

„Kooperative Rationalisierung“ zwischen Hyperinflation und Zweitem Weltkrieg

**Die Wandlung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung von Reichsbahn
und Waggonindustrie unter dem Einfluss der „Reichsbahnverträge“**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der
Philosophischen Fakultät
der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität
zu Bonn
vorgelegt von

Philipp Maximilian Hoffmann

aus
Köln

Bonn 2019

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Dominik Geppert
(Vorsitzender)

Prof. em. Dr. Günther Schulz
(Betreuer und Gutachter)

Prof. Dr. Carsten Burhop
(Gutachter)

PD Dr. Boris Gehlen
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 1. Februar 2019

INHALT

1	EINLEITUNG	6
1.1	ABGRENZUNG DES FORSCHUNGSGEGENSTANDES	6
1.1	FORSCHUNGSDESIGN UND THEORETISCHES KONZEPT	10
1.1.1	„Fundamental Transformation“ – Die Entstehung bilateraler Monopole aus organisationsökonomischer Sicht	11
1.1.2	Regulatory capture und institutional sclerosis als Ursachen einer gescheiterten Regulierung	23
1.1.3	Kooperation statt Konkurrenz – hybride Lösungen gegen das Versagen des Marktes ...	31
1.2	FORSCHUNGSÜBERBLICK UND QUELLENLAGE	36
2	ZUR VORGESCHICHTE: DIE ENTSTEHUNG DER DEUTSCHEN REICHSBAHN- GESELLSCHAFT UND DIE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN WAGGONBAUINDUSTRIE UND IHRER ORGANISATIONSSTRUKTUR ZWISCHEN 1920–1926	40
2.1	DER STAATSVERTRAG VON 1920 UND SEINE AUSWIRKUNGEN AUF DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE	40
2.2	RATIONALISIERUNGSLEISTUNGEN DER DEUTSCHEN REICHSBAHN-GESELLSCHAFT BIS 1926 UND DIE FOLGEN FÜR DIE BESCHAFFUNG VON WAGGONMATERIAL	49
2.3	BRANCHENEXPANSION UND KRISE DER DEUTSCHEN WAGGONINDUSTRIE ZWISCHEN 1920 UND 1926 – ORGANISATIONSBESTREBUNGEN UND VERTEILUNGSKOALITIONEN	62
2.3.1	Branchenwachstum zwischen 1920–1923 und die Genese der Überkapazitätenproblematik	62
2.3.2	Die Entstehung der ersten Branchenverbände in der deutschen Waggonbauindustrie und die Entwicklung der Nachfolgeorganisationen bis zur Gründung der DRG	70
2.3.3	Kartellbemühungen und Lieferantenorganisationen: Eislieg, Wagenring und weitere Organisationsversuche bis Sommer 1926	77
2.3.4	Gründe für das Scheitern der Waggonkartelle und einer brancheninternen Bewältigung der Überkapazitätenproblematik	80
3	DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1927 UND DIE UMSETZUNG DER „KOOPERATIVEN RATIONALISIERUNG“ (1926–1932)	81
3.1	DER ERSTE REICHSBAHNVERTRAG VON 1927	81
3.1.1	Herausforderungen einer partnerschaftlichen Lieferanten-Abnehmerbeziehung: Die Entstehung der „Kooperativen Rationalisierung“ im Herbst 1926	81
3.1.2	Die Vertragsinhalte von 1927 und die Aufgaben der Deutsche Wagenbau-Vereinigung	87
3.1.3	Die Neuorganisation der Waggonindustrie durch den Reichsbahnvertrag ab 1927.....	102
3.1.3.1	„Kommerzielle Rationalisierung“ – Innerbetriebliche Strukturierungsmaßnahmen des Reichsbahnvertrags	103
3.1.3.2	„Technische Rationalisierung“ – Die produktionstechnische Wandlung der Waggonindustrie und die Folgen eines gemeinsamen Konstruktionsbüros	107
3.1.3.3	„Volkswirtschaftliche Rationalisierung“ – Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit: Konzentration und Kooperation der Waggonindustrie	111

3.1.4	<i>Der Reichsbahnvertrag in der Beurteilung des DRG-Hauptprüfungsamtes</i>	115
3.2	<i>DIE UMSETZUNG DES REICHSBAHNVERTRAGS VON 1927 – DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE ALS HERSTELLUNGSGEMEINSCHAFT</i>	123
3.2.1	<i>Die Konzentrationsbewegungen in der Waggonindustrie: Quotenakkumulation als Krisenstrategie.....</i>	131
3.2.2	<i>Anpassungsschwierigkeiten der Waggonindustrie und die Beschaffungskrise der DRG ab 1928</i>	136
3.2.3	<i>Der Wagenbaukredit und die Konservierung der Überkapazitäten durch die Waggonindustrie.....</i>	144
3.3	<i>DIE ZWEITE SÄULE: DIE DEUTSCHEN PRIVAT-, KLEIN- UND STRAßENBAHNEN UND DIE ORGANISATION DES PRIVATEN WAGGONMARKTES</i>	152
3.3.1	<i>Expansion der „kooperativen Rationalisierung“ – Aufbau und Funktion der „Deutschen Waggon-Industrie“ (Deuwi).....</i>	152
3.3.2	<i>Das Scheitern der Deuwi – Konzeptschwäche der „Kooperativen Rationalisierung“?</i>	160
3.3.3	<i>Der „Internationale Verband der Waggonfabriken“ – Globale Organisationsversuche der Waggonbeschaffung</i>	162
3.4	<i>ZWISCHENERGEBNISSE: ZWISCHEN RATIONALISIERUNGSZWANG UND ABSATZKRISE – DAS MODELL DER „KOOPERATIVEN RATIONALISIERUNG“ UND DIE NEUORGANISATION DER DEUTSCHEN WAGGONINDUSTRIE</i>	165
4	MARKTMACHERHALT IN ZEITEN VON WIRTSCHAFTSKRISE UND SYSTEMWECHSEL – DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1932 ALS ORGANISATIONSINSTRUMENT EINER ENTWICKLUNGSGEMEINSCHAFT	169
4.1	<i>DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1932 – KENNZEICHEN EINES RICHTUNGSWECHSELS IN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIE DER DRG ODER SCHEITERN DER „KOOPERATIVEN RATIONALISIERUNG“?</i>	169
4.1.1	<i>Die Kündigung des ersten Reichsbahnvertrags durch die DRG</i>	169
4.1.2	<i>Die Waggonbeschaffung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft in der Weltwirtschaftskrise.....</i>	173
4.1.3	<i>Veränderungen zum Vertrag von 1927 – Von der Rationalisierungsgemeinschaft zur Entwicklungsorganisation</i>	182
4.1.4	<i>Waggonbeschaffung unter dem Reichsbahnvertrag von 1932 – Rationalisierung ohne Serienproduktion: Die Waggonindustrie als Kleinserienproduzent</i>	193
4.1.5	<i>Die DRG unter dem Konkurrenzdruck neuer Verkehrsträger: Waggonentwicklung als Krisenstrategie?.....</i>	208
4.2	<i>DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1932 NACH DER „MACHTÜBERNAHME“ VON 1933</i>	211
4.2.1	<i>Der Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag vom 30. Oktober/20. Dezember 1934.....</i>	222
4.2.2	<i>Der „Fall Hammer“ – Politische Angriffe auf die Waggonorganisation oder Nährboden systematischer Korruption?.....</i>	224
4.2.3	<i>Die Waggonindustrie in der Dauerkrise – Ursachen für das Ausbleiben eines Wirtschaftsausschwunges.....</i>	246

4.3	ZWISCHENERGEBNISSE: ENTWICKLUNGSGEMEINSCHAFT UND SORGENKIND – DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE ZWISCHEN STRATEGIEWECHSEL UND SYSTEMBRUCH	251
5	GROBSERIENFERTIGUNG IM WAGGONBAU: ALS PRODUKTIONSVERBUND IN DIE KRIEGSWIRTSCHAFT – DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1937 UND DIE ZWISCHENVERTRÄGE BIS 1943.....	253
5.1	DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1937 – WAGGONBESCHAFFUNG IM NATIONALSOZIALISTISCHEN WIRTSCHAFTSSYSTEM.....	253
5.1.1	Veränderungen gegenüber dem Vertrag von 1932: Externe Einflüsse und erfahrungsbasierte Fehlerkorrektur im Spannungsfeld der Rüstungswirtschaft	256
5.1.2	Der Reichsbahnvertrag von 1937 in der Beschaffungspraxis der Deutschen Reichsbahn..	280
5.1.3	Die Waggonindustrie im Spannungsfeld von Vierjahresplan und nationalsozialistischer Wirtschaftslenkung	292
5.2	DIE ZWISCHENVERTRÄGE 1940.1, 1940.2 UND 1942 – STRUKTURELLE UND PARAMETRISCHE UNSICHERHEITEN ZWISCHEN RÜSTUNGSWIRTSCHAFT UND ZUSAMMENBRUCH	302
5.2.1	Der erste Zwischenvertrag von 1940 – Veränderungen zum Vertrag von 1937.....	307
5.2.2	Die Verhandlungen über einen neuen Reichsbahnvertrag 1941 und der Abschluss des zweiten Zwischenvertrags von 1940	310
5.2.3	Die Waggonindustrie in der Kriegswirtschaft – Rüstungsaufschwung und Rohstoffbewirtschaftung	314
5.2.4	Die Reichsbahnverträge in der Retrospektive: Bewertung der Lieferanten-Abnehmer-Organisation durch die Reichsbahn	323
5.2.5	Der Zwischenvertrag von 1942 und die Pläne zu seiner Verlängerung 1943: Waggonbau im Weltkrieg und das Ende der Reichsbahnverträge.....	327
5.3	ZWISCHENERGEBNISSE: DIE WAGGONBESCHAFFUNG DER REICHSBAHN IM ZWEITEN WELTKRIEG – „KOOPERATIVE RATIONALISIERUNG“ UNTER EXTREMBEDINGUNGEN	339
6	ERGEBNISSE.....	342
6.1	DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE – „RENT-SEEKING-SOCIETY“ ODER „SCHLEICHENDER MORPHIUMTOD“ EINER KRANKEN BRANCHE?.....	342
6.2	DAS SYSTEM DER REICHSBAHNVERTRÄGE – GESCHEITERTE UTOPIE ZWISCHEN SYSTEMBRÜCHEN UND WELTKRIEG.....	346
7	ANHANG.....	349
7.1	QUELLEN UND LITERATUR.....	349
7.1.1	Ungedruckte Quellen.....	349
7.1.2	Literatur, zeitgenössische Periodika und gedruckte Quellen	349
7.2	TABELLEN UND GRAFIKEN.....	387

1 EINLEITUNG

1.1 ABGRENZUNG DES FORSCHUNGSGEGENSTANDES

„Befinden wir uns in einer Strukturkrisis, aus der es ohne einen organisatorischen Umbau der Wirtschaft keinen Ausweg mehr gibt? Oder durchleben wir vielleicht nur eine jener zyklischen Krisen, wie sie das kapitalistische System wohl oder übel mit sich bringt – wie sie dieses gleiche System bislang aus eigener Kraft zu heilen vermochte“, fragte Rolf Wagenführ 1931 zu Beginn seiner Untersuchung über die Entwicklung der Industriewirtschaft seit 1860.¹ Mit dem organisatorischen Umbau ihrer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung im Bereich der Waggonbeschaffung antizipierte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (DRG) bereits 1926 die Antwort auf die Frage Wagenführs. Durch den Abschluss des ersten Reichsbahnvertrags zwischen einem beschränkten Kreis deutscher Waggonhersteller und dem Eisenbahnunternehmen wurde der Versuch unternommen, die betriebs- wie volkswirtschaftlichen Bedürfnisse der Industrie sowie des Verkehrsunternehmens gleichermaßen zu befriedigen und die Strukturkrise der deutschen Waggonindustrie zu beenden.

Seit Gründung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft 1924, und stets seither, stand die volkswirtschaftliche Bedeutung des größten deutschen Verkehrsunternehmens im Interesse der Öffentlichkeit wie auch der (Wirtschafts-)Wissenschaft.² Der Abschluss des ersten Reichsbahnvertrags Anfang 1927 sowie die folgende Zusammenarbeit zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie bis in die Kriegsjahre hinein stand hingegen nur für wenige Jahre im Fokus der Ökonomie – die Geschichtswissenschaft nahm bisher kaum Notiz von dieser Neuorganisation der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung, als deren direkte Folge ein tiefgreifender Wandel der Branchenstruktur infolge umfassender Konzentrationsbewegungen eintrat.³ Bei den Zeitgenossen wurde die Neuordnung der Waggonbeschaffung durch eine kooperative Organisationsform als zukunftsweisend wahrgenommen, galt der beschrittene Weg doch als Überwindung aller als negativ wahrgenommenen Wettbewerbs- und Konkurrenzkosten zum Wohle der gesamten Volkswirtschaft.

¹ Wagenführ: Industriewirtschaft, S. 5.

² Anmerkung zur Textgestalt: Im laufenden Text ist sind die Namen der Eisenbahnunternehmen Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft in ihrer von 1924–1937 bestehenden Form sowie die darauf folgende Deutsche Reichsbahn im Folgenden bei der ersten Erwähnung vollständig genannt, dann in der Regel in einer Kurzform. Hierbei wird vorausgesetzt, dass der Leser die zeithistorische Entwicklung der Gesellschaftsform aus dem Kontext antizipiert. Mai 1920–Juni 1921: „Reichseisenbahnen“ bzw. „Deutsche Reichseisenbahnen“; Juni 1921–Februar 1924: „Deutsche Reichsbahn“; Februar 1924–August 1924: Unternehmen „Deutsche Reichsbahn“; August 1924–Februar 1937: „Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft“; Februar 1937–September 1947: „Deutsche Reichsbahn“. Vgl. Seidenfus: Eisenbahnwesen, S. 283.

³ Dass in ökonomisch krisenhaften Zeiten das gesamte Produktionsmodell in Frage gestellt wurde, ist ein Kennzeichen der Wirtschaftsgeschichte Deutschlands. Erker: Bedaux-System, S. 139.

Seit 1924 befand sich die Waggonbranche in einer schweren Absatz- und Überkapazitätenkrise. Zeitgleich hatte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft ein zunächst isoliertes Rationalisierungsprogramm für sämtliche Geschäftsbereiche eingeleitet, das sich unmittelbar auf die Beschaffung von rollendem Material auswirkte.⁴ Die Reichsbahn hatte bereits vor 1924 eine umfangreiche Neuorganisation des eigenen Werkstättenwesens angestoßen und die Instandhaltung des rollenden Materials nach fordistisch-tayloristischen Methoden organisiert. Von einer Projektion dieser Erfahrungen auf die Waggonindustrie erhoffte sich die Reichsbahnleitung ein Ende der Krise ihrer Zulieferindustrie.⁵ Diese durch technokratisches Ordnungs- und Planungsdenken bestimmte Herangehensweise war charakteristisch für das „Zeitalter der (Hoch-)Moderne“.⁶ Die zu erwartenden Rationalisierungseffekte für Lieferanten wie Abnehmer konnten nur realisiert werden, wenn die Lieferindustrie ihre Produktion nach denselben Prinzipien organisierte, wie sie den Betriebsabläufen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft zugrunde lagen. Eine Orientierung der Industrie nach dem neuen Werkstätten- und Instandhaltungssystem der Reichsbahn war demnach aus Sicht der DRG unumgänglich. Die DRG war ein privatwirtschaftliches Unternehmen mit öffentlich-rechtlichem Charakter, das aus dem allgemeinen Reichshaushalt herausgelöst wirtschaften musste. Durch die Bestimmungen des Dawes-Plans war die Reichsbahn verpflichtet worden, als Hauptträger der Reparationsschulden ihre Betriebserlöse zur Tilgung der Schuldverschreibung aufzuwenden. Hauptziel der Reichsbahn war – wollten der Verwaltungsrat und der Vorstand die Unabhängigkeit nicht aufgeben und die Geschäftsleitung unter alliierter Zwangsverwaltung stellen – die Herauswirtschaftung der Reparationszahlungen. Diesem Ziel wurden alle anderen Unternehmensziele untergeordnet.

⁴ Unter „rollendem Material“ werden sämtliche Personen-, Gepäck-, Bahndienst- und Güterwagen sowie Lokomotiven verstanden.

⁵ Vgl. zur Neuordnung und Rationalisierung auf diesem Gebiet im Untersuchungszeitraum: Einheitsverband der Eisenbahner Deutschlands: Neuordnung. Erst mit den Studien Taylors und der europäischen Arbeitswissenschaften entwickelte sich aus den etablierten Begrifflichkeiten Rationalisierung im deutschen bzw. „efficiency“ im angelsächsischen Sprachraum seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert eine Rationalisierungskultur im eigentlichen Sinne. Vgl. Sarasin: Rationalisierung, S. 83f. Uhl: Rationalisierung, S. 11. Eine Bilanz der Rationalisierungsleistungen der Reichsbahn sowie auch der Waggonindustrie stehen vor dem methodischen Problem, dass nicht trennscharf zwischen den tatsächlichen Rationalisierungsleistungen und der öffentlichen Debatte über sie unterschieden werden kann. Die häufig verwendete Zeitschriftenliteratur – in zahlreichen Fällen die einzige empirische Basis – berichtet in zahlreichen Fällen bloß über Versuche oder Konzeptionen, deren Realisierung unbekannt bleiben müssen. So vermutete Vahrenkamp bereits zu Beginn der 1980er Jahre, dass „das tatsächliche Ausmaß der Rationalisierung und der öffentliche Reflexion weit auseinanderklaffen“. Vahrenkamp: Durchsetzung, S. 23. Siehe auch: Freyberg: Rationalisierung, S. 23–35. Siehe auch: von Saldern/Hachtmann: Einleitung. von Saldern/Hachtmann bezeichnen den Fordismus und die damit verbundenen betrieblichen Rationalisierungsbewegungen als „markante Signaturen des vergangenen Jahrhunderts“. Ebd. S. 174.

⁶ Herbert: Europe, S. 5–21. Siehe auch: Metzler/van Laak: Konkretion; van Laak: Planung. Waldkirch sieht in Organisationen „ein konstitutives Strukturelement der modernen Gesellschaft“. Waldkirch: Governanceökonomik, S. 1. Etzioni geht noch weiter und definiert die moderne Gesellschaft von den Organisationen her: „Modern society is a society of organizations.“ Etzioni: Organizations, S. 110.

Die Intention der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bei der Neuorganisation ihrer Waggonbeschaffung war – neben einer von der Industrie, verschiedenen Akteuren der Reichs- wie Kommunalpolitik, Gewerkschaften und Verbänden an die DRG herangetragene „moralische“ Verpflichtung zur Regulierung des Waggonmarktes – die Umsetzung ihrer eigenen strategischen Beschaffungsziele.⁷ Entscheidend für die Analyse dieser interventionistischen, tief in die unternehmerischen Freiheiten der Zulieferindustrie eingreifenden Beschaffungsstrategie der Reichsbahn muss die Wahrnehmung der Eisenbahn als uneingeschränkter Hauptverkehrsträger in der hochdynamischen Phase der Zwischenkriegszeit gesehen werden. Diese eng mit anderen holistischen Auffassungen dieser Zeit verknüpfte Vorstellung verstand Verkehr als Ganzheit. Die Einheit des rationalen Verkehrsbedürfnisses sollte die Einheit der Nation, der Wirtschaft und der Gesellschaft verbürgen.⁸ Geriet diese Verkehrseinheit durch partikuläre Bedürfnisse oder Interessen aus dem Gleichgewicht, drohte seine Funktion für Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zu scheitern. Im ungeordneten Verkehr wurde die desintegrierende Wirkung der Moderne gesehen. Dies legitimierte aus Sicht der Zeitgenossen eine Intervention des Staates oder des Verkehrsträgers in die betriebs- wie volkswirtschaftlichen Mechanismen. Eine Stabilisierung der Verkehrsordnung mitsamt all ihren dazugehörigen, vor- und nachgeordneten Bereichen wurde als elementar für den Fortbestand des gesamten Sozialgefüges verstanden. Regulierung und staatliche Kontrolle sollten folglich ungeordneten Wettbewerb innerhalb der Verkehrseinheit verhindern.⁹ Die Maßnahmen der Reichsbahn können daher als Versuch gesehen werden, eine bestimmte Gesellschaftsordnung durch Intervention herzustellen oder zu erhalten. Der gesamten Verkehrssektor wurde als eine funktiona-

⁷ Der Begriff „Rationalisierung“ in der wirtschaftswissenschaftlichen Theorie sowie Praxis nicht eindeutig eingegrenzt, In dieser Arbeit wird unter Rationalisierung eine rein ökonomische Rationalisierung verstanden. Demnach umfasst Rationalisierung alle Maßnahmen, die der Verwirklichung des Rationalisierungsprinzips bei veränderten Bedingungen dienen. Rationalisierung gekennzeichnet sich durch Planung, Realisierung und Kontrolle von Maßnahmen, um bei Veränderungen des Entscheidungsfeldes eine Anpassung an diese Veränderungen unter Erreichung optimaler Zielrichtung unter neuen Bedingungen zu gewährleisten. Bei den optimierten Zielen kann es sich sowohl um Sach-, Wert- und/oder Sozialzielen handeln. Eine Beschränkung allein auf Wertziele liegt dann vor, wenn unter Rationalisierung nur solche Maßnahmen verstanden werden, die der Produktivitäts- und Wirtschaftlichkeitssteigerung dienen. Rationalisierung hat aber immer zwei Dimensionen: eine technische sowie eine ökonomische. Vgl. Voigt: Artikel „Rationalisierung“; Vahrenkamp: Durchsetzung, S. 1. Das für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft bestimmende Definition lieferte das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit: „Rationalisierung ist die Anwendung aller Mittel, die Technik und planmäßige Organisation zur Hebung der Wirtschaftlichkeit und damit zur Steigerung der Gütererzeugung, zu ihrer Verbilligung und damit auch zu ihrer Verbesserung.“ Zitiert nach Gerhardt: Artikel „Rationalisierung (Industrie)“, S. 709. Zum Begriff und Verständnis von Rationalisierung insbesondere in den 1920er Jahren vgl.: Siegel/von Freyberg: Rationalisierung, S. 17–22. von Saldern/Hachtmann betonen zudem die Janusköpfigkeit der Begriffe „Rationalisierung“ und „Effizienz“ auf, die in ihren konkreten Formen immer auch von der Ambivalenz der Moderne zeugen. Vgl. von Saldern/Hachtmann: Einleitung, S. 175.

⁸ Vgl. Schlimm: Verkehrseinheit, S. 355. Vgl. auch: Hachtmann/von Saldern: Produktion, S. 188f.

⁹ Schlimm weist darauf hin, dass das Interpretament „antiliberal“ für die Analyse der Maßnahmen im Verkehrssektor zu starr ist. Vgl. Schlimm: Verkehrseinheit, S. 357. Zur Systematik der verschiedenen Regulierungsmodi im historischen Kontext, vgl.: Gehlen: Monster, S. 139f.

le Einheit betrachtet, die für die Stabilität der Gesellschaft bürgte und dem „singulär gedachten Verkehrsbedürfnis entsprach“.¹⁰

Die dysfunktionale Ressourcenallokation auf dem Waggonmarkt stellte für die Reichsbahn eine das gesamte Eisenbahnsystem sowie die eigenen betriebswirtschaftlichen Ziele belastende Krise dar. Betriebswirtschaftlich bestand kein unmittelbarer Bedarf für die Beschaffung neuer Waggonen. Während der Inflationsjahre hatte die Reichsbahn den eigenen Wagenpark mit geringem Kostenaufwand umfassend erneuert.¹¹ Der allgemeine Verkehrsrückgang infolge der gesamtwirtschaftlichen Lage sowie eine Verschiebung des Transportaufkommens hin zu anderen Verkehrsträgern senkten – verstärkt durch einen gesteigerten Wagonumlauf durch höhere Geschwindigkeiten sowie reduzierten Instandhaltungszeiten infolge technischer Innovationen und optimierten Betriebsabläufen – den mittel- wie langfristigen Wagonbedarf deutlich. Die DRG versuchte mit einem Regulierungseingriff in die Struktur der deutschen Wagonindustrie sowohl die Leistungsfähigkeit der Branche zu stärken als auch gleichzeitig ihren marktbeherrschenden Einfluss zu erhalten, ohne gleichzeitig selber investiv tätig zu werden. Mit dem Abschluss des ersten Reichsbahnvertrags initiierte die DRG eine tiefgreifende Neugestaltung ihrer Lieferanten-Abnehmer-Organisation im Bereich der Wagenbeschaffung und in der Folge der Absatzgestaltung der Wagonbranche.¹² Die Branchenstruktur änderte sich deutlich.¹³

Als Dachorganisation für einen beschränkten Lieferantenkreis wurde die Deutsche Wagenbau-Vereinigung (DWV) gegründet. Ihre Aufgaben gingen weit über die einer reinen Interessenvertretung der Branche hinaus. Die Wagonbauunternehmen verpflichteten sich, ihre Standorte zu reduzieren und damit Kapazitäten abzubauen. Gleichzeitig sollte durch Spezialisierung sowie die Übernahme fordistisch-tayloristischer Fertigungsmethoden nach dem Vorbild des Reichsbahn-Werkstättenwesens die Produktionskosten reduziert und die Rentabilität gesteigert werden. Im Gegenzug sicherte die DRG zu, auskömmliche Preise zu zahlen und 90 Prozent ihrer Aufträge ausschließlich an die DWV-Werke zu vergeben. Damit erhöh-

¹⁰ Schlimm: Verkehrseinheit, S. 357.

¹¹ „Für die Reichsbahn spielte eine besondere Rolle die ‚Erneuerung‘ (,Arbeitsausführungen und Beschaffungen, die erforderlich sind, um die durch Abnutzung, Altern und Veraltern an den Bahnanlagen und Fahrzeugen auftretenden Wertminderungen zu beseitigen“).“ Beckenrath: Kapitalknappheit, S. 287; Homberger: Wirkungen, S. 301.

¹² Es darf jedoch bezweifelt werden, ob ein ausreichendes theoretisches Wissen bei den beteiligten Akteuren über die Verknüpfung von betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und der Absatzgestaltung bestand. „Die Verbindung der Betriebe mit dem Markt, die Untersuchung dieser Zusammenhänge ist weniger gepflegt, die Möglichkeiten der Beeinflussung des Marktes, der Ausnutzung verschiedener Marktverhältnisse nicht scharf genug erkannt worden, eben weil der Blick für den Markt und seine Bedingtheit bisher nicht genug geschärft worden ist.“ Mellerowicz: Absatzschwankungen, S. 808.

¹³ Als Fallbeispiel für ein Lieferwerk steht in dieser Untersuchung die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG im Fokus. Die Holding entstand als direkte Folge der Reichsbahnverträge. Vgl. Störiko: Geschichte, S. 44–50.

ten sich die Marktzutrittsbarrieren für andere Lieferanten erheblich. Die Reichsbahn nannte ihr Konzept „kooperative Rationalisierung“¹⁴, während in der Öffentlichkeit zumeist von einem Kartell oder Trust die Rede war. Der Reichsbahnvertrag wurde 1932 sowie 1937 mit nur geringen Änderungen verlängert. Ab 1939 wurde das Beschaffungssystem der Reichsbahnverträge durch Zusatzverträge an die Kriegsumstände angepasst und bis 1945 weitergeführt. Damit ergibt sich eine zeitliche Begrenzung der Untersuchung aus dem Untersuchungsgegenstand selbst.

1.1 FORSCHUNGSDESIGN UND THEORETISCHES KONZEPT

Die Reichsbahnverträge von 1927 bis 1944 zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bzw. der Deutschen Reichsbahn und einem beschränkten Kreis der deutschen Waggonindustrie, die den Anstoß zu einem tiefgreifenden Wandel der Branchenstruktur infolge der einsetzenden umfassender Konzentrationsbewegungen gaben, bilden den Gegenstand dieser Studie. Wiederholt wurde der Versuch unternommen, kartelltheoretische Ansätze auf das Beschaffungssystem der Reichsbahnverträge und die Funktion der Deutschen Wagenbau-Vereinigung anzuwenden.¹⁵ Hier scheint jedoch die Wahrnehmung der Organisation durch die Zeitgenossen als Kartell oder Trust die leitende Motivation gewesen zu sein.¹⁶ Nur wenige zeitgenössische Studien zweifelten den Kartellcharakter der Wagenbau-Vereinigung an.¹⁷ Nach heute gültiger Definition stellte die zwischen DWV und DRG entstandene vertraglich geregelte Beziehung kein Kartell dar.¹⁸ Es handelt sich vielmehr um eine Hybridorganisation, die zwischen der DRG als Quasi-Monopsonist und einer begrenzten Anzahl von Waggonherstellern als Angebots-Monopol im gegenseitigen Einvernehmen geschlossen wurde.

Das natürliche Monopol der Reichsbahn im Schienennetz konnte auf den nachgelagerten Markt der Schienenfahrzeuge ausgedehnt werden mit dem Ziel, sowohl die Branchenkrise zu beenden und gleichzeitig die Interessen der Reichsbahn zu verfolgen. Die DRG reagierte auf das Marktversagen im Waggonbau und trat als Regulator dieser Branche auf.¹⁹ Als Erklä-

¹⁴ Vgl. den gleichnamigen Aufsatz. Hammer: Rationalisierung, S. 7.

¹⁵ Vgl. Leonhardt: Kartelltheorie.

¹⁶ Der Versuch Leonhardts, die DWV sowie die Oberbau-Schrauben-Vereinigung als „Zwangskartelle im Sinne von Verbänden, die von einem Dritten beherrscht werden“ zu definieren, erscheint aus der historischen Entwicklung der DWV nicht stichhaltig. Leonhardt: a.a.O.: S. 162.

¹⁷ Achilles: Kartellorganisation, S. 14.

¹⁸ „Gemäß Legaldefinition in § 1 GWB und Art. 101 I AEUV Vereinbarungen zwischen Unternehmen, Beschlüsse von Unternehmensvereinigungen und aufeinander abgestimmte Verhaltensweisen, die eine Verhinderung, Einschränkung oder Verfälschung des Wettbewerbs bezwecken oder bewirken. Kartelle, die zu einer spürbaren Wettbewerbsbeschränkung führen, sind grundsätzlich verboten. Ob im Einzelfall eine Freistellung vom Kartellverbot vorliegt, ist nach § 2 GWB und Art. 101 III AEUV zu beurteilen. Dautzenberg: Artikel „Kartell“. Für einen Überblick über die Kartellbewegung in Deutschland grundlegend, siehe auch: Schröter: Kartellierung.

¹⁹ „Worauf es ankommt, ist einzig und allein die Frage, ob der Wettbewerb auf dem betreffenden Markt seine Steuerungsfunktion auch tatsächlich auszuüben vermag“, schrieb Siegfried L. Gabriel noch 1971 zur Legitimität

rungsansatz für das Zustandekommen dieser Regulierung und die Einflussnahme der verschiedenen Vetospieler bietet sich die Capture-Theorie an. Im Zusammenspiel mit dem Prinzip des Rent-Seekings sowie Olsons „Institutioneller Sklerose“ lässt sich die Entstehung und das Fortbestehen der Reichsbahnverträge herleiten, die nach organisationsökonomischer Denkweise als bilaterales Monopol nach einer „fundamentalen Transformation“ im Williamsonschen Sinne untersucht werden sollen.²⁰

Bilaterale Monopole wurden in der Vergangenheit zumeist hinsichtlich ihrer betriebswirtschaftlichen bzw. volkswirtschaftlichen Bedeutung untersucht. Der Versuch der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, ihrer betriebs- wie volkswirtschaftliche Verantwortung gegenüber der Wirtschaftspolitik des Reiches als auch den Interessen der Industrie gerecht zu werden²¹, mündete 1926 in einer aus heutiger Sicht bisher unbeachteten Anwendung eines bilateralen Monopols: Die von der Reichsbahn als „kooperative Rationalisierung“ bezeichnete Lieferanten-Abnehmer-Organisation stellte den Versuch da, den Strukturwandel in der deutschen Waggonindustrie abzuschwächen, ohne auf Subventionen oder direkte Wirtschaftshilfen zurückzugreifen.

1.1.1 „Fundamental Transformation“ – Die Entstehung bilateraler Monopole aus organisationsökonomischer Sicht

Oliver E. Williamson gilt als führender Vertreter der Neuen Institutionenökonomik (NIÖ).²² Williamsons Arbeiter werden als eine auf transaktionskostentheoretischer Basis entstandene Organisationsökonomik bezeichnet.²³ Seine „*komparative Analyse marktlicher, hierarchi-*

on kartellähnlicher Organisationsstrukturen als Mechanismus zur Rationalisierung. Vgl. Gabriel: Rationalisierung, S. 19. Zu den allgemeinen Schwächen des Preissystems wie unvollständige Märkte, Externalitäten und öffentliche Güter, vgl.: Frey/Kirchgässner: Wirtschaftspolitik, S. 85–93.

²⁰ Vgl. die Kontrastierung der Anwendung transaktionskostenökonomischer Ansätze in der Unternehmensgeschichte bei Berghoff: Transaktionskosten, S. 171–175.

²¹ So formulierte der Generaldirektor der Reichsbahn, Julius Dorpmüller, 1926 auf einer Werbekarte: „*Die deutsche Reichsbahn ist auf Gedeih und Verderb mit der Deutschen Wirtschaft verbunden.*“ Zitiert nach: Gottwaldt: Sieg, S. 158.

²² Siehe zur Anwendung der Neuen Institutionenökonomie in der unternehmenshistorischen Praxis mit einem Fokus auf die Transaktionskostentheorie: Berghoff: Transaktionskosten. Ambrosius weißt jedoch zu Recht darauf hin, „dass man der institutionenökonomischen Phantasie umso mehr freien Lauf lassen kann, je höher das Abstraktionsniveau liegt. Je konkreter die Zusammenhänge sind, umso schwieriger wird es sein, das empirische Material im institutionenökonomischen Sinne zu interpretieren.“ Ambrosius: Institutionenökonomik, S. 45f. Vgl. hierzu auch Erker: History, S. 563–568; Plumpe: Perspektiven, S. 415–417; Triebel/Seidl: Analyserahmen, S. 12–15; Pierenkemper: Unternehmensgeschichte, S. 28–34.

²³ Aufbauend auf den Arbeiten von Ronald Coase „füllte er den Begriff Transaktionskosten mit Leben und entwickelte im Laufe von zwei Dekaden ein Theoriegebäude, das nicht nur einen sehr erfolgreichen Ansatz zur Erklärung der Institution „Unternehmung“ lieferte, sondern ein vollständiges Forschungsprogramm begründete.“ Erlei: Organisationsökonomik, S. 183. Granovetter: Action, S. 30–39. Siehe weiterhin: Coase, Nature sowie Pies/Leschke: Organisationsökonomik. Deutlichste Kritik im deutschsprachigen Raum stammt von Dieter Schneider, ohne dass sich die Kritik auf die Konzeption des Ansatzes ausgewirkt hätte: „Die Aufspaltung der Gesamtkosten nach Abzug der Vorleistungen anderer Märkte in innerbetriebliche Beschaffungsnebenkosten und Vertriebskosten (beider Summe dürfte etwa dem unter ‚Transaktionskosten‘ gedachten entsprechen) sowie in

scher und hybrider Governance-Strukturen“ ermöglicht es – durch zahlreiche Modifikationen im Verlauf der letzten vier Dekaden – ein breites Spektrum empirischer Phänomene verständlich zu erklären.²⁴ Williamsons Theoriegebilde erlaubt es, „die Vielfalt der in der Realität existierenden Organisationsformen von Unternehmen und Kooperationsformen zwischen Unternehmen“ zu erklären.²⁵ Besonders für das Verständnis demokratisch verfasster, hochkomplexer Marktwirtschaften sowie ihrer Wettbewerbs- und Regulierungspolitik liefert Williamsons Organisationsökonomik leicht adaptierbare und für die Wirtschaftsgeschichte nutzenbringende Ansätze.²⁶ Nach Williamson weisen unterschiedliche Transaktionsarten in differenzierter Weise institutionelle Arrangements („Beherrschungsstrukturen“) auf.²⁷ Williamson nimmt von vorneherein eine Prozessperspektive ein, der es um eine zeitraumbezogene „effiziente Anpassung an unvorhergesehene Ereignisse“ geht.²⁸

Die zentralen Fragen der Transaktionskostentheorie, wie sie durch Coase²⁹ sowie durch Williamson³⁰ untersucht worden sind, behandeln die Funktion des Unternehmens.³¹ Die zentrale Frage dabei ist, warum Unternehmen existieren, und aus welchen Gründen nicht sämtliche Leistungsbeziehungen marktlich abgewickelt werden können. Die Antwort liegt in dem sogenannten Hold-up-Problem (opportunistisches Ausnutzen von Freiräumen durch den Abnehmer) begründet sowie in der Unvollständigkeit von Marktverträgen.³² Die Kernauffassung Williamsons, dass Marktverträge stets unvollständig sein müssen – da es entweder un-

Produktionskosten usw. erfolgt erst, nachdem über die Organisationsform entschieden worden ist. Diese Kostenzuordnungen zum Zwecke der Kontrolle oder Vorkalkulation sind Folge einer gewählten Organisation, nicht Bestimmungsgrund.“ Schneider: Unhaltbarkeit, S. 1242.

²⁴ Pies/Leschke: Organisationsökonomik, Vorwort. Auch Coase modifizierte seinen Ansatz im Verlauf der Jahre: “Perhaps because of Coase’s socialism, The Nature of the Firm emphasized the costs of markets and pointed out that when nonmarket (i.e. command or hierarchical) structures could accomplish desired results at lower costs, people would organize themselves into such structures – for example, firms or even governments – in order better to achieve those results. Perhaps because Coase had become a libertarian, The Problem of Social Cost emphasized the possible benefits of markets. It pointed out that when transaction costs were not prohibitive, people would enter into transactions creating markets, not only to get around ‘inefficient’ hierarchical or command structures, but also to fill the vacuum left by the absence of preexisting market or command relationships. As Professor Coase recognized, the underlying point is the same. Its importance for economic theory cannot be overstated, and indeed, has not yet been fully appreciated.” Calabresi: Pointlessness, S. 1212.

²⁵ Feldmann: Aspekte, S. 155.

²⁶ Vgl. auch: Pierenkämper: Unternehmensgeschichte, S. 29–34.

²⁷ Williamson, Institutions, S. 17, 22; Feldmann: Aspekte, S. 155.

²⁸ Williamson macht das Anpassungsproblem – und eben nicht das Optimierungsproblem – zum Kern seiner Theorie. Pies: Einleitung, S. 5.

²⁹ Siehe: Coase: Nature.

³⁰ Siehe: Williamson: Markets; Ders.: Institutions; Ders.: Mechanisms.

³¹ Vgl. hierzu: Pfister/Plumpe: Einleitung, S. 6–9. „Liegt der Coase’sche normative Impetus v.a. in einer konsequent angewandten gesamtwirtschaftlichen Kosten/Nutzenrechnung, so wandelt sich die theoretische Intention bei Williamson zu einem Kostenvergleich diskreter organisatorischer Lösungen.“ Reimers: Normungsprozesse, S. 26.

³² Im Kern ist das Unternehmen demzufolge eine Koordinierungsagentur, die durch überlegene Lösungen das „Free-Rider-Problem“ beherrscht. Hierzu gehört auch die Lösung des „Principal-Agent“-Problems. Vgl. Berle/Means: Corporation, S. 119–125. Berghoff: Transaktionskosten, S. 162. Siehe auch: Jensen/Meckling: Theory; Fama: Problems.

möglich ist oder aber prohibitiv teuer wäre, alle möglichen Eventualitäten zu berücksichtigen und ex ante justizierbar zu regeln – ist entscheidend für das Verständnis seiner Organisationsökonomik. Williamson führt vier Hauptprobleme vertraglicher Transaktionsprobleme auf Märkten ein, um seine Überlegungen zu verdeutlichen. Die Kombination der Akteureigenschaften „beschränkte Rationalität“ („bounded rationality“), selbst wenn sie eine rationale Entscheidungsfindung („rational choice“) anstreben, sowie „Opportunismus“ treffen dabei auf Umwelteigenschaften „Unsicherheit“ und „Abhängigkeit“.³³ Unter beschränkter Rationalität versteht Williamson die Tatsache, dass die kognitiven Fähigkeiten des Menschen limitiert sind.³⁴ Zwar handeln die Menschen ihrer Intention nach rational und nutzenmaximierend, können aber aufgrund ihrer kognitiven Grenzen nicht alle relevanten Informationen und Einflussgrößen („uncertainty“ und „complexity“) berücksichtigen.³⁵ Opportunismus bedeutet nach Williamson, dass sich Menschen nicht automatisch an Regeln halten sondern versuchen, individuelle Vorteile durch Betrugereien und Lügen, Arglist und falsche Versprechungen zu erlangen.³⁶ Opportunismus ist nach Williamson auch der Hauptgrund für das Entstehen von Informationsasymmetrien, das aus einer bewusst verzerrten oder unvollständigen Weitergabe von Informationen an den Vertragspartner resultiert.³⁷ Abhängigkeit bedeutet, dass nur eine beschränkte Anzahl an Transaktionspartnern zur Verfügung steht. Unsicherheit wird als strukturelle – hervorgerufen durch unvorhersehbare Ereignisse – bzw. parametrische – durch die Veränderung bekannter Parameter bestimmte – Hintergrundannahme definiert.³⁸

Die Zweierkombinationen aus Akteureigenschaften und Umwelteigenschaften konstituieren jeweils ein Problem für marktliche Verträge. Hinzu kommt als fünfter Faktor das Problem asymmetrischer Informationen, das besonders in Kombination mit Opportunismus die Transaktionskosten vergrößern kann. Zudem betrachtet Williamson als sechsten Faktor die Transaktionsatmosphäre.³⁹ Die Weiterentwicklung des theoretischen Ansatzes durch Williamson reduziert diese Faktoren auf drei wesentliche: Unsicherheit wird als universelle Hintergrundannahme definiert, Abhängigkeit durch transaktionsspezifische Investitionen operati-

³³ Beschrieben werden diese unterschiedlichen Einflussfaktoren im „Organizational Failures Framework“, vgl.: Williamson: Markets, S. 40.

³⁴ Williamson: a.a.O., S. 21–26.

³⁵ Ders.: Institutions, S. 45f.

³⁶ Ders.: a.a.O., S. 47.

³⁷ Feldmann. Aspekte, S. 156. „Der arglistige Egoismus [...] ist daher als Grundproblem allen menschlichen Handelns anzusehen.“ Berghoff: Transaktionskosten, S. 163. Private Informationen führen zudem dazu, dass auch das Coase-Theorem, nach dem externe Effekte stets durch Verhandlungen effizient internalisiert werden können, seine Gültigkeit. Auf dieser Annahme baut das Myerson-Satterthwaite-Theorem auf. Dieses Unmöglichkeitsresultat besagt, dass wenn sich die Bereiche möglicher Reservationspreise von Käufer und Verkäufer in bilateralen Verhandlungen überschneiden, also eine Informationsasymmetrie vorliegt, kein individuell rationaler, anreizkompatibler und ex post effizienter Mechanismus existiert. Siehe Myerson/Satterthwaite: Mechanisms.

³⁸ Williamson: Institutions, S. 56–60. Picot: Transaktionskosten, S. 272.

³⁹ Williamson: Markets, S. 38f.

onalisiert und bildet als Spezifität mit der beschränkten Rationalität und dem Begriff des Opportunismus den analytischen Kern der Transaktionskostenökonomik. *„Transaction cost economies assumes that human agents are subject so bounded rationality [...] and are given to opportunism [...] Transaction cost economics further maintains that the most critical dimension for describing transactions is the condition of asset specificity. Parties engaged in a trade that is supported by nontrivial investments in transaction-specific assets are effectively operating in a bilateral trading relation with one other. Harmonizing the contractual interface that joins the parties, thereby to effect adaptability and promote the source of real economic value.“*⁴⁰ Damit konzeptualisiert Williamson alle Organisationsprobleme als Vertragsprobleme; alternative Vertragsformen werden einem Transaktionskostenvergleich unterzogen und eine möglichst effiziente Organisationsstruktur geschaffen.⁴¹ Transaktionskosten liegen ex ante und ex post eines Vertragsabschlusses vor.⁴² Während die Ex-ante-Transaktionskosten vor allem die Anbahnung, den Entwurf, die Verhandlungen und die Absicherung der vertraglichen Vereinbarung im Vorfeld des Arrangements umfassen, entstehen Ex-post-Transaktionskosten erst nach Vertragsabschluss. Sie umfassen die Kosten für die Errichtung und den Unterhalt von Institutionen⁴³ wie Schiedsinstanzen, Sicherungskosten für die Durchsetzung des Vertrags, Anpassungskosten sowie Opportunitätskosten.⁴⁴

Die zentrale Eigenschaft bestimmter Transaktionen definiert Williamson mit Spezifität.⁴⁵ *„Transaction cost economies poses the problem of economic organization as a problem of contracting. A particular task is to be accomplished. It can be organized in any of several alternative ways. Explicit or implicit contract and support apparatus are associates with each. What are the costs?“*⁴⁶ Spezifität liegt immer dann vor, wenn Transaktionen durch bestimmte Ressourcen unterstützt werden, deren allgemeiner Wert durch diese spezifische Wid-

⁴⁰ Ders.: Institutions, S. 30.

⁴¹ Anders hingegen die zentrale Hypothese von Douglas C. North bezüglich der Entwicklung von Institutionen. Demnach bilden sich neue oder parallel geltende Institutionen immer dann, wenn eine Umorganisation der gesellschaftlichen Institutionen bzw. ein von den geltenden Normen abweichendes Verhalten ausreichend gewinnversprechend ist. Nicht eine Minimierung der Transaktionskosten ist somit das Ziel, sondern die Maximierung des Nettoergebnisses der Transaktionen. Siehe North: Structure sowie Ders.: Institutions. Vgl. auch: Enste: Schattenwirtschaft, S. 47.

⁴² Zur Interdependenz von Ex-post- sowie Ex-ante-Transaktionskosten, siehe: Stephen/Gillanders: Monitoring.

⁴³ Einen übliche Abgrenzung des Begriffs „Institutionen“ legt – in Ermangelung einer allgemein akzeptierten Definition – Richter vor: „Eine Institution ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes System von formalen und informellen Regeln (Normen) einschließlich ihrer Garantieinstrumente, mit dem Zweck, das individuelle Handeln in eine bestimmte Richtung zu lenken.“ Richter: Institutionenökonomik, S. 325.

⁴⁴ Williamson, Institutions, S. 21.

⁴⁵ Klein/Crawford/Alchian: Integration und Riordan/Williamson: Asset. Zwischen Faktorspezifität und Opportunismus besteht ein permanentes Spannungsverhältnis, welches aufgrund der beschränkten Rationalität der Vertragspartner nicht aufgelöst werden kann. Dieses Spannungsverhältnis bildet den Anreiz zur vertikalen Integration bzw. zur Ausarbeitung spezifischer vertraglicher Arrangements als quasi-vertikale Integration. Vgl. Gerhardt: Theorie, S. 123.

⁴⁶ Williamson: Institutions, S. 20.

mung abnimmt.⁴⁷ Dies können Werkzeuge und Maschinen sein, die auf die Bedürfnisse eines speziellen Kunden hin konstruiert wurden und stark an Wert einbüßen würden, wenn der spezielle Kunde abspringen würde und die Werkzeuge und Maschinen für einen anderen Kunden benutzt werden müssten. Die Anschaffung dieser Werkzeuge und Maschinen wird als transaktionsspezifische Investition bezeichnet. Die wichtigsten Faktorspezifitäten sind Standortspezifität, Sachkapitalspezifität, Humankapitalspezifität, Widmungsspezifität sowie Markenartikelspezifität.⁴⁸ Die Investitionen führen zu versunkenen Kosten („sunk costs“), da die einmal eingesetzten Ressourcen später nicht mehr ohne Wertverlust umgewidmet werden können.⁴⁹ Quasi-Renten können die spezifischen Produktionsfaktoren nur in ihren spezifischen Verwendungsbereich erwirtschaften.

Das Bedürfnis, eine Transaktionsbeziehung im Zeitablauf zu schützen, taucht erst mit dem Zusammenwirken aller drei Faktoren (beschränkte Rationalität, Opportunismus, Spezifität) auf. Planung versagt in diesem Fall, da nicht alle Eventualitäten in Ex-ante-Vorkehrungen berücksichtigt werden können. Ebenfalls versagen Versprechen, da sie nicht grundsätzlich vertrauenswürdig sind und den Ex-post-Anreizen Rechnung tragen. Auch Wettbewerb versagt, da die Spezifität eine Abwanderung verhindert. Laut Williamson ist eine „Governance-Struktur“ notwendig, damit trotz beschränkter Rationalität dem Ex-post-Opportunismus Schranken gesetzt werden können. „Spezifität führt zu wirtschaftlicher Abhängigkeit. Opportunismus ruft die Gefahr hervor, dass diese Abhängigkeit ausgebeutet wird. Beschränkte Rationalität begrenzt die Möglichkeiten, dieser Gefahr durch vollständige Verträge bereits im Vorhinein vorzubeugen.“⁵⁰

In der Theorie vollständiger Märkte wird unterstellt, dass Produktionsentscheidungen dann getroffen werden, wenn die Opportunitätskosten der Einsatzfaktoren durch die Produktion mindestens kompensiert werden können. In der Realität sind jedoch Einsatzfaktoren nicht frei und kostenlos substituierbar, sondern wie bereits dargestellt, transaktionsspezifisch. Werden Einsatzfaktoren in einer Zulieferer-Abnehmer-Beziehung eingebracht, entsteht eine Spezifität, die aufgrund der Abhängigkeit zu Irreversibilität führen kann. Für den Zulieferer kann die Spezifität eines Produktionsfaktors zu Ex-post-Renten führen. Diese erhält er aber nur, wenn ein Ex-post-Handel auch zu den ex ante ausgehandelten Konditionen erfolgen kann. Die Hoffnung auf diese Renten lässt den Zulieferer die Faktoren einsetzen. Die Transformation von einer ex ante bestehenden Wettbewerbssituation über Spezifitäten von Einsatzfaktoren zu

⁴⁷ Pies: Einleitung.

⁴⁸ Feldmann: Aspekte, S. 157.

⁴⁹ Vgl. Schaub: Sunk Costs.

⁵⁰ Pies: Einleitung, S. 12.

einem ex post bilateralen Monopol wurde von Williamson 1979 als „*fundamental transformation*“ bezeichnet.⁵¹ Die ursprüngliche Wettbewerbssituation kann durch die prohibitiv wirkenden transaktionsspezifischen Investitionen in eine bilaterale Situation transformiert werden.⁵² Da die Verträge über die Rentenverteilung jedoch weder kostenlos noch vollständig sind, darüber hinaus auch den Anreiz der Revision zur eigenen Gewinnmaximierung der Vertragspartner beinhalten, entsteht aus dem Ex-ante-Wettbewerbsverhältnis, also der Austauschbarkeit der Einsatzfaktoren, ein bilaterales Monopol.⁵³ Die Theorie hält zahlreiche Beispiele für Auswirkungen bilateraler Monopole bereit. Ineffiziente Handelsvolumina, Unterinvestitionen und das Hold-up-Problem sowie adverse Selektion oder Negativauslese sind die für diese Untersuchung wichtigsten Auswirkungen eines bilateralen Verhandlungsmonopols.⁵⁴

⁵¹ „Idiosyncratic goods and services are thus ones where investments of transaction-specific human and physical capital are made and, contingent upon successful execution, benefits are realized. Such investments can and do occur in conjunction with occasional trades where delivery for a specialized design is stretched out over a long period (for example, certain construction contracts). The transactions that I wish to emphasize here, however, are exchanges of the recurring kind. Although large-numbers competition is frequently feasible at the initial award stage for recurring contracts of all kinds, idiosyncratic transactions are ones for which the relationship between buyer and supplier is quickly thereafter transformed into one of bilateral monopoly on account of the transaction-specific costs referred to above. This transformation has profound contracting consequences.“ Williamson: Transaction-cost economics, S. 241. „Contrary to earlier practice, transaction cost economics holds that a condition of large numbers bidding at the outset does not necessarily imply that a large numbers bidding condition will prevail thereafter. Whether ex post competition is fully efficacious or not depends on whether the good or service in question is supported by durable investments in transaction-specific human or physical assets. Where no such specialized investments are incurred, the initial winning bidder realizes no advantage over nonwinners. Although it may continue to supply for a long time, that is only because, in effect, it is continuously meeting competitive bids from qualified rivals. Rivals cannot be presumed to operate on a parity, however, once substantial investments in transaction-specific assets are put in place. Winners in such circumstances enjoy advantages over nonwinners, which is to say that parity is upset. Accordingly, what was a large numbers bidding condition at the outset is effectively transformed into one of bilateral supply thereafter. This fundamental transformation has pervasive contracting consequences.“ Williamson: Institutions, S. 61. Vgl. auch: Gerhardt: Theorie, S. 123f, sowie Batran: Realoptionen, S. 147–157. Batran stellt auch ausführlich die dynamische Transformation als Weiterentwicklung der fundamentalen Transformation unter Differenzierung der Lock-in-Wirkung in Abhängigkeit von Zeit und Umfang der spezifischen Investitionen des Abnehmers dar.

⁵² Pies: Einleitung, S. 10.

⁵³ Damit übernimmt Williamson die zentrale Einsicht der Marktformenlehre in die Problematik der kleinen Anzahl. Diese hatte zuvor bereits Arrow beschrieben. Arrow: Organization. In Konstellationen der kleinen Anzahl wie dem bilateralen Monopol sehen sich die Interaktionsparteien keinen extern vorgegebenen Preisen gegenüber, an denen sie sich orientieren könnten. Durch die fehlenden Marktrestriktionen eröffnen sich große diskretionäre Handlungsspielräume für die Parteien. Diese Handlungsspielräume versucht jeder der Interaktionsparteien zu nutzen, um die gemeinsamen Kooperationsgewinne als Renten anzueignen. Nach Williamson führt diese Situation zu langwierigen Verhandlungen, die erst beendet werden können, wenn die „marginal private net benefits are received by one of the parties be zero. Although this haggling is jointly (and socially) unproductive, it continues a source of private pecuniary gain“. Williamson: Integration, S. 115.

⁵⁴ Bilaterale Monopole sowie andere Konstellationen der kleinen Anzahl werden übereinstimmend als problematisch und normativ bedenklich eingestuft. Die Interaktionspartner investieren aufgrund der schwachen bzw. fehlenden Marktkräfte in unproduktives Rent-Seeking. Die Folgen für die Interaktionspartner sind ruinöse Konkurrenz aufgrund konfligierender Handlungsinteressen, in deren Folge die Kooperationsgewinne aufgebraucht werden. Institutionelle Arrangements in Form gemeinsamer Restriktionen der diskretionären Handlungsspielräume sind notwendig, um die Problematik der kleinen Anzahl zu überwinden. Vgl. Waldkirch: Governanceökonomik, S. 4f. Bei der adversen Selektion lässt sich erkennen, wie die Qualität eines Produktes endogen durch den bezahlten Preis bestimmt wird. Lehmann: Monopole, S. 388.

Als Sicherheitsvorkehrung gegen Ex-post-Konflikte zwischen Lieferant und Abnehmer kann eine vertikale Integration interpretiert werden, wodurch interspezifische zu intraspezifischen Ex-post-Konflikten transformiert werden können, die durch die gemeinsame Gewinnorientierung deutlich entschärft werden.⁵⁵ Aber auch Selbstbindungspraktiken stellen einen effektiven Weg dar, um dem Partner Glaubwürdigkeit bzw. ein sanktionsbewehrtes Signal zu senden.⁵⁶

Spezifität ist für Williamson entscheidend für die theoretische Rekonstruktion vertraglicher Hybridformen, die zwischen Markt und Hierarchie angesiedelt sind.⁵⁷ Williamson bietet ein Trade-off-Kalkül an, das besagt, dass in Bereichen niedriger Spezifität ($s < s^*$) marktliche Governance überwiegt, in Bereichen hoher Spezifität ($s > s^{**}$) hingegen die hierarchische Governance, mittlere Spezifität ($s \sim s^*$ bzw. $s^* < s < s^{**}$) hingegen Hybridformen hervorbringt.⁵⁸ Da mit zunehmender Spezifität die Governance-Kosten des Marktes kontinuierlich stärker steigen als die Governance-Kosten einer hierarchischen Lösung, existiert genau ein Schnittpunkt zwischen den beiden Kostenkurven für eine Markt- und eine Hierarchielösung. Dieser Schnittpunkt definiert den kritischen Spezifitätsgrad s^* , der eine hybride Organisationsform hervorbringt. Eine Kombination von Markt und Hierarchie soll in diesem Fall Anreizintensität und Kontrollintensität verbinden. In der praktischen Umsetzung ist die hohe Komplexität ein Erkennungsmerkmal hybrider Organisationsformen und damit ein Spannungsverhältnis, das sich in einer relativ hohen Veränderlichkeit ausdrückt.⁵⁹

Williamson justiert seine Organisationstheorie hin zu einer institutionentheoretischen Betrachtungsweise, die auch das gesellschaftliche Umfeld der jeweiligen Governance-Struktur beachtet.⁶⁰ Damit erfolgt eine Berücksichtigung der institutionellen Effizienz-Voraussetzungen organisatorischer Governance-Strukturen. Er ergänzt die beiden Kriterien „Anreizintensität“ und „administrative Kontrolle“ um die Kriterien „Autonome Anpassung“, „Kooperative Anpassung“ und „Klassisches Vertragsrecht“.⁶¹ Während die autonome Anpassung die Aktivierung von Eigeninteressen zur Informationsaufnahme und Verhaltensänderung bezeichnet, bezeichnet die kooperative Anpassung eine Orientierung an gemeinsamen Interessen.⁶² Zwischen Anreizintensität und autonomer Anpassung besteht ebenso eine positive Kor-

⁵⁵ Erlei: Organisationsökonomik, S. 183.

⁵⁶ $P_o > P_w > P_s$, wobei P_w der Wettbewerbspreis ist, P_o der Wettbewerbspreis + einen Sicherheitszuschlag gegen Opportunismus und P_s der durch den Produktionsvorteil zugunsten des individuellen Preises verringerten Preis.

⁵⁷ Williamson: Institutions, S. 90f.

⁵⁸ Ders.: Chester Bernard, S. 199.

⁵⁹ Reiss: Hybridorganisation, S. 5. Siehe auch: Jay: Paradox.

⁶⁰ Granovetter: Action, S. 31f.

⁶¹ Williamson, Comparative Economic Organization, S. 105.

⁶² Lado/Boyd/Hanlon zeigen hingegen in ihrem Ansatz eines „syncretic rent-seeking behaviors“, dass Kooperation und Wettbewerb nicht als gegensätzliche Pole zu betrachten sind, „sondern als – wenn auch durchaus inter-

relation wie zwischen der administrativen Kontrolle und kooperativer Orientierung. Das fünfte Kriterium bezieht die bei auftretenden Interessenkonflikten zur Verfügung stehenden Rechtsmittel mit in die Untersuchung ein.⁶³ Durch die Einführung dieser fünf Kriterien ist es möglich, eigene Kostenfunktionen für Markt, Hierarchie und Hybrid zu definieren.⁶⁴

Bei niedriger Spezifität ist der Markt Hybridorganisationen und einer Hierarchie überlegen, da Standard-Verträge niedrigere Kosten verursachen als Nicht-Standard-Verträge sowie administrative Firmenhierarchien. Der mit zunehmender Spezifität steigende Sicherungsaufwand vor Opportunismus steigt bei Firmen flacher an als bei Hybridformen, die wiederum niedrigere Anstiege zeigen als eine Marktlösung.⁶⁵ So können Änderungen des Rechtssystems die kritischen Werte der Kostenfunktionen der drei Governance-Typen ebenso beeinflussen wie Umweltunsicherheiten und autokratische Staatsstrukturen.⁶⁶

Williamsons Konzept einer fundamentalen Transformation, dass in dieser Untersuchung den theoretischen Kern bilden soll, baut auf Investitionen in transaktionsspezifische Produktionsfaktoren auf.⁶⁷ Besteht vor Vertragsabschluss eine große Zahl potentieller Vertragspartner und damit einen intensiver Wettbewerb, erfolgt durch den Vertragsabschluss eine Reduktion der Anbieter („single sourcing“), die durch eine restriktive Bindung der jeweiligen Vertragspartner entsteht.⁶⁸ Die entstandene Situation ist dem bilateralen Monopol ähnlich, in

dependente – unipolare Dimensionen zu konzeptualisieren sind, zwischen denen sich ein Spannungsverhältnis ausbildet“. Der Ansatz von Lado/Boyd/Hanlon wird auch zur Modellierung der „Simultaneität von kooperativen und kompetitiven Beziehungen“ zwischen identischen Marktakteuren benutzt. Klein: Dynamics, S. 23. Siehe Lado/Boyd/Hanlon: Competition.

⁶³ Dies bedeutet, dass Marktparteien auf eine rechtsstaatliche, fremde Konfliktlösung angewiesen sind, wohin gehend firmeninterne Organisationen eine interne Selbstversorgung vornehmen. Hybridorganisationen streben dem gegenüber eine „Kombination von „public ordering“ und „private ordering“ an.“ Pies: Einleitung, S. 16.

⁶⁴ Williamson: Comparative Economic Organization, S. 108.

⁶⁵ Bei der Betrachtung der Kostenfunktionen ergeben sich nun zwei kritische Schnittpunkte, die von Williamson folgendermaßen gedeutet werden: Kostengünstigste Governance-Form bei niedrigen Spezifitätswerten ($s < s^*$) ist der Markt, da er von den Vorteilen einer hohen Anreizintensität mit autonomer Anpassung profitiert. Die Firma als hierarchische Lösung hingegen ist die kostengünstigste Governance-Lösung bei hohen Spezifitätswerten ($s > s^*$). Hierarchische Strukturen erlauben die Nutzung der Vorteile einer administrativen Verhaltenskontrolle in Kombination mit einer kooperativen Anpassung, wobei die firmeninterne „private ordering“ einen großen Vorteil bedeutet. Mittlere Spezifitätswerte ($s^* < s < s^{**}$) werden von Hybridorganisation zur Abwicklung von Transaktionen benutzt. Als Mischform stellen sie einen Kompromiss aus mittlerer Anreizintensität und begrenztem Verwaltungsaufwand in Kombination mit autonomer und kooperativer Anpassung in Verbindung mit sowohl „public ordering“ als auch „private ordering“ zur Rechtsfindung. Aufbauend auf dieser Zwei-Ebenen-Analyse erlaubt die Ergänzung um die institutionellen Rahmenbedingungen nun die Betrachtung einer dritten Ebene, die Veränderungen der institutionellen Umweltbedingungen berücksichtigt, welche von Williams als „diskretionäre Strukturanalyse“ bezeichnet, Williamson: Comparative Economic Organization, S. 111–117.

⁶⁶ Vgl. Pies: Einleitung, S. 18f.

⁶⁷ Williamson: Institutions, S. 61–63.

⁶⁸ Der Trend zu einer Reduktion der Zulieferunternehmen zwingt den einzelnen Lieferanten, sich durch Vorleistungen zu empfehlen. Durch spezifische Investitionen kann er sich von den übrigen konkurrierenden Lieferanten abheben. Aufgrund der spezifischen Vorleistungen bilden nach erfolgter Auswahl als potenzieller Lieferanten durch den Abnehmer beide Parteien ein bilaterales Monopol. Asymmetrische Machtverteilung ist dabei ein in der Praxis häufig auftretendes Problem, dass durch partnerspezifische Investitionen unter asymmetrischer Machtverteilung entsteht. Vgl. Lehmann: Monopole, S. 381.

dem es für ein bestimmtes Gut nur noch einen Anbieter und einen Nachfrager gibt. Durch die Faktorspezifität – Einrichtung spezieller Produktionsanlagen, Investitionen in Spezialmaschinen und das „Einspielen“ der Vertragspartner – entstehen für beide Partner Vorteile aus der Geschäftsbeziehung, die sich nur beschränkt auf einen neuen Partner übertragen lassen („sunk costs“). Eine wechselseitige Abhängigkeit entsteht („Lock-in-Effekt“).⁶⁹ Bei asymmetrischer Machtverteilung kann ein Vertragspartner dem anderen Partner Konditionen diktieren, die seine spezifischen Investitionen nicht decken – eine Möglichkeit des Ausweichens besteht jedoch nicht. Besonders der Besitzer des spezifischen Produktionsfaktors ist in einer solchen Verbindung verletzlich, da seine Quasi-Renten ständig in Gefahr sind, durch Ex-post-Opportunität „geraubt“ zu werden („Hold-up-Problem“).⁷⁰ Die wechselseitige Abhängigkeit beider Vertragspartner sowie die Verletzlichkeit des schwächeren Partners bedingen eine Absicherung der Transaktion. Werden diese Unsicherheiten antizipiert, führen sie in der Regel zu Unterinvestitionen. Eine Ursache für eine ungleiche Machtverteilung kann in partnerspezifischen Investitionen unter asymmetrischer Informationsverteilung liegen. Informationsasymmetrien können sowohl ex ante Vertragsabschluss als auch ex post vorliegen. Ex-ante-Asymmetrien können beispielsweise aufgrund einer verborgenen Situationskenntnis („hidden characteristics“) entstehen. Ex-ante-Informationsasymmetrien können sowohl verborgene Informationen als auch Handlungen umfassen. Die Folgen solcher Informationsasymmetrien sind, dass der „uninformierte“ Partner damit rechnen muss, dass der besser informierte seinen Informationsvorsprung für opportunistische Handlungen ausnutzen wird.

Um einen wirksamen Schutz gegen Opportunismus zu schaffen und dadurch eine mangelhafte Auswertung der spezifischen Investitionen sowie die Verteilung der Quasi-

⁶⁹ Vgl. Richter: Institutionen, S. 19. Ders./Furubotn: Institutionenökonomik, S. 150; 247. Die Folge eines Lock-in-Effektes ist, dass die Kräfte des Marktes innerhalb der Beziehung zwischen den zwei Partnern ausgeschaltet werden. Damit erhöht sich die Gefahr es post opportunistischen Verhaltens. Ewerhart/Schmitz: Effekt, S. 2. Bei der Feststellung eines Missstandes wird in der Ökonomie traditionell nur von der Abwanderungsoption (Exit“-Option) eines Individuums ausgegangen. Sie entspricht den Marktmechanismen im Williamson’schen Sinne. Die Abwanderungsoption stellt die Reaktion auf eine Preiserhöhung innerhalb einer Organisation dar, wodurch die Nachfrage sinkt. Abhängig vom Loyalitätsgrad des Individuums existiert zudem auch die sogenannte „Voice“-Option, also der Widerspruch. Hohe Loyalität bedeutet eine Identifikation mit den Zielen der Organisation. Dadurch entsteht dem loyalen Individuum bei Beseitigung des Missstandes ein größerer Vorteil als dem weniger loyalen Mitglied. Der Nutzen gleicht die Kosten des Widerspruchs dabei aus. Jedoch sind sowohl „Exit“- als auch „Voice“-Optionen nur in „Large Numbers Situation“ von Vorteil. Eine weitere Option stellt die Option der „Schmutzigen Hände“ dar. Diese beschreibt die Handlung einer loyalen Person, die bestehende Regeln innerhalb einer Organisation bricht, um höhere Ziele zu erreichen, die nicht nur ihm selbst nutzen. Vgl. Söllner: Hände, S. 66f; 166f. Williamson postuliert in seiner Analyse der Zusammenhänge von Macht und Abhängigkeit und dem Transaktionskostenansatz, dass eine Maximierung von Macht nicht sinnvoll ist, da der Machtgewinn die damit verbundenen (Transaktions-)Kosten u.U. nicht rechtfertigt. Vgl. Meierbeck: Risikomanagement, S. 78.

⁷⁰ Klein/Crawford/Alchian: Integration; Alchian/Woodward: Reflections. Ewerhart/Schmitz zeigen auf, dass die Ex-post-Verhandlungsmacht des Käufers die Ex-ante-Investitionen desselben bestimmt. Ewerhart/Schmitz: Effekt, S. 5–8. Zu den ökonomischen Konsequenzen spezifischer Einsatzfaktoren in Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen und dem Konstrukt der Quasi-Rente, vgl.: Batran: Realoptionen, S. 133–147.

Renten sicherzustellen, treffen die Vertragspartner Vorkehrungen, die für beide von Nachteil sind gegenüber einer informationssymmetrischen Situation. Da die Organisation zwangsläufig auf einem unvollständigen Vertrag aufbaut, sind bestimmte Regelungen vonnöten. Diese spezifische Governance-Struktur regelt das Ausfüllen entstehender Handlungsspielräume ebenso wie die Konfliktmediation durch Schiedsgerichte oder andere Instanzen. Ziel der Governance-Struktur ist es zu verhindern, dass die Vertragsbeziehung paralysiert oder zerbricht und damit die aus den transaktionsspezifischen Investitionen herrührenden Quasi-Renten wegfallen. Eine von beiden Parteien akzeptierte Governance-Struktur kann Transaktionen möglich machen, die ohne eine solche Governance-Lösung nicht zustande gekommen wären.

Nach Williamson stehen mehrere Absicherungsmöglichkeiten gegen Opportunismus zur Verfügung: vertragliche Vorkehrungen, glaubhafte Bedingungen und Reputation.⁷¹ Vertragliche Vorkehrungen umfassen Mechanismen der privaten Konfliktbereinigung wie Schiedsgerichte oder Sachverständige, aber auch Regelungen für eine Anpassung des Vertrags. Aus Transaktionskostengründen spielen gerichtliche Instanzen nur eine untergeordnete Rolle. Glaubhafte Bedingungen umfassen Sicherungsleistungen („Geiseln“) eines Vertragspartners, die dieser bei Nichterfüllung des Vertrags verliert.⁷² Transaktionsspezifische Investitionen in Sachkapitale können eine Sicherheitsleistung in diesem Sinne darstellen. Reputation baut auf den vertragstreuen Ruf eines Vertragspartners auf. Er kann diesen guten Ruf nutzen, um die Verteilung der Quasi-Renten zu seinen Gunsten auszunutzen. Opportunistisches Verhalten würde jedoch die Reputation beschädigen und damit den zukünftigen Zugriff auf die Quasi-Renten verhindern.

Eine effiziente Abwicklung von unterschiedlichen Transaktionen verlangt nach Williamson unterschiedliche Arten von vertraglichen Arrangements.⁷³ Zwei Variablen entscheiden über die Ordnungsstruktur („Governance“): die Tauschfrequenz und die Beschaffenheit des Tauschobjektes. Marktlösungen stellen die effizienteste Lösung bei seltenen Tauschbeziehungen dar, wenn es sich um unspezifische Tauschobjekte handelt. Bei ansteigender Faktorspezifität erhöht sich die gegenseitige Abhängigkeit der Tauschpartner. Steigt analog auch die Frequenz an, bilden bilaterale, hierarchische bzw. integrierte Ordnungsstrukturen die höchste Effizienz („Efficient Governance“). Jede Ordnungsstruktur verlangt nach spezifischen institutionellen Arrangements. Williamson bedient sich einer Typologie Macneils, der zwischen

⁷¹ Siehe: Williamson: Commitments.

⁷² Ders.: Institutions, S. 163–205. Aus spieletheoretischer Sicht: Casson: Economics.

⁷³ Vgl. hierzu auch: Casson: Economics, S. 235–237. Casson begründet Williamsons Ordnungsstruktur mit zwei Typen unternehmerischer Führungskultur: „*fear*“ („Angst“) und „*trust*“ („Vertrauen“).

klassischen, neoklassischen und relationalen Verträgen unterscheidet.⁷⁴ Williamson entwickelt aus diesen Vorüberlegungen vier Formen institutioneller Arrangements, die in Abhängigkeit der Faktorspezifität und der Häufigkeit der Transaktionen aufgestellt werden.⁷⁵ Klassische Verträge umfassen sachlich und zeitlich eng umgrenzte Transaktionen, die aus einer eindeutigen Leistung und Gegenleistung bestehen. Nach Vertragserfüllung erlischt der Vertrag, die Identität der Vertragspartner ist ohne Belang. Lücken füllt das allgemeine Vertragsrecht. Bei Nichterfüllung werden Ansprüche auf dem Rechtsweg kostengünstig und vollständig erfüllt.⁷⁶ Klassische Verträge, also eine „marktliche Beherrschung“⁷⁷, stellen in der Organisation von Unternehmen eher die Ausnahme dar.⁷⁸ Neoklassische Verträge hingegen sind langfristig angelegt, was sie unvollständig macht. Vertragslücken werden bei neoklassischen Verträgen durch Dritte (Sachverständige, Schiedsgerichte) geklärt. Schiedsgerichte oder Sachverständige haben gegenüber gerichtlichen Instanzen den Vorteil, dass sie unkompliziert, schnell und flexibel zu einer Lösung konkreter Vertragsprobleme kommen.⁷⁹ Neoklassische Verträge werden nach Macneil als dreiseitige Verträge („dreiseitige Beherrschung“⁸⁰) geschlossen.⁸¹ Dem relationalen Vertrag liegt der Wunsch der Vertragspartner zugrunde, eine möglichst langfristige Zusammenarbeit abzusichern. Es ist von großer Bedeutung, welche Identität die Vertragspartner haben. Unbestimmt bleibt aufgrund der hohen Komplexität und der langen Vertragslaufzeit der Inhalt des Vertrags. Abstimmungen zwischen den Vertragspartnern über die Konkretisierung der Vertragsinhalte sind entsprechend kontinuierlich notwendig. Bei mittelspezifischen Produktionsfaktoren und regelmäßiger Wiederholung der Transaktionen werden zwischen den Partnern zweiseitig relationale Verträge abgeschlossen. Überlassen wird den beiden Vertragspartnern die Konfliktbereinigung, die nachträgliche Vertragsauslegung sowie die Anpassung.⁸² Die Kosten für den bürokratischen Aufwand dieses vertraglichen Arrangements kann nur über die Häufigkeit der Transaktionen amortisiert werden. Der „diskretionäre Handlungsspielraum“⁸³ der Vertragspartner wird durch den Verzicht auf eine private Schiedsinstanz vergrößert. Die interdependente Geschäftsbeziehung steht im Vordergrund, nicht der konkrete Einzelvertrag. Durch die rechtliche Selbstständigkeit der Partner bleiben marktliche Anreize bestehen und der bürokratische Aufwand kann

⁷⁴ Macneil: Futures; Ders.: Contracts.

⁷⁵ Williamson: Institutions, S. 7–80, hier: Abb. 3–2, S. 79.

⁷⁶ Schoppe: Theorie, S. 155f.

⁷⁷ Feldmann: Aspekte, S. 160.

⁷⁸ Macaulay: Relations.

⁷⁹ Feldmann: Aspekte, S. 159.

⁸⁰ Feldmann: a.a.O., S. 161.

⁸¹ Macneil: Contracts, S. 865–873.

⁸² Feldmann: a.a.O., S. 161.

⁸³ Ebd.

reduziert werden. Die Unabhängigkeit ermöglicht es dem Lieferanten, Spezialisierungsvorteile durch die Belieferung von anderen Kunden zu erzielen. Der Vertrag stellt nur den Rahmen für die zukünftige Zusammenarbeit dar. Bei hochspezifischen Produktionsfaktoren und regelmäßiger bis gelegentlicher Wiederholung der Transaktionen erfolgt gewöhnlich eine unternehmensinterne Abwicklung („einheitliche Beherrschung“).⁸⁴ Die vollkommene Faktorspezifität lässt eine Belieferung anderer Kunden nicht zu. Die unternehmensinterne Abwicklung gleicht die hohen Kosten dieser Lösung mit niedrigen Koordinationskosten aus. Effizienteste Lösung bei vollkommener oder hoher Faktorspezifität ist eine vertikale Integration, da weder komplexe Verträge noch Schutzmechanismen vor Ex-post-Opportunismus notwendig sind.⁸⁵ Die Spezifität der eingesetzten Produktionsfaktoren ist aus Sicht der Transaktionskostenökonomik bestimmend, ob Unternehmungen regelmäßig wiederkehrende Transaktionen selbst produzieren oder über den Markt beziehen.⁸⁶ Durch hohe Faktorspezifität kann ein Lieferant kaum Massenproduktionsvorteile generieren, da die Produkte wenig standardisiert sind. Zudem ist der Markt für solch hochspezifische Produktionsfaktoren klein. Dass sich langfristig jeweils die im Vergleich effizientesten institutionellen Arrangements in Abhängigkeit des Wettbewerbsumfeldes durchsetzen, ist eine der Grundannahmen der Transaktionskostenökonomik – und gleichzeitig ihre gravierendste Schwäche.⁸⁷

Im Falle eines zweiseitig relationalen Vertrags kann nach Williamson eine „fundamentale Transformation“ entstehen, die eine dem bilateralen Monopol ähnliche Marktsituation ergibt. In einem bilateralen Monopol ist die Preisbildung im Unterschied zu einem Monopol oder Monopson indeterminiert.⁸⁸ Entscheidend für die Preisbildung ist die Marktstruktur. Neben der – unrealistischen – Konkurrenzlösung treten Monopollösungen, Monopsonlösungen sowie Optionslösungen auf. Bei der letzteren setzt einer der Partner (Optionsfixierer) die Menge sowie den Preis des Produktes fest, der Optionsempfänger muss diese akzeptieren oder das Geschäft verlassen – sofern er dies aufgrund des Lock-in-Effektes kann. Die Optionslösung kann zu einer Ausbeutung des Anbieters durch den Nachfrager führen. Kommt es zu

⁸⁴ Ebd. Vgl. auch: Erlei: Organisationsökonomik, S. 185–192.

⁸⁵ Feldmann: a.a.O., S. 163.

⁸⁶ Williamson: Markets, S. 8–10; Ders.: Institutions, S. 85–102. Siehe auch: Klein/Crawford/Alchian, Integration.; Riordan/Williamson: Asset; Grossman/Hart: Analysis; Bolton/Whinston: Contracts.

⁸⁷ Williamson: Institutions, S. 22f. „So kann der von Williamson präsentierte Beweis des entwicklungsbestimmenden Einflusses der Transaktionskosten, der an den Merkmalen der Transaktion als den zentralen Determinanten ansetzt, noch nicht recht überzeugen. Dennoch lässt sich der enge Zusammenhang zwischen Transaktionskosten und Institutionenentwicklung sicherlich nicht bestreiten.“ Leipold: Implikationen, S. 40f; Dow: Function, S. 25–33.

⁸⁸ Nur in Konstellationen mit gleicher Verhandlungsmacht beider Partner werden unter symmetrischer Informationsverteilung ein Nash-Gleichgewicht und damit ein effizientes Handelsvolumen erreicht. Dies ist in einem bilateralen Monopol mit asymmetrischer Information nicht der Fall. Vgl. Lehmann: Monopole, S. 384f. Zu den Merkmalen von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen und deren Risiken, vgl.: Meierbeck: Risikomanagement, S. 130f.

einer Optionslösung, in der der Optionsgeber die Preis-Mengen-Kombination bestimmt, ist sein Ziel, den gesamten Gewinn abzuschöpfen. Der Optionsnehmer erhält den Normalgewinn. Der Gesamtgewinn setzt sich aus dem Gewinn des Nachfragers und des Anbieters zusammen, also aus der Differenz aus dem Erlös des Nachfragers auf seinem Absatzmarkt und den aufgewendeten Kosten des Faktoransbieters. Die Marktmacht der beiden Partner entscheidet, ob es zu einer monopolistischen oder einer monopsonistischen Ausbeutung kommt. Bei der monopsonistischen Ausbeutung setzt der Nachfrager den Preis der Option fest; er erzielt auch den Gesamtgewinn, der Monopalgewinn beträgt 0. Der Nachfrager kann in diesem Fall als Preis die Durchschnittskosten des Anbieters fordern, was zudem die Preisuntergrenze darstellt. Eine monopolistische Ausbeute liegt vor, wenn der Anbieter den Preis der Option festsetzt. Der Gesamtgewinn gehört dem Monopolisten, der Monp songewinn beträgt 0. In diesem Fall verlangt der Monopolist als Preis das Durchschnittswertprodukt des Nachfragers, das zudem die Preisobergrenze darstellt. Solange beide Partner keine Verluste machen, werden Durchschnittskosten und Durchschnittswertprodukt als Preisgrenzen akzeptiert. Die Optionslösung liegt in Abhängigkeit der Verhandlungsmacht zwischen den Extremen. Die Verhandlungsmacht ist hierbei auch abhängig von dem Auftreten wirtschaftspolitischer Gruppen.

1.1.2 Regulatory capture und institutional sclerosis als Ursachen einer gescheiterten Regulierung

Wirtschaftspolitische Gruppen – Interessengruppen oder Interessenverbände – werden in der Wirtschaftspolitik zumeist in ihrer Rolle als Beeinflussungskräfte der entsprechenden Wirtschaftspolitik assoziiert.⁸⁹ Über die Begriffe Interessengruppen und -verbände hinaus findet sich noch eine Vielzahl anderer Gruppenformen; der Begriff wirtschaftspolitische Gruppe soll als allgemeiner Oberbegriff für sämtliche wirtschaftspolitisch relevanter Gruppen dienen.⁹⁰ Bedeutung erlangen die wirtschaftspolitischen Gruppen durch ihre spezifische Form der Einflussnahme auf die wirtschaftspolitischen Entscheidungs- und Willensbildungsprozesse, die sowohl die wirtschaftspolitischen Instanzen als auch den Willensbildungsprozess zwischen den Gruppen einschließt. Interdependenzen zwischen beiden Akteursgruppen können weitere Gruppenphänomene hervorbringen, „indem die negativen externen Effekte des interagierenden Verhaltens im allgemeinen bestimmten gesellschaftlichen Gruppen (insbesondere des Konsumenten und Steuerzahlern) aufgebürdet werden.“⁹¹

⁸⁹ Behrends: Gruppenphänomene, S. 24. Zur historischen Entwicklung der Interessenverbände in Deutschland zwischen 1918–1933, vgl: Kleinfeld: Entwicklung, S. 61–69.

⁹⁰ Vgl. auch: Huppert: Industrieverbände, S. 17–21. Busch-Janser: Staat, S. 19–22.

⁹¹ Behrends: a.a.O., S. 25.

In der Forschung nehmen Interessengruppen und -verbände eine dominierende Stellung ein. Für die weitere Untersuchung soll der Fokus auf solchen Gruppen liegen, die sich zu dauerhaft gruppierten, fest sowie formal organisierten wirtschaftspolitischen Interessengruppen und -verbänden formiert haben.⁹²

Diese wirtschaftspolitischen Interessenverbände weisen eine unterschiedliche Klassifizierung auf: Neben organisierten Interessengruppen im sozialen, im gesellschaftlichen sowie im Freizeitbereich spielen für die weitere Untersuchung die im Wirtschafts- und Arbeitsbereich angesiedelten Gruppen eine entscheidende Rolle.⁹³ Ihre Tätigkeit ist vordergründig auf eine dauerhafte Beeinflussung der wirtschaftspolitischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse ausgerichtet. Die staatliche Regulierung, also die Gewährung von wettbewerblichen Ausnahmereichen abweichend von den allgemeingültigen ordnungspolitischen Prinzipien (hier Wettbewerbsprinzipien) für bestimmte Unternehmen, Unternehmensgruppen oder Wirtschaftszweige, hat herausragende Bedeutung.

Den wirtschaftspolitischen Gruppen stehen mehreren Strategien der Einflussnahme zur Verfügung. Neben dem grundsätzlichen Informationsaustausch existieren verschiedene Formen der legalen Beeinflussung sowohl der Exekutive als auch der Legislative.⁹⁴ Neben einer direkten Beeinflussung staatlicher Akteure kann auch durch Mobilisierung der öffentlichen Meinung oder Einschlagung des Rechtsweges das Interaktionsmuster zwischen Interessengruppe und Regulierungsinstanz geprägt werden. Darüber hinaus kann eine Strategie zur Erlangung der eigenen Regulierungsziele in der Steigerung der eigenen Handlungsfähigkeit liegen, etwa durch Koalitionen, gesteigerte Finanzmittel oder der Schaffung von Massenorganisationen. Aus Sicht der in der Neuen Politischen Theorie angesiedelten positiven Regulierungstheorie resultiert staatliche Regulierung vor allem aus Interessengruppenforderungen und dem eigennutzorientierten Verhalten der Regulierer.⁹⁵ Regulierer und Interessengruppen stehen nach dieser Auffassung in einem ständigen Austausch. Regulierung kann

⁹² Folgende Definition soll dabei Verwendung finden: „Wirtschaftspolitische Interessenverbände sind freiwillige oder kraft gesetzlichen Zwanges erfolgte, auf Dauer angelegte Vereinigungen von natürlichen und/oder juristischen Wirtschaftssubjekten und Wirtschaftseinheiten, deren Aufgabe in der ökonomischen respektive wirtschaftspolitischen Interessen ihrer Mitglieder in organisierter Form gegenüber den wirtschaftspolitischen Willensbildungs- und Entscheidungsträgern besteht.“ Behrends: a.a.O., S. 28.

⁹³ Die Klassifizierung folgt den Vorarbeiten durch Ellwein: *Interessenverbände*, S. 29–27; von Alemann: *Interessen*, S. 69–61; Tuchtfeldt: *Wirtschaftsverbände*, S. 7; Rudzio: *Demokratie*, S. 17–22; Ders.: *System*, S. 47–49.

⁹⁴ Vgl. zu verschiedenen Systematiken der Beeinflussungs-Methoden: Ball/Millard: *Pressure*; Baumgartner/Leech: *Interests*; Kollman: *Lobbying*; Blümle: *Lobby*.

⁹⁵ Vgl. Schmidt: *Wettbewerbspolitik*, S. 35, 42–44; Borrmann/Finsinger: *Markt*, S. 9. „Während die normative Theorien der Regulierung Kriterien festlegen, nach denen beurteilt werden kann, welche Wirtschaftsbereiche wegen Marktversagen reguliert werden sollten, versuchen die sogenannten positiven Theorien die Ursachen von Regulierungseingriffen zu bestimmen. Diese werden hauptsächlich in den wirtschaftlichen Interessen einzelner Branchen und Unternehmen und in bürokratischen Eigeninteressen der Regulierungsbehörden gesehen.“ Knieps: *Theorie*, S. 55.

demnach als Angebot in Form von Direktsubventionen, Marktzutrittsbarrieren und/oder Belastungen der Substitutionskonkurrenz gelten, das auf eine wirksame Nachfrage trifft.⁹⁶

Dem theoretischen Ansatz von George Stigler zufolge hat staatliche Regulierung für die Unternehmen und Interessengruppen einen besonders hohen Wert, da sie entgegen privater Wettbewerbsbeschränkungen, etwa der Kartellbildung, in ihrer Wirksamkeit oftmals überlegen sind. *„The political process erects certain limitations upon the exercise of cartel policies by an industry.“*⁹⁷ Interessengruppen versuchen auf dem Regulierungsmarkt einen passenden Anbieter des Gutes „Regulierung“ zu finden. Die Anbieter hingegen verlangen für die Regulierung eine entsprechende Gegenleistung. Wirtschaftszeige, die nicht die entsprechende Gegenleistung aufbringen können, partizipieren entsprechend nicht an der Regulierung. Nachteilig wirkt sich die Regulierung aber auch für Konsumenten und Berufsgruppen aus, die beispielsweise höhere Preise für die nachgefragten Güter zahlen müssen als unter Wettbewerbsbedingungen.⁹⁸

Sam Peltzman modifiziert den Ansatz Stiglers. Seine zentrale These lautet, dass sich kleinere Gruppen mit niedrigeren Organisationskosten und geringerem Free-rider-Problem besser mit dem Gut „Regulierung“ versorgen können. *„That information cost will have to offset prospective gains, and a voter with small per captia stock will not, therefore, incur it. In consequence the numerically large, diffuse interest group is unlikely to be an effective bidder, and a policy inimical to the interest of a numerical majority will not be automatically rejected.“*⁹⁹ Und weiter: *„In this view, ‚producer protection‘ represents the dominance of a small group with a large per captia stake over the large group (consumers) with more diffused interests.“*¹⁰⁰ Der Regulator wird laut dem Ansatz von Marver Bernstein hingegen die Gruppengröße, der er Unterstützung verspricht, in Abhängigkeit seiner eigenen Nutzenmaximierung auswählen. *„The crucial decision that the regulator (or would-be regulator) must make in the model is the numerical size of the group he promises favors, and thus implicitly the size of the group he taxes.“*¹⁰¹

Bernstein geht damit über die von Stigler und Peltzman verfassten Ansätze der Regulierungstheorie hinaus und bezieht die Verhaltensweisen der Regulierer in die Überlegungen mit ein. Die von Marver H. Bernstein 1955 entwickelte „capture-theory“ besagt, dass regulierte Unternehmen, Interessenverbände und Wirtschaftszweige in der Lage sind, die eigenen

⁹⁶ Behrendt: Gruppenphänomene, S. 203f.

⁹⁷ Stigler: Theory, S. 6.

⁹⁸ Zur Angebotsseite des Rent-seeking-Modells: Mitchell/Munger: Economic models, S. 526–531.

⁹⁹ Peltzman: Theory, S. 213.

¹⁰⁰ Peltzman: a.a.O., S. 212.

¹⁰¹ Bernstein: Business, S. 83.

Regulatoren für ihre eigenen Zwecke und Interessen einzufangen und zu benutzen.¹⁰² Regulatory capture bezeichnet demnach einen Vorgang, indem eine Regulierungsbehörde nicht im Interesse der Gesellschaft handelt, sondern die wirtschaftlichen oder speziellen Interessen einzelner Interessengruppen oder Wirtschaftszweige vertritt.¹⁰³ Dies ermöglicht es einzelnen Firmen, sich schädigend für die Öffentlichkeit zu verhalten. Auf Dauer kann sich so „*a more subtle relationship in which the mores, attitudes, a thinking of those regulates come to prevail in the approach and thinking of many commissioners*“ entwickeln.¹⁰⁴ Entgegen ihrer eigentlichen Aufgabe „sind die Regulierungskommissionen im Laufe der Zeit zum Werkzeug regulierter Wirtschaftsbereiche degeneriert, deren Schutzpolitik nicht mehr mit dem öffentlichen Interesse vereinbar ist.“¹⁰⁵ Mit fortdauernder Zusammenarbeit entsteht ein tiefes Verständnis füreinander und eine Vertrauensbasis. Die regulierende Instanz fühlt sich schließlich für „ihren“ zu regulierenden Wirtschaftsbereich bzw. die entsprechende Interessengruppe verantwortlich und handelt in deren Interesse.

Doch die Einflussnahme einzelner Wirtschaftszweige auf staatliche Eingriffe in die marktvermittelnde Ressourcenallokation zum Ziele der Erreichung von künstlichen Rentengewinnen darf hier isoliert betrachtet werden. Der Neuen Politischen Ökonomie folgend handelt die Regulierungsinstanz nicht als uneigennützigem Spezialisten. Als eigennutzorientierte Regulatoren sind ihre Verhaltensweisen entscheidend von der Umwelt geprägt. „*Regulators are not automatons, but men and women who go to baseball games, advocate their political philosophies [...] and otherwise behave like the rest of us. To put it into economic jargon, they have utility functions like all men, in which they seek to optimize with calculations concerning the present versus the future in light of costs and rewards presented to them.*“¹⁰⁶ Demnach entspricht das Regulierungsverhalten der entsprechenden Institution der spezifischen Nutzenfunktion ihrer jeweiligen Mitglieder. Diese werden ihre Regulierungsaktivitäten solange ausdehnen und unter Umständen auch noch nicht regulierte Wirtschaftsbereiche mit einbeziehen, wie dieses der Nutzenmaximierung zuträglich ist. Diese „Produzentenschutzpolitik“ muss jedoch die Opposition der nichtbegünstigten Bereiche berücksichtigen.¹⁰⁷

Eine enge Interdependenz zwischen Regulierern und den regulierten Unternehmen, Wirtschaftszweigen oder Interessengruppen führt nicht selten in eine Regulierungsspirale.

¹⁰² Vgl. Peltzman: Contribution, S. 820f.

¹⁰³ Stigler geht dabei davon aus, dass jede Industrie über genügend politische Macht verfüge, um Einfluss auf staatliche Tätigkeiten auszuüben und diese in ihrem eigenen Interesse zu beeinflussen. Vgl. Stigler: Theory, S. 5f. Schmoekel: Märkte, S. 23f.

¹⁰⁴ Bernstein, Business, S. 83.

¹⁰⁵ Behrends: Gruppenphänomene, S. 205.

¹⁰⁶ Hilton: Behavior, S. 47.

¹⁰⁷ Behrends: a.a.O., S. 206.

Beide Gruppen haben ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Regulierung und schließen sich hierzu oft informell zusammen. Durch das jeweilige Fachwissen versuchen beide Gruppen, den Regulierungsprozess komplizierter zu gestalten, damit er für Dritte undurchschaubar wird. Dies soll eine Deregulierung verhindern.¹⁰⁸ Wird die Regulierung in Branchenkrisenzeiten eingeführt – was zu einer positiven Wahrnehmung aufgrund mangelnder Kenntnis über die negativen Auswirkungen auch durch benachteiligte Kreise führt – bleiben auch nach Beendigung der Krise die Regulierungseingriffe weiterhin bestehen. Nach Owen und Braeutigam reagiert der Staat auf relativ kurze Krisen mit einer langfristig konservierenden Wirtschaftspolitik.¹⁰⁹

Die Marktmodelle ökonomischer Regulierung von Stiegler und Peltzman haben gezeigt, wie sich Unternehmen, Wirtschaftszweige und Interessengruppen durch Tauschbeziehungen mit den Regulierungsinstanzen vor marktwirtschaftlichem Wettbewerb schützen und Einkommensgewinne durch politische Entscheidungen anstatt durch Marktprozesse auf Kosten nichtbegünstigter Gruppen erzielen. Die Einkommensvorteile basieren nicht auf eigenen produktiven Leistungen, sondern werden erwirtschaftet auf Kosten anderer Wirtschaftsgruppen. Die durch das erfolgreiche Streben einzelner Akteure nach Sonderprivilegien entstehenden volkswirtschaftlichen Kosten stehen im Zentrum der Rent-seeking-Forschung.¹¹⁰ Rent-seeking¹¹¹ unterscheidet sich von profit-seeking nach Gordon Tullock durch *„an individual who invests in something that will not actually improve productivity or will actually lower it, but that does raise his income because it gives him some special position on monopoly power, is ‚rent-seeking‘, and the ‚rent‘ is the income derived.“*¹¹² Die Entscheidung, ob rent-seeking oder profit-seeking betrieben werden soll, ist abhängig von den jeweiligen Kosten.¹¹³ Wirt-

¹⁰⁸ Owen/Braeutigam: Game, S. 18–21.

¹⁰⁹ Für Deutschland konnte dieses Phänomen die regulierten Bereiche Versicherungen, Binnenschifffahrt, Güterfernverkehr, Kohle und Stahl durch die Arbeiten von Eynern: Bindung, sowie Hamm: Industries, und Peters: Verkehrsordnung, nachgewiesen werden.

¹¹⁰ Als Standardwerke der Rent-Seeking-Forschung: Tullock: Welfare costs, S. 224–232. Buchanan/Tollison/Tullock: Rent-seeking society. Siehe auch: Murphy/Shleifer/Vishny: Rent-seeking.

¹¹¹ Der Begriff „rent-seeking“ geht nach gängiger Meinung auf einen Aufsatz von Anne Krueger „The Political Economy of the Rent Seeking Society“ aus dem Jahr 1974 zurück. Siehe: Krueger: Economy. Vgl. Tullock: Rent seeking 1993, S. 19. „Rent is a venerable concept in economics. Defined as a return in excess of a resource owner’s opportunity cost, economic rent has played a prominent role in the history of economic analysis (‘corn is not high because rent is paid, rent is paid because corn is high’). In this sense it is a fair guess that most economists would consider ‘rent seeking’ to be equivalent to ‘profit seeking’, whereby it is meant that the expectation of excess returns motivates valueincreasing activities in the economy. Such excess returns (positive and negative) are typically viewed as short-lived (quasi-rents) because competition will drive them to normal levels.” Tollison: Rent Seeking, S. 575.

¹¹² Tullock: Rent seeking 1980, S. 17. Siehe auch: Ders.: Efficient Rent Seeking.

¹¹³ Grundlegende Darstellung bei Tollison: Rent Seeking, S. 577–579. „It is often assumed that an economy of private enterprise has an automatic bias towards innovation, but this is not so. It has a bias only towards profit.” Hobsbawm: Industry, S. 40. Zum ansteigenden Nutzen von Rent-Seeking, vgl.: Murphy/Shleifer/Vishny: Rent-seeking, S. 409. „Specifically, as more resources are allocated to rent-seeking, returns to production, as well as to

schaftsakteure werden ihre Investitionen mit dem Wert der erzielbaren Renten und dem dafür notwendigen Ressourcenaufwand in Relation zu den Ressourcen für die erzielbaren Gewinne auf dem freien Markt abwägen.¹¹⁴ Nach klassischer wirtschaftswissenschaftlicher Annahme wird ein Unternehmer so lange in rent-seeking investieren, wie die Gewinne pro investierte Einheit über dem Wert der Investitionen sowie über den am Markt erzielbaren Gewinnen liegen. Interessengruppen entstehen Organisationskosten, Informationskosten, Beeinflussungskosten. Sofern die Rent-seeking-Kosten geringer sind als die zusätzlichen Gewinne, die durch staatliche Regulierung erzielt werden können, lohnt sich ein rentensuchendes Verhalten für die Interessengruppe. Dieses Verhalten wird das Unternehmen, der Wirtschaftszweig oder die Interessengruppe solange verfolgen, bis der Grenzertrag des rent-seeking dem Grenzertrag des profit-seeking gleicht.¹¹⁵ Berücksichtigt werden muss jedoch aus neo-institutionellen Verhaltensannahmen heraus die begrenzte Rationalität der Akteure, die auch zu einer negativen Rent-seeking-Bilanz führen kann.

Einen weiteren Erklärungsansatz für die Rent-seeking-Erfolge von Gruppen gibt Mancur Olson in seinen Hauptwerken „Die Logik des kollektiven Handelns“ sowie „Aufstieg und Niedergang von Nationen“.¹¹⁶ Mit seinem als „*institutionelle Sklerose*“¹¹⁷ bezeichneten Prozess lieferte Olsen einen Erklärungsversuch für das ungleiche Wirtschaftswachstum unterschiedlicher Nationen nach dem Zweiten Weltkrieg.¹¹⁸ Er stellte fest, dass es einen Zusammenhang zwischen der verfestigten Position und dem Organisationsgrad von Interessengruppen und dem Wirtschaftswachstum gibt. Je tiefer eine Interessengruppe organisiert ist und je stabiler sie ihr rent-seeking betreibt, desto schwieriger ist es für den Staat, effiziente Regulierungsmaßnahmen zu ergreifen. In Gesellschaften mit relativ jungen Institutionen und wenig

rent-seeking, fall. Over some range, as more resources move into rent-seeking, returns to production may fall faster than returns to rent-seeking do, and so the attractiveness of production relative to rent-seeking will fall as well, even though both production and rent-seeking exhibit diminishing-returns neoclassical technologies. When this happens, rent-seeking exhibits general equilibrium increasing returns, in the sense that an increase in rent-seeking lowers the cost of further rent-seeking.”

¹¹⁴ Vgl. auch die globalhistorisch vergleichende Untersuchung von: Baumol: Entrepreneurship. „The basic hypothesis is that, while the total supply of entrepreneurs varies among societies, the productive contribution of the society’s entrepreneurial activities such as innovation and largely unproductive activities such as rent seeking or organized crime.” Ebd.: S. 893.

¹¹⁵ „Generally governments do not impose protective tariffs on their own, They have to be lobbied or pressured into doing so by the expenditure of resources in political activity. One would anticipate that the domestic producers would invest resources in lobbying for the tariff until the marginal return on the last dollar so spent was equal to its likely return producing the transfer. There might also be other interests trying to prevent the transfer and putting resources into influencing the government in the other direction. These expenditures, which may simply offset each other to some extent, are purely wasteful from the standpoint of society as a whole; they are spent not in increasing wealth, but in attempts to transfer or resist transfer of wealth.” Tullock: Costs, S. 227–230, hier S. 228.

¹¹⁶ Olson: Logik; Ders.: Aufstieg.

¹¹⁷ Ders.: Aufstieg, S. XII.

¹¹⁸ Olson thematisiert in verschiedenen Publikationen, welche Anreize unter welchen Bedingungen dazu führen, dass individuellen Handeln zu makroökonomischem Niedergang führt. Siehe auch: Ders.: Incentives.

etablierten Interessengruppen hingegen besteht ein größerer Wettbewerb unter den Akteuren, die natürlichen Kräfte des Marktes können sich noch frei auswirken, was zu einem höheren Wirtschaftswachstum führt. Institutioneller Wandel kann durch stabile und einflussreiche Interessengruppen erfolgreich unterbunden werden, was allerdings zum wirtschaftlichen Niedergang führen kann. Um die Interdependenz der Gruppenmitglieder zu analysieren, greift Olson nicht auf das Instrumentarium der Spieltheorie zurück, sondern analysiert reaktionstheoretisch anstatt interaktionistisch.¹¹⁹

Damit führt Olson die Frage vom „Aufstieg und Niedergang von Nationen“ auf das Problem des kollektiven Handelns zurück, dass er als „kollektives Handeln als individuelles Handeln in einer Gruppe“ bestimmt.¹²⁰ Im Rahmen seines Modells haben ökonomisch rational handelnde Individuen kein Interesse, sich an der Erstellung eines Kollektivguts zu beteiligen, selbst wenn sie nach Erstellung wie alle anderen davon Nutzen hätten.¹²¹

Eng verbunden mit der Theorie der „institutional sclerosis“ ist Olsons Werk „Logik des kollektiven Handelns“ und damit die Frage des rationalen Handelns in Gruppen. Olson zeigt, dass rationales Handeln begrenzt ist. Als Vertreter des Rational-Choice-Ansatzes gibt Olson Hinweise, um rationale Entscheidung in Abhängigkeit von der Gruppengröße zu untersuchen. Seine Untersuchungen haben gezeigt, dass in kleinen und vermeidlich schwachen Gruppen das Problem der Trittbrettfahrer deutlich geringer ist als in großen und diese Gruppen leichter einen kollektiven Willen bilden und durchsetzen können. Er zeigt, dass es keinen Automatismus für die optimale Bereitstellung öffentlicher Güter durch kollektives Handeln gibt.¹²² Olson formulierte mehrere Thesen über die Rent-seeking-Erfolge von Gruppen.¹²³ Kern dieser Thesen ist, dass Verteilungskoalitionen die Effizienz (statisch und dynamisch) von Gesellschaften behindern und die marktliche Ressourcenallokation beeinträchtigen. Die Anpassungsfähigkeit von Politik und Wirtschaft wird eingeschränkt – zum Nachteil der gesamten Volkswirtschaft. Olson entwickelt ein „gruppentheoretisches Paradoxon“¹²⁴: Rationale Akteure entwickeln gerade aufgrund ihrer individuellen Rationalität ein gemeinsames Gruppeninteresse, das jedoch „nur mit Hilfe der Anreizwirkung institutioneller Arrangements in

¹¹⁹ Pies: Institutionenökonomik, S. 157f.

¹²⁰ Ders.: Einleitung Olson, S. 2f.

¹²¹ „Belling the Cat-Problem“. Vgl. Dowding: Power, S. 31–38.

¹²² Pies: a.a.O., S. 3.

¹²³ 1. Kleinere Gruppen sind im Verhältnis zu größeren effizienter zu organisieren (kostengünstiger). Das Trittbrettfahrerproblem ist für kleinere Gruppen leichter zu kontrollieren, da die Anonymität geringer ist und Sanktionen kostengünstiger durchgesetzt werden können. 2. Spezielle Sonderinteressen werden in der Regel von schlagkräftigen und gut organisierten Kleingruppen vertreten, wohingegen schlechter organisierte Großgruppen eher Gemeinwohlinteressen vertreten. 3. Kleingruppen sind im politischen Prozess durchsetzungsfähiger als größere Gruppen. Olson: Aufstieg, S. 46–98.

¹²⁴ Pies: a.a.O., S. 7.

sozial wünschenswerter Weise erfolgen“ kann.¹²⁵ Olson hat damit einen „Quasi-Automatismus zum Niedergang stabiler Gesellschaften“ lokalisiert.¹²⁶ Eine daraus resultierende gesellschaftspolitische normative Handlungsempfehlung ist die Integration der Verteilungskoalitionen im politischen und wirtschaftlichen Bereich, da dadurch die Gruppengröße erhöht und damit die Organisation kollektiven Handelns innerhalb der Verteilungskoalition erschwert wird.

Mancur Olsons gesellschaftstheoretische Annahmen lassen weitere Rückschlüsse auf das Gleichgewicht von Märkten sowie die Anpassung von relationaler Verträgen zu.¹²⁷ So lässt sich auf realweltlichen Märkten feststellen, dass nach einem Schock die Menge schneller als der Preis reagiert. Diese spezifische Reaktionsgeschwindigkeit lässt sich nach Olson auf die oft kostspielige Ex-post-Anpassung von Verträgen zurückführen; es handelt sich somit um eine „nicht-intendiertes Resultat intentionaler Handlungen“.¹²⁸

Aus diesen Überlegungen folgt für Olson eine Erklärung für die Bildung von Verteilungskoalitionen wie Preiskartellen. Verteilungskoalitionen können sowohl als Mengen- als auch als Preisfestsetzer fungieren. Die Überwachung von individuellen Produktionskontingenten ist für jedes Mitglied aufwendig, teuer und konfliktträchtig. Die Vereinbarung eines für alle Mitglieder einheitlichen Preises ist wesentlich einfacher, da die anonymen Marktmechanismen die Nachfrager auf die Kartellmitglieder verteilt. Konflikt- und Kontrollkosten können auf diese Weise eingespart werden, entsprechend wird eine Preisfestsetzung einer Mengenfestsetzung vorgezogen. Im Unterschied zu einem rationalen Monopolisten reagieren die Mitglieder einer Verteilungskoalition asymmetrisch auf positive und negative Schocks.¹²⁹ Ursächlich hierfür sind Entscheidungskosten, die bei einem Monopolisten nicht anfallen. Demzufolge müsste ein Kartell im Falle eines negativen Schocks Verhandlungen mit allen Mitgliedern über den nun im gemeinsamen Gruppeninteresse liegenden niedrigeren Kartellpreis anstellen, was wiederum mit Kosten verbunden ist. Im Falle eines positiven Schocks hingegen kann jedes Mitglied selbstständig einen höheren Preis verlangen, ohne dadurch die übrigen Mitglieder zu schädigen. Damit erklärt Olson nicht nur das häufigere Auftreten von Preiskartellen gegenüber Kontingentierungskartellen sondern auch die Inflexibilität der Preise gegenüber der Menge. Zudem sind Preise eher aufwärts flexibel als abwärts. Olson fordert

¹²⁵ Ebd.

¹²⁶ Ders.: a.a.O., S. 9.

¹²⁷ Olson: Aufstieg, S. 266–269.

¹²⁸ Homann/Suchanek: Ökonomik, S. 388.

¹²⁹ Pies: a.a.O., S. 10.

daher eine stetige und allmähliche Inflationsbekämpfung, um den Kartellen Anpassungszeit für Preissetzungsentscheidungen zu lassen.¹³⁰

1.1.3 Kooperation statt Konkurrenz – hybride Lösungen gegen das Versagen des Marktes

Die Kontroverse über die Allgemeingültigkeit der Wirtschaftstheorie und den Verlust derselben mit zunehmender Distanz zur Marktwirtschaft der westlichen Gesellschaften hat die Wirtschaftswissenschaft um 1900 tief gespalten. Im Streit zwischen Historismus und den Strömungen des Positivismus standen sich vor allem Gustav von Schmollers „Historische Schule der Nationalökonomie“ und die um Carl Menger entstehende Neoklassische Schule gegenüber. Die Neoklassische Schule legte mit ihrem Prinzip einer wertfreien, an den Naturwissenschaften orientierten Methode den Grundstein für die heutige wirtschaftswissenschaftliche Orientierung. Infrage gestellt wurden die neoklassischen Grundannahmen durch die heterodoxen Strömungen des amerikanischen Institutionalismus.¹³¹ Der vor allem innerhalb des „Vereins für Socialpolitik“ ausgetragene Richtungsstreit unter Max und Alfred Weber, Werner Sombart und anderen ordnete der wirtschaftswissenschaftlichen Empirie einen von der Kultur determinierten theoretischen Bezugsrahmen zu. Diese Historische Soziologie erfuhr in der Weimarer Republik breiten Zulauf durch Karl Mannheim, Norbert Elias, Joseph Alois Schumpeter und Karl Polanyi.

Joseph Alois Schumpeter und Karl Polanyi befassten sich mit dem Verhältnis von Staat, Markt und Gesellschaft. Polanyis Arbeiten über die ökonomischen Aspekte von Institutionen gipfelte in seinem Hauptwerk „*The Great Transformation*“.¹³² Schumpeters evolutionistische Perspektive schrieb den Märkten die Rolle eines Promotors für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel zu. Dabei betonte er die Rolle des Unternehmers bei der Durchsetzung neuer Produktionsfaktoren und damit die Bedeutung von Innovationen für die ökonomische Entwicklung.¹³³ Beiden war die Feststellung gemein, dass Märkte Institutionen zur Bewältigung eines zentralen Problems darstellen: die selbstorganisierte Allokation begrenzter Ressourcen zur Befriedigung verschiedener konkurrierender Konsumenten.¹³⁴ Die

¹³⁰ Olson: Aufstieg, S. 11. Die führende Gruppe der Waggonhersteller verfügte über große personelle Kontinuität in mit engen personellen Bindungen untereinander. Seit 1877 waren die meisten Waggonhersteller Mitglied in den verschiedenen Waggonbaukartellen und Organisationen, so dass eine feste Organisationsstruktur entstanden war. Auf dieser über viele Jahre entwickelten Struktur baute auch – wie auch der Name bezeugt (Deutsche Wagenbau Vereinigung in Anlehnung an Norddeutsche Wagenbau Vereinigung) – die durch den Reichsbahnvertrag geschaffene Organisationsstruktur auf. Die Beamte der Reichsbahn, allen voran die der Einkaufsabteilung der Hauptverwaltung, führten einen sehr engen Kontakt mit diesen Organisationen. Die engen Kontakte zwischen Reichsbahn-Beamten und der Waggonindustrie stammten zum Teil noch aus der Zeit der Länderbahnen.

¹³¹ Siehe: Reuter: Institutionalismus; Schrader: Verhältnis.

¹³² Siehe: Polanyi: Transformation.

¹³³ Müller: Ökonomie, S. 28.

¹³⁴ Vgl. Harvey/Metcalf: Ordering, S. 2; siehe: Witt: Economy.

universelle Gültigkeit von ökonomischen Theorien und die Genese des selbstregulierenden Marktes spielt bei Schumpeter als auch bei Polanyi eine tragende Rolle.

Nach Polanyi entstand der selbstregulierende Markt um 1815 durch die „Große Transformation“. Die Selbstregulierung des Kapitalismus löste dabei die Wirtschaft aus ihrer vorherigen Einbettung in die Gesellschaft heraus. Er forderte einen „Dritten Weg“ zwischen Laissez-fair-Liberalismus und Sozialismus, um die negativen Folgen dieser Entbettung zu überwinden – eine Idee, die in den 1990er Jahren von Anthony Giddens aufgegriffen wurde.¹³⁵ Polanyi wendete sich „gegen jede Form des sozialwissenschaftlichen Determinismus, einschließlich der Vorstellung, der Sozialismus könne mechanistisch bestimmt und vorausgesagt werden“.¹³⁶ Vielmehr sehnte er eine Art „Liberalen Sozialismus“ herbei.¹³⁷ Karl Polanyi suchte in seinen Werken nach einer Möglichkeit, in einer sozialistischen Rechnungslegung mangels Marktpreisen zu realistischen Bewertungsfaktoren knapper Ressourcen zu gelangen.¹³⁸ Er gab damit einen Hinweis auf die Preisbildung unter monopolistischen Machtstrukturen in kapitalistischen Gesellschaften – in denen die tatsächlichen Knappheitsverhältnisse der Ressourcen sowie die Präferenzen der Konsumenten allein die Preisbildung steuern.¹³⁹

Für Walter Eucken bestand in der Politik des Laissez-faire der Ursprung aller wirtschaftlichen Macht der Verteilungskoalitionen.¹⁴⁰ Die Folgen der Reichsgerichtsentscheidung vom 4. Februar 1897 über die Bildung von Kartellen und Monopolen stellte den Beginn eines bis in die Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg reichenden Kampfes des Staates gegen das bestehende Machtproblem.¹⁴¹ Die durch das Sozialisierungsgesetz von 1919 ausgelöste Zwangskartellierungswelle sollte durch Einbeziehung verschiedener Interessen dem Gemeinwohl Rechnung tragen und „Korporatismus statt Wettbewerb“ erzielen.¹⁴² Nach Eucken musste

¹³⁵ Siehe: Giddens: Weg, sowie: Ders.: Ungleichheit.

¹³⁶ Cangiani/Polanyi-Levitt/Thomasberger: Einführung, S. 17.

¹³⁷ Dies.: a.a.O., S. 19.

¹³⁸ Siehe: Polanyi: Rechnungslegung; Ders.: Theorie.

¹³⁹ Für die beteiligten Akteure Reichsbahn und Waggonindustrie war ein Versagen der Kräfte des Marktes offensichtlich. Eine effiziente Ressourcenallokation fand nicht mehr statt, die ungenutzten Fertigungskapazitäten und die ausbleibenden Bestellungen der DRG blieben eine Konstante der Branche bis Mitte der 1930er Jahre. Eine Marktberingung durch Wettbewerb und ein natürliches Ausscheiden von Herstellern, was eine Anpassung der Kapazitäten an den tatsächlichen Bedarf bedeutet hätte, wurde als Verschwendung von Ressourcen angesehen. Entscheidend für diese Sichtweise war auch, dass die DRG als vor allem öffentliches Unternehmen mit einer großen volkswirtschaftlichen Verantwortung gesehen wurde. Der Verlust von Arbeitsplätzen durch ausbleibende Aufträge der Reichsbahn wurde als Verrat der Bahn an der eigenen Volkswirtschaft gesehen. Die Gestaltung der Reichsbahnverträge als „kooperative Rationalisierung“ stellte die Antwort auf die Frage dar, welche Alternativen zum freien Kräftespiel des Marktes bestehen.

¹⁴⁰ Eucken: Wettbewerbsordnung, S. 3–7; Ders.: Zeitalter, S. 1–3; Ders.: Grundsätze, S. 169f. Siehe hierzu auch: Feldenkirchen: Concentration.

¹⁴¹ Blaich: Anfänge, S. 127. Vgl. Leonhardt: Kartelltheorie, S. 80f.

¹⁴² Leschke: Demokratieanschauung, S. 80. Der Begriff der „Sozialisierung“ im Sinne einer Vergesellschaftung der Produktionsmittel gehört zu den wichtigsten Bestandteilen der sozialistischen Theorie. Im Gegensatz zur Syndikalisierung, Kommunalisierung und Gesamtwirtschaft zielt die Sozialisierung auf die Gesamtheit der Wirt-

diese Formel scheitern und zwangsläufig in eine – von ihm noch nicht so bezeichneten – Rent-seeking-Society führen. Zum einen stützten die Arbeitnehmer zusammen mit den Unternehmen durch ihre Partizipation an den Monopolgewinnen selbst die Monopolbildung. Dies führte nach Eucken zwangsläufig zu geringerem Wettbewerb und einer unabwendbar rückläufigen wirtschaftlichen Entwicklung. Zum anderen – und hier zeigen sich Kontinuitäten zu Olson – führt die Macht der immer mächtiger werdenden Gruppen zu „Wucherungsprozessen“.¹⁴³ Diese Gruppen können ihr als Gemeinwohlpolitik getarntes Streben nach Sonderprivilegien beim Staat immer stärker durchsetzen. Nach Eucken musste auch der Versuch des Deutschen Reiches, durch die Kartellverordnung von 1923¹⁴⁴ der Macht der Kartelle und Monopole Einhalt zu gebieten, scheitern.¹⁴⁵ Das Gesetz unterstellte die Aufsicht über die Kartelle und Monopole dem Reich selbst. Die jedoch bereits vollständig vermachtete Wirtschaft konnte sich geschlossen gegen die Kontrolle durch den Gesetzgeber stellen, Arbeiternehmer und Arbeitgeber kämpften gemeinschaftlich für den Erhalt des den Wettbewerb einschränkenden Korporatismus.¹⁴⁶

Als „Kinder der Not“ bezeichnet, etablierten sich in der Folge des Marktversagens der „Gründerkrise“ von 1873 und der sich anschließenden „Großen Depression“ des deutschen Kaiserreiches bis 1896 die Organisationform der Verteilungskoalitionen.¹⁴⁷ Doch stellte man rasch fest, dass diese Formen des wirtschaftlichen Korporatismus auch bestehen blieben, als die Krise überwunden war – jetzt nutzen die Koalitionen die Hochphasen der Konjunktur gewinnmaximierend aus.¹⁴⁸ Die Kartellbewegung hatte sich institutionalisiert. Auch Verstaatlichungen, wie im System der Wirtschaftslenkung zwischen 1933 und 1945, konnten das Problem des Machtmissbrauchs nicht lösen, da staatliche Monopole ihre Stellung vollständig und noch rigorosier ausnutzen als private.¹⁴⁹ Nach Walter Eucken sahen sich staatliche Monopole zu diesem Verhalten legitimiert, da die staatliche Verwaltung treuhänderisch das Vermögen der Bürger einsetzte und durch den Machtmissbrauch, die Einschränkungen des Wettbewerbs,

schaft ider eines Wirtschaftszweiges. Zu den Vorgängen im Rahmen der sogenannten 1. Sozialisierungskommission (Nov. 1918-März 1919) und 2. Sozialisierungskommission (März 1920-Febr. 1921), vgl.: Preller: Sozialpolitik, S. 238f; Schieck: Kampf, S. 46–74, 91–99; Trüschler: Sozialisierungspolitik, S. 19–57; sowie konzentriert auf die 2. Sozialisierungskommission: Wulf: Auseinandersetzung.

¹⁴³ Leschke: Demokratieanschauung, S. 80.

¹⁴⁴ Vgl. Isay/Tschierschky: Kartellverordnung.

¹⁴⁵ Eucken: Grundsätze, S. 170–175. Feldenkirchen: Concentration, S. 115–117. Möschel: Kartellpolitik, S. 3. Chandler: Scale, S. 398, 423f.

¹⁴⁶ Leschke: Demokratieanschauung, S. 81.

¹⁴⁷ Abelshausen: Wirtschaft, S. 174, 181, 186.

¹⁴⁸ Ders.: a.a.O., S. 186.

¹⁴⁹ Eucken: Grundsätze, S. 174f.

vermehrte. „Nicht in erster Linie gegen die Mißbräuche vorhandener Machtkörper sollte sich die Wirtschaftspolitik wenden, sondern gegen die Entstehung der Machtkörper überhaupt.“¹⁵⁰

Hybride Verteilungskonkitionen zwischen Markt und Hierarchie hatten in staatlich durchorganisierten Volkswirtschaften bis in die 1930er Jahre hinein den Charakter eines staatlichen Instruments der Wirtschaftspolitik.¹⁵¹ In den 1920er Jahren entspannte sich eine breite Debatte über die Kartellfähigkeit und Bedürftigkeit der Wirtschaft als Folge des Ersten Weltkriegs. Programme zur „Reform der Industriekartelle“ wurden unter anderem von Siegfried Tschierschky und Benno Scholz verfasst.¹⁵² Durch kollektives organisatorisches Wissen und Nutzung der vorhandenen Fähigkeiten auf diesem Gebiet sollte eine konzentrierte Aktion als „Rationalisierungsmaßnahmen der Kartelle“ eine „Normalisierung, Typisierung, Spezialisierung, Zentralisierung der Ein- und Verkaufsorganisation, Erfahrungsaustausch, gemeinsame Interessenwahrnehmung und Betreuung auf kaufmännischen, betriebswirtschaftlichen und rechtlichen Gebieten, gemeinsame Konstruktionsbüros, gemeinsame Forschungsinstitute, gemeinsame Reklame, Einführung gemeinsamer gesetzlich geschützter Qualitätsmarken, gemeinsame Verwertung von Nebenprodukten und Abfallerzeugnissen, gemeinsame Lagerhaltung, wechselseitige Information, dadurch Erleichterung für Erkenntnis der Marktanalysen und Marktprognosen u.a.“ erzielen.¹⁵³ „Kalkulationskartelle“¹⁵⁴ wurden als Instrument zu einem rationalisierten und einheitlichen Rechnungswesen betrachtet.¹⁵⁵ Auch Preisabsprachen über eine gemeinsame Kalkulationsmethodik wurden als legitimes Mittel diskutiert.¹⁵⁶ Den Weg zu dieser Diskussion geebnet hatten unter anderem Walther Rathenaus Ideen einer „Produktionsgemeinschaft unter dem Schutz des Staates“.¹⁵⁷ „Wirtschaftlich betrachtet ist die Welt, in höherem Maße die Nation, eine Vereinigung Schaffender; wer Arbeit, Arbeitszeit oder Arbeitsmittel vergeudet, beraubt die Gemeinschaft. Verbrauch ist nicht Privatsache, sondern Sache der Gemeinschaft, Sache des Staates, der Staatlichkeit und der Menschheit.“¹⁵⁸

Rathenau schwebte – geprägt durch seine Zeit als Leiter der Kriegsrohstoffabteilung im preußischen Kriegsministerium zwischen 1914 und 1915 – die horizontale Organisation gleichar-

¹⁵⁰ Ders.: a.a.O., S. 172.

¹⁵¹ Vgl. Wurm: Politik, S. 1, 12–14, 18; Siehe auch: Nohlen: Kartelle.

¹⁵² Siehe: Tschierschky: Reform. Scholz: Kartellproblem,

¹⁵³ Scholz: a.a.O., S. 26. Siehe auch: Tschierschky: Kartelle, S. 312–317.

¹⁵⁴ Tschierschky prägte diesen Begriff durch sein Werk. Tschierschky: Reform, S. 76, 83. Wagenführ definierte 1932 Kalkulationskartelle wie folgt „Kalkulationsverbände (-Kartelle) sind solche Vereinigungsformen, die die Grundlage der Selbstkostenrechnung bezw. Zuschläge für die Kostenfaktoren gemeinsam festlegen, so daß die starre Mindestpreisfestsetzung durch individuelle Preisgestaltung im Rahmen der gemeinsamen Kalkulation ersetzt wird.“ Wagenführ: Konjunktur, S. 16.

¹⁵⁵ Vershofen: Kalkulation, S. 40–45.

¹⁵⁶ So Ders.: a.a.O., S. 40f.

¹⁵⁷ Vgl. Rathenau: Staat, S. 50. Siehe auch: Werth: Sozialismus, S. 67–82, v.a. S. 75–82; Gall: Rathenau, S. 197–209.

¹⁵⁸ Rathenau: Dingen, S. 90.

tiger Unternehmen zu Berufsverbänden vor. Verschiedene Wertschöpfungsstufen wollte er vertikal zu Gewerbeverbänden zusammenfassen, um auf diese Weise die Erzeugung, Allokation und Finanzierung der Berufsverbände zu koordinieren.¹⁵⁹ Rathenaus Wirtschaftsreformentwurf, basierend auf Selbstverwaltung zwischen Sozialismus und Kapitalismus, blieb eine Utopie.

Auf den Reformprogrammen der Kartellbefürworter bauten die „*Fertigungskartelle*“¹⁶⁰ auf, die eine einheitlich genormte, typisierte und skalierbare Produktion, beginnend bei den Komponenten bis zum endgültigen Fertigprodukt, anstrebten. „*Spezialisierungskartelle*“ oder „*spezialisierte Fertigungskartelle*“ teilten die Produktionspalette derart unter den Mitgliedern auf, dass Skaleneffekte wirksam wurden und Gewinne maximiert werden konnten.¹⁶¹ Legitimiert wurden diese Zusammenschlüsse mit dem erwarteten volkswirtschaftlichen Nutzen: einer Stärkung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit gegenüber der nach dem Ersten Weltkrieg und der Wirtschaftskrise enteilteten europäischen und transatlantischen Konkurrenz. Rationalisierung wurde dabei zum Schlagwort der Zwanzigerjahre.¹⁶² Dies war kein deutsches Phänomen, „*auf dem europäischen Kontinent [herrschte] eine regelrechte Kartell- und Rationalisierungseuphorie*“.¹⁶³ Verfechter der Kartellbewegung sprachen von einem merklichen Wandel im „*Wesen der Kartelle*“.¹⁶⁴ Propagiert wurden eine Gemeinnützigkeit der Kartelle und die volkswirtschaftliche Verantwortung der Verteilungscoalitionen. Die „kooperative Rationalisierung“ zwischen Deutscher Reichsbahn-Gesellschaft und Deutscher Wagenbau-Vereinigung durch das System der Reichsbahnverträge entsprach einer solchen Sichtweise und demonstrierte dies bereits in seiner Struktur, die sich als Hybridorganisation deutlich von den bekannten Kartellformen unterschied.

Die gesellschaftspolitische Dimension der Rationalisierungsdebatte – im Unterschied zu den einzelbetrieblichen Abläufen – ist für das Verständnis dieser „kooperativen Rationali-

¹⁵⁹ Vgl. Euchner: Ideengeschichte, S. 288. Zur Rezeption Rathenaus Theorie der Gemeinwirtschaft und sein Einfluss auf „Sozialisierungsgesetzesentwürfe“ 1919, vgl.: Reidegeld: Sozialpolitik, S. 80f. Allgemein zum Konzept der Gemeinwirtschaft in der Zwischenkriegszeit: Köhler: Genossen, S. 57–59.

¹⁶⁰ Vanoni: Begriffsbestimmung, S. 50.

¹⁶¹ Müllensiefen: Kartelle, S. 10, 27–30. Ders. Kartellpolitik, S. 16.

¹⁶² Vgl. Freyberg: Rationalisierung, S. 305–310. Zur Taylorismuskussion im Kontext der Massenproduktion, siehe: Vahrenkamp: Taylor. Grundlegende zur Rationalisierungsforschung in Deutschland: Kocka: Management; Burchardt: Fortschritt; Sollberg: Rationalisierungsdebatte. „In dem Sinne der Produktionssteigerung und Produktionsverbilligung zur Stärkung der Kaufkraft und zur Vervollkommnung der Befriedigung der Bedürfnisse des gesamten Volkes wurde auch schon in der Wirtschaft vor dem Weltkriege rationalisiert, nur hat man damals das Schlagwort nicht gekannt.“ Becker: Bedeutung, S. 1.

¹⁶³ Müller: Gesellschaftsbeziehungen, S. 180. Liefmann lehnte jedoch den Begriff „Kartell“ für Unternehmerverbände, die die Rationalisierung bzw. Kostensenkung als ihren Zweck bezeichnen, ab. Liefmann: Kartelle 1930, S. 13. Anders hingegen Becker: „Es besteht somit [...] kein Grund, solchen straffen Kartellen die Bezeichnung Produktions-, Fertigungs- oder Spezialisierungskartelle abzusprechen, trotz des kläglichen Ergebnisses, das diese Bewegung bisher aufzuweisen hatte.“ Becker: Bedeutung, S. 56.

¹⁶⁴ Liefmann: Artikel „Kartelle“, S. 611; Beckerath: Inhaltswandel, S. 1119–1122.

sierung“ entscheidend. Gemeinschaft und Taylorismus wurden als dritter Weg zwischen Kapitalismus und Sozialismus wahrgenommen.¹⁶⁵ Zu Beginn der Weimarer Republik stellte der Taylorismus im politischen Denken eine Möglichkeit dar, das Wirtschaftsleben neu zu gestalten und ein gesamtgesellschaftliches Modell des Interessenausgleichs zu schaffen.¹⁶⁶ Seine damalige Attraktivität erzielte dieses Grundmodell, da es „einen Ausweg aus dem Nullsummen-Verteilungskonflikt der traditionellen politischen Theorien“ wies.¹⁶⁷ Damit wurde der Taylorismus zu einem zentralen Thema in der politischen Diskussion der Weimarer Republik.¹⁶⁸

1.2 FORSCHUNGSÜBERBLICK UND QUELLENLAGE

Während die Geschichtsforschung in den vergangenen Dekaden zahlreiche fruchtbare Ansätze zum Verständnis der Geschichte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft sowie ihrer Nachfolgeinstitutionen hervorgebracht hat,¹⁶⁹ ist eine Darstellung der Zulieferindustrie, insbesondere die Geschichte der Waggonindustrie,¹⁷⁰ bis heute ein Desiderat geblieben. Die Entstehung und Entwicklung der Beschaffungsorganisation der Reichsbahn zwischen 1926 und 1944 wird erstmals auf der Grundlage eines breiten Quellenspektrums nachgezeichnet, womit diese Untersuchung Grundlagenforschung leistet.

¹⁶⁵ Vertreter dieser Interpretation nach dem Ersten Weltkrieg waren neben dem Verband Deutscher Ingenieure auch das Reichswirtschaftsministerium. Erst nach dem Scheitern dieser Konzeption als Regierungsprogramm 1919 wurde die gesellschaftspolitische Komponente des Taylorismus zurückgedrängt. Vgl. Burchardt: Fortschritt, S. 77–87.

¹⁶⁶ „Das Grundmodell dieses tayloristischen Gesellschaftsverständnisses sah vor, die Klassenkonflikte politisch und ökonomisch zu entschärfen. Als neutraler Sachverwalter der konfligierenden Interessen sollte die soziale Gruppe der Ingenieure eingesetzt werden, die politische Kontroversen als technische Fragen der Optimierung umzuinterpretieren und so zu entschärfen hatte. Auf diese Weise wollte die Politik von harten Klassenauseinandersetzungen frei gehalten werden. Zugleich sollten die Ingenieure die entscheidenden Träger des technischen Fortschritts werden, da sie über die Methoden der Produktivitätssteigerung professionell verfügten und dieses Mittel der Produktivitätssteigerung einsetzten, um die Produktion mit dem Ziel zu erhöhen, den Verteilungskonflikt zu entschärfen; jede Klasse sollte einen Einkommenszuwachs erzielen können, ohne damit eine andere Klasse zu benachteiligen.“ Vahrenkamp: Taylor, S. 18.

¹⁶⁷ Ders.: a.a.O., S. 9. Siehe auch: Maier: Taylorism.

¹⁶⁸ Die sozialdemokratische Arbeiterbewegung übernahm wesentliche Punkte des Konzeptes und erhob die ab 1925 unter dem Stichwort „Wirtschaftsdemokratie“ zu einer Zielvorstellung sozialdemokratischer Politik. Die Wirtschaftsdemokratie war vor allem eine programmatische Forderung des Allgemeinen Deutschen Gewerkschaftsbundes (ADGB). Ziel war die Erzielung einer Harmonie ökonomischer Interessen. Unter der Leitung von demokratisch legitimierten Zentren sollte das Sozialprodukt planmäßig erzeugt werden und dauerhafte und billige Produkte unter Ausschaltung des als überflüssigen Kostenfaktor betrachteten Handels an die Konsumenten verteilt werden. Schalldach: Rationalisierungsmaßnahmen, S. 94 f. Rationalisierung als permanenter Prozess sollte schließlich in einer Planwirtschaft enden. Siehe Kocka: Management. Die Konzentrationsbewegung der deutschen Wirtschaft wurde in diesem Sinne interpretiert. Die freie Konkurrenz wurde durch überbetriebliche Abstimmungsprozesse ersetzt und die Kapitalkonzentration als volkswirtschaftliche Rationalisierung betrachtet. Vgl. Vahrenkamp: Taylor, S. 19–22. Kammer für Arbeiter und Angestellte in Wien: Rationalisierung, S. 19.

¹⁶⁹ Hier nur pars pro toto: Ruser: Reichsbahn; Peters: Personalpolitik; Pohl: Staatsbahn; Gottwaldt: Reichsbahn; Kolb: Reichsbahn; Hildebrand: Reichsbahn; Lichter: Reichsbahn-Gesellschaft; sowie für das Nachfolgeunternehmen Deutsche Bundesbahn zwischen 1949–1989: Schulz: Bundesbahn.

¹⁷⁰ Abgesehen von Jubiläumsschriftchen sowie wenigen populärwissenschaftlichen Beiträgen in Zeitschriften, Broschüren und Bildbänden, die meistens in feuilletonistisch-unterhaltender Absicht verfasst wurden, existiert keine geschichtswissenschaftliche Untersuchung der Waggonindustrie.

Ein lebhaftes Echo in der wirtschafts- und rechtswissenschaftlichen Forschung hatte die Entstehung der Reichsbahnverträge bei den Zeitgenossen hervorgerufen.¹⁷¹ Nur in wenigen Fällen reichen diese Arbeiten über eine rein chronologisch-additive Beschreibung des Entstehungsprozesses hinaus. Allen gemein ist die Darstellung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung als klassisches Kartell. Einzig Otto Hermann Achilles gab 1934 einen zielführenden Hinweis. Er bezweifelte, „*ob es berechtigt ist, dann noch von Kartellen ‚selbstständig bleibender Unternehmer‘ zu reden, wenn als Satzungszweck von vornherein [...] eine Auslese der Unternehmer mit dem Ergebnis einer Verringerung ihrer Zahl vorgesehen ist. Behält man trotzdem den Begriff Kartell für die vorliegenden Fälle bei, so muss man sich bewusst sein, dass er sich hier mit einem Inhalt füllt, der seinesgleichen unter den bisherigen Erscheinungen seiner Gattung nicht hatte.*“¹⁷² Dieser Feststellung muss herausragende Bedeutung unter den zeitgenössischen Darstellungen beigemessen werden, die als einzige Untersuchung den Kartellcharakter in Frage stellt und eine Unterscheidung zu anderen bestehenden Kartellformen aufstellt.¹⁷³ Eine eigene Terminologie für die Reichsbahnverträge formulierte Achilles jedoch nicht.

Nach dem Zweiten Weltkrieg geriet die Episode der Reichsbahnverträge in Vergessenheit; eine eigene Darstellung des ehemaligen Präsidenten der Einkaufsabteilung der Reichsbahn-Hauptverwaltung, Gustav Hammer, in einer Festschrift für Max Metzner Anfang der 1960er Jahre fand unter dem Eindruck des gewandelten Kartellverständnisses kaum Beachtung.¹⁷⁴ In der Folge beschränkte sich die Auseinandersetzung mit den Reichsbahnverträgen auf gelegentliche Namensnennung in populärwissenschaftlichen Werken zur Eisenbahngeschichte.¹⁷⁵ Erst 2013 erschien mit der umfangreichen, theoriegeschichtlichen Studie Holm A. Leonhardts zur Kartelltheorie eine wissenschaftliche Abhandlung, welche die Reichsbahnverträge in einem größeren Rahmen dokumentierte.¹⁷⁶ Jedoch nutzte Leonhardt für seine Darstellung der Reichsbahnverträge ausschließlich zeitgenössische Sekundärliteratur – mit den bereits angesprochenen Defiziten. Die herausragende Bedeutung der Arbeit von Achilles erkannte auch Leonhardt, zog daraus jedoch keine weiteren Schlüsse. Für das Verständnis der

¹⁷¹ Zahlreiche Dissertationen widmeten sich der Organisation der Waggonbeschaffung und dem Zusammenschluss der Waggonbauindustrie. Bereits 1922: Stader: Organisation. Später Kaehlig: Zusammenschluss; Zahn: Kapitalfehlleitung; Schumacher: Waggonbau-Industrie; Achilles: Kartellorganisation; Danert: Auftragswesen.

¹⁷² Achilles: Kartellorganisation, S. 93.

¹⁷³ Ebd.

¹⁷⁴ Siehe: Kastl (Hrsg.): Kartelle.

¹⁷⁵ So Gottwaldt: Systematik. Gottwaldts Einschätzung, dass Hammer versuchte, „das Nachfragemonopol der Reichsbahn in volkswirtschaftlich sinnvolle Bahnen zu lenken und einen Strukturwandel innerhalb der Waggonindustrie so auszugleichen, dass die Werke überlebten. Dafür konnten sie dankbar sein.“ wird der komplexen und auf gegenseitigen Abhängigkeiten basierenden Ordnungssystematik der Reichsbahnverträge kaum gerecht und transportiert alleinig die Selbsteinschätzung Hammers. Ebd., S. 21.

¹⁷⁶ Leonhardt: Kartelltheorie. Vgl. auch: Schröter: Rezension.

Reichsbahnverträge bleibt sein Beitrag somit schwach. Ähnlich verhält es sich in dieser Frage mit Alfred C. Mierzejewskis Standardwerk über die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft sowie der Deutschen Reichsbahn. Das für die meisten Fragen zur Geschichte der staatlichen Eisenbahnen in Deutschland zwischen 1920 und 1945 unerlässliche und quellengesättigte Werk widmet dem Verhältnis der DRG zur Waggonindustrie einen kurzen Abschnitt, reduziert die Organisation aber auf die Marktmacht und Eigeninteressen der DRG ohne Betrachtung der Zulieferindustrie. „*The Reichsbahn had followed the traditional German method of organizing the market and, because of the screwed negotiating tactics of Hammer, and because it was the dominant consumer, it was able to compel the industry to submit to its will.*”¹⁷⁷ Struktur und Wirkung dieser strategischen Gestaltungsaufgabe der Waggonbeschaffung durchdringt die Arbeit nicht. Mierzejewski sieht die Beschaffungsorganisation durch die Reichsbahn ausschließlich im Kontext der betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsbestrebungen der Eisenbahngesellschaft. Die Rationalisierungsanstrengungen der DRG stellt ausführlich Peters im Zusammenhang mit der Personalpolitik der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft dar, ohne jedoch die Reichsbahnverträge zu behandeln und in einen kausalen Zusammenhang mit den übrigen Rationalisierungsbestrebungen zu setzen.¹⁷⁸ Die umfangreiche Gesamtschau zur Einführung der Fließarbeit in Deutschland von Jürgen Bönig beinhaltet zwar einen Abschnitt über Schienenfahrzeugbau und –instandhaltung, ohne aber die Rationalisierung in den spezifischen Kontext der Beschaffungsstrategie der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft einzuordnen.¹⁷⁹ Trotz ihrer Einzigartigkeit in der Wirtschaftsgeschichte haben die Reichsbahnverträge als Merkmal einer strategischen Beschaffungsorganisation der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, die immerhin das Lieferanten-Abnehmer-Verhältnis zur Waggonindustrie bis in den Zweiten Weltkrieg hinein dominierte und eine gesamte Branche nachhaltig formte, kaum fruchtbare Spuren in der Wissenschaft hinterlassen.

Die Bestände des Bundesarchives Berlin-Lichterfelde (BArch) ermöglichen eine umfassende Rekonstruktion der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung und der vertraglichen Organisationsgrundlage. Somit ermöglicht die vorliegende Einzelfallstudie Aufschlüsse über die organisatorischen und technischen Veränderungen auf der Unternehmensebene der Lieferan-

¹⁷⁷ Mierzejewski: *Asset I*, S. 212.

¹⁷⁸ Peters: *Personalpolitik*.

¹⁷⁹ Bönig: *Einführung I*. Trotz z.T. falscher und willkürlicher Terminologien, die technologische Prozesse der Eisenbahn und besonders der Fahrzeugausbesserung unverständlich beschreibt, deutet Bönig in seinem Resümee die beachtlichen und weit über andere Branchen hinausgehende Rationalisierungserfolge der DRG treffend. Jedoch fehlt bei seiner Bewertung der Rationalisierungserfolge beim Neubau von Schienenfahrzeugen ein tieferes Eindringen in die betriebs- und volkswirtschaftlichen Folgen der Reichsbahnverträge.

ten wie auch der Reichsbahn.¹⁸⁰ Die Hauptüberlieferung findet sich im Bestand des Reichsverkehrsministeriums (R5), der die Akten der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft beinhaltet. Ergänzt wird dieser Bestand durch die Bestände verschiedener Ministerien und Reichsstellen, etwa dem Reichswirtschaftsministerium. Akten der Deutschen Wagenbau-Vereinigung konnten bedauerlicherweise – sofern sie überhaupt existieren – nur als Aktenkopie im Bestand der empfangenden Ministerien und Reichsstellen für die Untersuchung herangezogen werden; sämtliche Kontaktversuche mit der Nachfolgeorganisation, dem Verband der Bahnindustrie in Deutschland e. V. (VDB), blieben unbeantwortet.¹⁸¹ Jedoch konnten die Geschäftsberichte der DWV, erhalten im Institut für Weltwirtschaft Kiel, ausgewertet werden. Ergänzt werden diese Überlieferungsstränge der Reichsbahn und des Branchenverbandes durch Bestände des Kölner Waggonbaukonzerns Vereinigte Westdeutsche Waggonwerke AG im Rheinisch-Westfälischen Wirtschaftsarchiv (RWWA).¹⁸² Besondere Bedeutung erhält dieser Bestand durch den Umstand, dass die Konzerngründung eine Anpassungsreaktion auf die Reichsbahnverträge darstellte. Weitere Bestände zur Geschichte der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG und die wirtschaftlichen Konsequenzen der Zusammenarbeit mit der Reichsbahn finden sich in den Beständen des Historischen Archivs der Deutschen Bank (HADB).

¹⁸⁰ Systematisches Datenmaterial über die deutsche Rationalisierungsbewegung fehlt leider. Das lückenhafte Datenmaterial kann durch die Darstellung dieser Einzelfallstudie einen Beitrag zu einer generalisierenden, nachträglichen Rekonstruktion des technologisch-organisatorischen Wandels der deutschen Industrie liefern. Vgl. auch: Vahrenkamp: Taylor, S. 9; Stollberg: Rationalisierungsdebatte, S. 35.

¹⁸¹ Die Geschäftsstelle der Deutschen Wagenbau-Vereinigung wurde 1944 durch Bombentreffer stark zerstört. Zahlreiche Unterlagen wurden dadurch zerstört. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Aktennotiz Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages, 6.1.1944, BArch R5/22029, S. 1. Störiko: Verbände, S. 35f. Nach dem Krieg wurde die Geschäftsstelle durch sowjetische Truppen besetzt. Das Vermögen der DWV wurde anschließend von der Deutschen Zentralverwaltung des Verkehrs in der sowjetischen Besatzungszone beschlagnahmt. Eine Reorganisation des Verbandes durch die Berliner Rest-Organisation der DWV sowie der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau scheiterte an einem Auflösungsbeehl der sowjetischen Besatzung. Vgl. Deutschen Zentralverwaltung des Verkehrs in der sowjetischen Besatzungszone, der Präsident: Schreiben an die Präsidialabteilung im Haus, 25.4.1946, BArch DM1/12. Störiko: a.a.O., S. 36.

¹⁸² Zur Geschichte der Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG, siehe: Van der Zypen & Charlier GmbH: 100 Jahre Van der Zypen & Charlier. 1845–1945. Störiko: Geschichte. Voß: Waggonbau.

2 ZUR VORGESCHICHTE: DIE ENTSTEHUNG DER DEUTSCHEN REICHSBAHN-GESELLSCHAFT UND DIE ENTWICKLUNG DER DEUTSCHEN WAGGONBAUINDUSTRIE UND IHRER ORGANISATIONSSTRUKTUR ZWISCHEN 1920–1926

2.1 DER STAATSVETRAG VON 1920 UND SEINE AUSWIRKUNGEN AUF DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE

Mit Inkrafttreten des Staatsvertrags am 30. April 1920 gingen die Ländereisenbahnen in den Besitz des Reiches über.¹⁸³ Für Lieferanten von rollendem Material wie Waggons und Lokomotiven änderte sich damit die Marktsituation grundlegend.¹⁸⁴ Ständen der Industrie vor der sogenannten „Verreichlichung“ – neben den Privat-, Klein- und Straßenbahnen – acht unabhängige Ländereisenbahnen als Abnehmer gegenüber, entstand nun ein quasi-monopsonistischer, gesamtstaatlicher Käufer.¹⁸⁵ Die am 1. April 1920 gegründeten Deutsche

¹⁸³ Der Staatsvertrag wurde rückwirkend zum 1. April 1920 geschlossen. Vgl. zur Gründung der Deutschen Reichsbahn und der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft im Allgemeinen: Pohl: Staatsbahnen; Mierzejewski: Asset I; Schymanietz: Organisation; DB Museum (Hrsg.): Dienst. Vgl. zu den Verhandlungen über den Staatsvertrag zwischen Reich und Ländern: Das Kabinett Bauer, Dok. Nr. 174 vom 27. Februar 1920 (›Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik‹ online; URL: <http://www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei1919-1933>, besucht am 01.08.2017). Zur Darstellung der Kaufpreisbemessung vgl.: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Wirtschaftsführung, S. 7–11. Die Länder hatten in langwierigen Verhandlungen erreicht, dass das Reich den Wert des Anlagekapitals sowie alle aus dem Betrieb der Eisenbahnen herrührende Schulden erstattete – vom Beginn des Rechnungsjahres 1914–31.3.1920. Berechnet wurde das Anlagekapital „nach einem normalen wirtschaftlichen Verhältnissen unterstellenden Ertragswert (Vorkriegsstandard)“. Mierzejewski: Asset I, S. 19–21. Peters: Personalpolitik, S. 19. Kittel: Staatsvertrag, S. 10–13. Die Geldentwertung ermöglichte dem Reich als Gläubiger der Länderschulden jedoch einen äußerst günstigen Abschluss. „Die ganze Abfindung bedeutete in Papiermark gesehen nur noch den Wert einer großen bayerischen Schnellzuglokomotive“, Pohl: Staatsbahnen, S. 81. Siehe auch: Homberger: Finanzen, S. 42. Vgl. zu den Verrechnungsbestimmungen: § 4 des Gesetzes betreffend den Staatsvertrag über den Übergang der Staatseisenbahnen auf das Reich vom 30.4.1920, RGBl. S. 773, Nr. 95, 4.05.1920. Siehe auch: Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft: Wirtschaftsführung, S. 6–11. Klaus: Dualismus, S. 204–259.

¹⁸⁴ Zur Wandlung der Lokomotivindustrie bis 1929, siehe: Penker: Krisis.

¹⁸⁵ Vgl. Das Kabinett Bauer, Dok. Nr. 136 vom 22. Dezember 1919 (›Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik‹ online; URL: <http://www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei1919-1933>, besucht am 01.08.2017). Vgl. die Zusammenstellung der Betriebseinnahmen und -ausgaben sowie des Überschusses oder Fehlbetrags der dt. Staatseisenbahnen in den Jahren 1913 bis 1920: Verhandlungen des deutschen Reichstages: Nat. Vers., Bd. 343, Drucks. Nr. 2748, Anlage 4, URL: http://www.reichstagsprotokolle.de/Blatt2_wv_bsb00000027_00169.html, besucht am 01.08.2017. Zum Staatsvertrag: Der Form nach handelt es sich um einen Verwaltungsvertrag, „wie ein Staat ihn mit einem Selbstverwaltungskörper abschließen könne“, denn Reich und Länder könnten sich aufgrund der Bestimmungen der Weimarer RV nicht mehr als völkerrechtlich selbständige Subjekte gegenüberstellen. Um Gesetzeskraft zu erlangen, bedürfte der Vertrag jedoch wie beim Abschluß eines Staatsvertrags übereinstimmender Gesetze des Reichs und der Länder (Beschlüsse des Unterausschusses für Vertragsfragen vom 24.1.20; R 43 I/1044, Bl. 156–158). In dem Vertrag verzichten die Eisenbahnländer Preußen, Bayern, Sachsen, Württemberg, Baden, Hessen, Mecklenburg-Schwerin und Oldenburg zugunsten des Reichs auf ihre Ländereisenbahnen (§ 1). Das Reich verpflichtet sich, die künftige Reichseisenbahn nur soweit es zur Errichtung einer „einheitlichen Verkehrsanstalt“ notwendig ist zu zentralisieren (§ 24), die landsmannschaftlichen Interessen bei der Besetzung von Beamtenstellen gem. Art. 16 RV zu wahren (§ 37) und den Erfordernissen der Länder durch die Errichtung von Zweigstellen des Reichsverkehrsministeriums, später höheren Reichseisenbahnbehörden für die Verwaltung der Eisenbahnbezirke, Rechnung zu tragen (Schlußprotokoll zu § 24). Das Kabinett Bauer, Dok. Nr. 174 vom 27. Februar 1920 (›Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik‹ online; URL: <http://www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei1919-1933>, besucht am 01.08.2017), Fn. 13. Die Anteile der Eisenbahnüberschüsse an den Gesamtüberschüssen der preußischen Betriebs- und Steuerverwaltung betrug in den Jahren 1880/81 24,4 %, 1893/94 sogar 55,9 %. Zur Jahrhundertwende konnte eine Rendite von 7,14 % erwirtschaftet werden. Auch bis zum Ausbruch des Ersten Weltkrieges änderte sich dieser Zustand kaum. Die

Reichseisenbahnen wurde unter unmittelbarer Reichsverwaltung geführt; die substantiellen Defizite der deutschen Ländereisenbahnen wurden dadurch nicht gelöst, sondern zu einem Problem auf Reichsebene erhoben.¹⁸⁶ Mit einer den Vorstellungen des 19. Jahrhunderts entsprechenden wirtschaftspolitischen Auffassung wurde die Reichsbahn selbstverständlich zur Linderung der krisenhaften wirtschaftlichen und verkehrstechnischen Zustände der noch jungen Republik verpflichtet und sollte gleichzeitig möglichst wirtschaftlich arbeiten.¹⁸⁷ Umfangreiche Aufträge an die Industrie sollten den Weg zur Friedenswirtschaft bahnen.¹⁸⁸

Die Ermächtigung für die Vergabe von Aufträgen der Reichsbahn an die Industrie, Handwerk und Handel bildete § 23 des Staatsvertrags: *„Das Reich wird bei der Vergebung von Lieferungen und Arbeiten für die Reichsbahn die Unternehmer im gesamten Reichsgebiete nach gleichen Grundsätzen berücksichtigen und dafür Sorge tragen, daß Industrie, Handwerker und Handel in der gleichen Weise, wie es bisher die Verwaltungen der Länder getan haben, herangezogen und in ihrer Entwicklung gefördert werden.“*¹⁸⁹ Diese „Grundsätze“, die für die Beschaffung von Waggons und Lokomotiven für die nächsten Jahre maßgebend sein sollten, wurden durch das Reichsverkehrsministerium (RVM) aufgestellt und orientierten sich an den Anteilen der ehemaligen Eisenbahnländer an der neu gegründeten Reichsbahn.¹⁹⁰ Der zweite Teil des § 23 sicherte nicht den einzelnen Unternehmer in seinem Besitzstand an Eisenbahnaufträgen der Ländereisenbahnen ab, sondern sollte das Wirtschaftsleben des gesamten Landes vor Benachteiligungen gegenüber anderen Ländern schützen.¹⁹¹

preußisch-hessische Staatsbahn konnte im Geschäftsjahr 1913/14 eine Verzinsung ihres Anlagekapitals von 6,41 % vorweisen. Vgl. Völkl: Einigkeit, S. 336. Witte: Lebensadern, S. 174. Sarter: Eisenbahnen, S. 246. Die Einnahmen hatten sich 1922 auf 2233 % des Jahres 1913 erhöht, gleichzeitig waren die Ausgaben auf 3204 % des Jahres 1913 gestiegen. Die politisch bewusst zögerlich verfolgte Tarifierung sowie der volkswirtschaftliche Charakter des Staatsunternehmens Reichsbahn blieben weit hinter der allgemeinen Preissteigerung zurück. Vgl. Sarter: Reichsbahn, S. 29f. Vgl. zur Regulierung und Verstaatlichung natürlicher Monopole: Ziegler: Eisenbahnen,

¹⁸⁶ Die bei Ende des Krieges auf 43 % gegenüber dem Vorkriegsniveau eingebrochene Verkehrsleistung konnte zwar 1919 bereits auf ca. 65 % gesteigert werden, dennoch sprach man von einer „Verkehrsnot“ und konstatierte eine „Art selbstregulierenden Kreislauf des Mangels“. Peters: Personalpolitik, S. 20, Fn. 19. Die ungenügende Verkehrsleistung behinderte den Wiederaufschwung der deutschen Industrie, was wiederum zu unzureichenden Investitionsgütern bei der Eisenbahn führte. Mißbach: Verkehrspolitik, S. 25ff. Die Fehlbeträge beliefen sich in der Folge auf 15,6 Mrd. M 1920, bzw. 10,6 Mrd. M 1921. Ruser: Reichsbahn, S. 19f.

¹⁸⁷ Diese grundsätzliche Problematik kennzeichnete die öffentliche Unternehmenspolitik in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Vgl. Ambrosius: Unternehmen, S. 357–359.

¹⁸⁸ Vgl. Pohl: Staatsbahnen, S. 93. Gleichzeitig betonte die Reichsbahn aber auch, dass nun alles getan werden müsse, um die Reichsbahn selbst wiedergenesen zu lassen. Siehe Sarter: Reichsbahn.

¹⁸⁹ § 23 des Gesetzes betreffend den Staatsvertrag über den Übergang der Staatseisenbahnen auf das Reich vom 30.4.1920, RGBI. S. 773, Nr. 95, 4.05.1920.

¹⁹⁰ Kittel: Staatsvertrag, S. 24. Zu den Aufgaben des Reichsverkehrsministeriums während des Untersuchungszeitraumes, siehe: Salzwedel: Aufgaben.

¹⁹¹ *„Rechte daraus und Beschwerden kann nur das Land geltend machen.“* Ebd.

Im Verlaufe des Jahres 1923 kristallisierte sich die tragende Rolle der Reichsbahn bei der Aufbringung der Reparationszahlungen heraus.¹⁹² Von der Reparationskommission wurden am 30. November 1923 zwei unabhängige Sachverständigenkommissionen unter amerikanischer Beteiligung eingerichtet.¹⁹³ Ihre Aufgaben waren die Bestimmung der deutschen Leistungsfähigkeit sowie die Ausarbeitung von Vorschlägen für die Reparationszahlungsmodalitäten.¹⁹⁴ Das am 9. April 1924 präsentierte Gutachten, der sogenannte Dawes-Plan, regelte die Höhe, Zusammensetzung und Sicherung der jährlich durch das Deutsche Reich zu zahlenden Summen für die kommenden Jahre, klammerte eine endgültige Gesamtsumme sowie die Dauer der deutschen Belastungen jedoch aus.¹⁹⁵ Anknüpfend an die vorherigen, intensiven Verhandlungen und die signalisierte deutsche Bereitschaft, die Reichsbahn als Reparationspfand zur Verfügung zu stellen, kam dem am 12. Februar 1924 gegründeten Unternehmen Deutsche Reichsbahn eine Schlüsselrolle bei der Aufbringung der Zahlungen zu.¹⁹⁶ Dass

¹⁹² Die Deutsche Reichsbahn war zuvor von der Ruhrbesetzung besonders schwer getroffen worden und die Finanzierung der Reichsbahn mit dem Kollaps der Reichsfinanzen zusammengebrochen. Am Tag der Währungsstabilisierung, dem 15.11.1923, wurden die Reichsbahnfinanzen vollständig aus dem Reichshaushalt herausgelöst. Peters: Rationalisierungsbestrebungen, S. 187. „Die entscheidende Wandlung, die auf dem Gebiet der Eisenbahnfinanzen sich seit dem 1. Weltkrieg in Deutschland vollzogen hat, ist die Herauslösung der Eisenbahnen nach ihrem Zusammenschluß zur Deutschen Reichsbahn im Jahre 1920 [sic!] aus dem allgemeinen Reichsvermögen.“ Busch: Wandlungen, S. 509.

¹⁹³ Eine Kommission stand unter Leitung von Charles G. Dawes. Dem nach dem amerikanischen Bankier und Finanzpolitiker Charles Dawes benannten Reparations- und Kriegsschuldenzahlungsplan vorausgegangen war die Bereitschaft der Alliierten, die finanziellen Aspekte der Reparationsproblematik umfassend zu klären. Mit Beendigung der Ruhrbesetzung und dem folgenden Übergang zu einer Phase innerer Stabilität im Deutschen Reich drängten die Alliierten – die sich während des Ersten Weltkrieges bei den USA in Milliardenhöhe verschuldet hatten – auf eine Regelung, die ihnen die für die Begleichung der eigenen Kriegsschulden notwendigen Reparationszahlungen aus Deutschland sicherzustellen. Eine Unterkommission befasste sich ausschließlich mit den Reichsbahnverhältnissen und wurde von den führenden ausländischen Eisenbahnfachleuten Gaston Lerverve aus Frankreich sowie Sir William Acworth aus England geleitet. Vgl. die detailreiche Studie von Ruser: Reichsbahn sowie knapper: Kolb: Reichsbahn. Den mit dem Dawes-Plan einhergehenden Wertewandel beschreibt Mierzejewski: „The history of the Reichsbahn in the reparations structure makes clear that the Dawes-Plan was more than a mere payment scheme. It confronted Germany with Western, individualistic, profit-oriented values in an effort to prevent it from attacking its neighbor again.“ Mierzejewski: Asset I, S. 83. Vgl. auch: Wandel: Bedeutung, S. 9–25.

¹⁹⁴ Ruser: Reichsbahn, S. 77f. Deutsche Experten gehörten diesem Ausschuss nicht an; ranghohe deutsche Beamte (Staatssekretäre Bergmann und Fischer, Ministerialrat Wolf) dienten jedoch als Vermittler zwischen dem Ausschuss und der Reichsregierung.

¹⁹⁵ Das Amt des sog. „Generalagenten für die Reparationszahlungen“ sollte die Koordination und Kontrolle über die Reparationszahlungen übernehmen. Parker Gilbert, Unterstaatssekretär im US-Schatzministerium übernahm die Leitung von 1924–1930. Als Währungseinheit war die Goldmark (GM) festgelegt worden, weshalb die Reparationsschuld auch nach Einführung der Reichsmark (RM) weiterhin in GM berechnet wurde. Vgl. Dies.: a.a.O., S. 88f.

¹⁹⁶ Aufgrund des Ermächtigungsgesetzes vom 8. Dezember 1923 wurde von der Reichsregierung mittels Notverordnung am 12.2.1924 die entsprechende „Verordnung zur Schaffung eines Unternehmens ‚Deutsche Reichsbahn‘“ erlassen, dessen Inhalt im Wesentlichen mit den Bestimmungen des Eisenbahnfinanzgesetzes übereinstimmte. Damit kam man dem Artikel 92 der Reichsverfassung nach. Dieser Artikel legte fest, dass die Eisenbahnen – ungeachtet ihrer Eingliederung, ihres Haushalts und ihrer Rechnung in den allgemeinen Haushalt und die allgemeine Rechnung des Reichs – als ein selbstständiges wirtschaftliches Unternehmen zu verwalten sei, das seine Ausgaben einschließlich Verzinsung und Tilgung der Eisenbahnschuld selbst zu bestreiten und eine Eisenbahnrücklage anzusammeln habe. Vgl. WRV, Art. 92. Vgl. zum Reichsbahnfinanzgesetz: Kirchhoff:

Reichsverkehrsminister Oeser nur zwei Tage zuvor verkündet hatte, „*die deutsche Reichsbahn [...] hat den Gesundungsprozess vollendet*“ und dürfe „*wieder als kerngesund bezeichnet werden*“, spielte bei der endgültigen Verpflichtung der deutschen Eisenbahnen zur Reparationsaufbringung eine entscheidende Rolle.¹⁹⁷ Aus Sicht der Reichsregierung war eine Verwendung der Eisenbahnen als Pfand nur dann möglich, „*wenn der fremdländische Einfluß sich auf die Durchführung von Bestimmungen beschränkt, nach welchen ein bezifferter Überschuß abgeführt wird und nur beim Ausbleiben entsprechender Zahlungen eine Mitwirkung bei der obersten finanzpolitischen Leitung eingeräumt wird. Als Instrument der Wirtschaftspolitik darf die Reichsbahn nicht an den ausländischen Einfluß überliefert werden*“.¹⁹⁸ Damit akzeptierte die Reichsregierung weder eine Internationalisierung des Verkehrsträgers noch eine autonomisierte – und damit nicht mehr als Mittel der Wirtschaftspolitik zur Verfügung stehende –, privatwirtschaftlich ausgerichtete Reichsbahn.¹⁹⁹ Oeser konnte im Februar 1924 verkünden, dass eine Verpachtung der Reichsbahn an die Alliierten nicht mehr zur Debatte stünde, jedoch gewisse Kontrollorgane bei einer deutschen Verwaltung und Aufsicht installiert werden müssten.²⁰⁰ Das Gutachten der Eisenbahnsachverständigen – von der Reichsregierung als Verhandlungsgrundlage akzeptiert – nahm diese Konzeption auf und vermittelte gleichzeitig einen tiefen Eindruck über die Wahrnehmung der Reichsbahn durch die Fachleute Gaston Lerverve und William M. Acwoth.²⁰¹ In der Folge wurden Entwürfe für ein Reichsbahngesetz sowie die Satzung der neu zu schaffenden Gesellschaft erarbeitet. Am 29. August 1924 stimmte der Reichstag mit Zweidrittelmehrheit dem Reichsbahngesetz – dem als Anlage die Gesellschaftssatzung beigefügt worden war – sowie dem Reichsbahn-Personalgesetz zu.²⁰²

Nach der formellen Unterzeichnung der verschiedenen Abkommen zu den Reparationsfragen auf der Londoner Konferenz (16. Juli bis 16. August 1924) wurde unverzüglich mit

Verkehrsreform, S. 11 sowie Ruser: Reichsbahn, S. 28–33. Das Unternehmen Deutsche Reichsbahn war von vornherein nur als „Provisorium“ gedacht. Haeffner: Aufbau, S. 1251.

¹⁹⁷ So bei einem Vortrag in der Handelskammer Berlin am 4.4.1924: Oeser: Entwicklungsfragen, S. 126.

¹⁹⁸ Das Kabinett Marx I/II, Dok. Nr. 72 vom 25.01.1924, (>Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik< online; URL: <http://www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei1919-1933>, besucht am 03.10.2017). Eine Vonselbstständigung der Reichsbahn nach rein kaufmännisch wirtschaftlichen Gesichtspunkten sollte aus Sicht der Reichsregierung verhindert werden, da man eine einseitige Rücksichtnahme auf die privatwirtschaftliche Rentabilität eine Tarifbildung und Verwaltung zum Schaden der deutschen Volkswirtschaft befürchtete. Aus diesem Grund versuchte man den ausländischen Einfluss auf die Gesellschaft auf die zur Garantierung der Reparationszahlungen notwendige Rolle der Sachverständigen zu reduzieren. Vgl. Reincke: Reichsbahn-Gesellschaft, S. 9.

¹⁹⁹ Vgl. Ruser: Reichsbahn, S. 79f.

²⁰⁰ Kolb: Reichsbahn, S. 112.

²⁰¹ Siehe: Reparation Commission: Sachverständigen Gutachten.

²⁰² Vgl. Ruser: Reichsbahn, S. 122. Reichsbahngesetz, Gesellschaftssatzung sowie Personalgesetz abgedruckt bei: Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 249–261 bzw. 261–264.

der Errichtung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft begonnen.²⁰³ Die Rechtsstellung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft war speziell für den Zweck der Reparationsverpflichtungen zugeschnitten und verband privatwirtschaftliche und öffentlich-rechtliche Elemente.²⁰⁴ Als Betreibergesellschaft bewirtschaftete sie die weiterhin im Staatseigentum befindlichen Reichseisenbahnen für eine Dauer von 40 Jahren.²⁰⁵ Die DRG hatte den Charakter einer öffentlich-rechtlichen Anstalt, besaß eigene Beamte, übte die Polizeigewalt auf ihrem Gebiet sowie die Privatbahnaufsicht aus.²⁰⁶ Die privatwirtschaftlichen Elemente waren auf das vorrangigste Ziel des Unternehmens ausgerichtet: die Reparationsherauswirtschaftung.

Das Gutachten der Eisenbahnsachverständigen ging von einem erzielbaren Reinertrag von 1 Milliarde Goldmark aus.²⁰⁷ Das Gesellschaftskapital wurde mit einer Hypothek von 11 Milliarden Goldmark in Obligationen belastet.²⁰⁸ Der Reinertrag sollte nach drei Jahren erwirtschaftet werden und zwischen 250 und 290 Millionen GM Beförderungssteuer jährlich ermöglichen, die unmittelbar an die Reparationskommission abgeführt werden sollte. Die verbleibenden 800 Millionen Goldmark sollten als Reingewinn erzielt werden, sofern die DRG eine umfassende Rationalisierung durchsetzen sowie eine nach kaufmännischen

²⁰³ Die Regierung hatte sich bereits während der Londoner Konferenz einem Gutachten des Reichsjustizministeriums folgend festgelegt, dass das Reichsbahngesetz verfassungsändernden Charakter (Änderung von Art. 89 und 92 WRV) habe. Damit lag die Hürde für die Reichsregierung besonders hoch, stellte das Kabinett Marx doch eine Minderheitsregierung dar. Kolb: Reichsbahn, S. 114. Wichtigste Rechtsquelle der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bildeten das Reichsbahngesetz (RBG), mit der Gesellschaftssatzung sowie das Reichsbahn-Personalgesetz (RBPersG). Siehe: Haeffner: Aufbau, S. 1252–1255.

²⁰⁴ „Einmal sollte sie entsprechend den Privatisierungsbestrebungen der Gläubigerstaaten einen Gegensatz zu dem bisher in engen Anschluß an das Reich betriebenen Unternehmen Deutsche Reichsbahn bilden, dann aber auch ihre Herkunft aus dem Staatskörper und der Behörde nicht verleugnen und [...] nur insoweit Gesellschaft sein, als der mit der Gründung verfolgte Zweck es erfordert.“ Nießen: Gebührenfreiheit, S. 2. Mierzejewski betont die einschneidenden Charakter für die volkswirtschaftliche und (wirtschafts-) politische Funktion der DRG. „Railways occupied an important place in the economic and social structure of early twentieth century Germany. They were used by German governments to provide citizens with employment and cheap transportation, to support the development of regions and industries, and to produce revenue. In return, the railways enjoyed government political and financial support and their employees earned high social esteem. In October 1924, this arrangement was dissolved.“ Mierzejewski: Railway Company, S. 406. Siehe auch: Ders.: Payments.

²⁰⁵ Homberger: Reichsbahn-Gesellschaft, S. 18. Haeffner: Aufbau, S. 1248f. Das Betriebsrecht der Reichseisenbahnen bildete „das wichtigste Aktiva“ der DRG. Peters: Personalpolitik, S. 72.

²⁰⁶ „Diese sich widerstrebenden Tendenzen begründeten zwangsläufig eine Fülle von Zweifeln, Grenz- und Streitfragen, deren Klarstellung im Interesse einer reibungslosen und wirtschaftlichen Verwaltung um so mehr geboten war, als alle hier auftauchenden Fragen bei der Größe und Ausdehnung des Unternehmens über die theoretische Bedeutung hinaus praktische Angelegenheiten mit meist erheblicher finanzieller Auswirkung darstellten.“ Nießen: Gebührenfreiheit, S. 2.

²⁰⁷ Als Grundüberlegung ging das Dawes-Gutachten dabei davon aus, dass die Länderbahnen vor Kriegsbeginn trotz kameralistischer Betriebsführung einen Überschuss von insgesamt rd. 1 Mrd. Mark erwirtschaften konnten, trotz den aus der Betriebsrechnung finanzierten Kapitalerweiterungen. Entsprechend rechnete man auch weiterhin mit Überschüssen aus dem Reichsbahnvermögen. Vgl. Reparation Commission: Sachverständigen Gutachten, S. 26.

²⁰⁸ Der Kapitalwert der Deutschen Reichsbahn wurde mit 26 Milliarden Goldmark festgelegt, was 500.000 Goldmark pro Kilometer Streckenlänge entsprach. Vgl. §§ 3 und 11 Satzung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Anlage zu § 1 des Reichsbahngesetzes, Abgedruckt in: Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 106f.

Grundsätzen geleitete wirtschaftliche Betriebsführung verfolgen würde.²⁰⁹ Die Jahresleistung an die Reparationskommission war von 200 Millionen GM im ersten Jahr 1924/25 auf bis zu 660 Millionen GM im Jahr 1927/28, dem ersten „Normaljahr“, gestaffelt. Einem Staatsunternehmen, wie es das Unternehmen Deutsche Reichsbahn darstellte, hatte man diese Leistung nicht zugetraut.²¹⁰ Damit war eine deutliche Effizienzsteigerung der DRG vorbestimmt. Im Hinblick auf das erste „Normaljahr“ stand die DRG unter erheblichem Druck, die Forderungen der Reparationskommission zu erfüllen.²¹¹

Die am 30. August 1924 durch das „Gesetz über die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahngesetz)“ gegründete Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft war ein Wirtschaftsgebilde ganz eigener Art, das zwar deutschem Recht unterworfen war, jedoch keiner im Handelsgesetzbuch vorgesehenen Gesellschaftsformen entsprach.²¹² Die DRG wurde nicht in das Handelsregister eingetragen und stellte – da keine Gesellschafter vorgesehen waren – auch keine Aktiengesellschaft dar.²¹³ Die Gesellschaft verfügte zudem über kein Sach-

²⁰⁹ Infolge der umfangreichen Beschaffung der Reichsbahn bzw. der Länderbahnen während der Inflation waren weitere Ausgaben zum Zwecke der Kapitalvergrößerung aus Sicht der Gutachter nicht erforderlich. Vgl. Reparation Commission: Sachverständigen Gutachten, S. 83. Die Sachverständigen mahnten jedoch eine Erhöhung der Beförderungstarife sowie eine Reduzierung des Personalbestandes an. Vgl. Reparation Commission: Sachverständigen Gutachten, S. 78. Zudem hatte die Inflation die Eisenbahnschulden getilgt – die Zinsen hatten zuvor etwa die Hälfte der damaligen Betriebsüberschüsse gebunden – was eine erneute Belastung der DRG ermöglichte. Vgl. Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 58f. Ständig wurde in der Folge der „Topos des ‚kaufmännischen Geistes‘“ in der Debatte um die Rationalisierung der Reichsbahn angeführt. Schlimm: Ordnungen, S. 49, Fn. 21. Der Reingewinn entsprach weniger als 3 % des Kapitals und sollte bei rationeller Verwaltung noch deutlich gesteigert werden.

²¹⁰ „Die Eisenbahnsachverständigen [waren] gleichwohl, wenn auch höchst widerstrebend, zu dem Schluß gekommen, daß es nutzlos wäre, auch nur annähernd das Maß der möglichen Besserung zu erwarten, solange die Eisenbahnen unter der Aufsicht der Regierungen bleiben. Der leitende Gedanke des Staatsbetriebes war in der vergangen Zeit darauf gerichtet, die Eisenbahnen in erster Linie im Interesse der deutschen Wirtschaft und erst in zweiter Linie als ein gewinnbringendes Unternehmen zu betreiben. Nach Ansicht der Sachverständigen [war] ein völliger Bruch mit den alten Überlieferungen wesentlich.“ Reparation Commission: Sachverständigen Gutachten, S. 26. Auch Paul Silverberg äußerte sich 1920 ähnlich: „Wenn Sie die preußischen Staatseisenbahnen nehmen, das größte Monopolunternehmen der Welt, ein Trustunternehmen, wie es anderweit [sic!] kaum existiert, mit einem Verkehrsmonopol fabelhaftester Art, und sich vergegenwärtigen, dass im günstigsten Fall das statistische Anlagekapital mit 6 oder 6 ½ Prozent verzinst worden ist, und dass die Eisenbahn und Post niemals eigene Reserven geschaffen haben, [...] dann werden Sie sagen müssen, dass diese zentralistisch-bürokratisch geleiteten Betriebe auch schon im Frieden versagt haben.“ zitiert nach: Mariaux: Silverberg, S. 21f. Es zeigte sich deutlich, dass die verstaatlichte Eisenbahn nicht mehr als Modernisierer und Gestalter des Massenverkehrs auftreten konnte. Vgl. Roth: Jahrhundert, S. 237.

²¹¹ Die Reichsbahn geriet mit diesen Forderungen de facto an die Grenzen ihrer wirtschaftlichen Belastbarkeit. Vgl. Peters: Rationalisierungsbestrebungen, S. 198; Ders.: Personalpolitik, S. 168–172.

²¹² Nicht alle Bedürfnisse der Praxis waren in dieser Hinsicht hinreichend durch das Reichsbahngesetz (RBG) und den damit verbundenen Bestimmungen trennscharf definiert worden. Keine genügend klaren neuen Begriffe und das Verständnis erleichternde Bezeichnungen waren eingesetzt worden, so dass es mehrfach zu Verwirrungen kam, da die Gesetzgeber aus anderen Rechtsgebieten Bezeichnungen mit bisher feststehender Bedeutung entlehnten und damit als Rechtsfiguren betrachteten (z. B. „Gesellschaft“, „Aktien“). Häufig stellten Begriffe aus der Gesellschaftssatzung der DRG verwischte Parallelen zu ursprünglich in der gleichen Weise benannten Fachbegriffen dar. Vgl. Nießen: Gebührenfreiheit, S. 2.

²¹³ Sämtliche Stammaktien verblieben beim Deutschen Reich. Damit war das deutsche Volk der eigentliche Aktionär. Kolb: Reichsbahn, S. 116. Das Grundkapital der Gesellschaft von 15 Mrd. GM teilte sich in 13 Mrd. GM; Stammaktien sowie 2 Mrd. GM Vorzugsaktien auf. Die Stammaktien, ausgestellt auf das Reich, waren als Sicherung der Eigentumsrechte des Reiches nicht übertragbar. Sie stellten keine Aktien im eigentli-

vermögen, sondern bewirtschaftete das gesamte bewegliche und unbewegliche Vermögen (Gebäude, Bahnstrecken, Fahrzeuge, Grundeigentum u. ä.) im Auftrag des Deutschen Reichs. Allein das Betriebsrecht an den Anlagewerten, zusammen mit der Verpflichtung, diese instandzuhalten und weiterzuentwickeln bis zu dem Zeitpunkt der restlosen Begleichung der Reparationsschuld, befand sich im Besitz der DRG. Damit war eine Trennung zwischen Infrastruktur und Betrieb vollzogen worden. Auf diese Weise konnten die Reparationslasten abgetragen werden, ohne das Eigentum des Reiches an den Eisenbahnen anzutasten.²¹⁴

In der „Begründung“ zum Reichsbahngesetz wurde diese Hybridkonstruktion als „*eine Gesellschaft eigenen Rechts mit privatwirtschaftlichem Charakter, aber mit starkem öffentlich-rechtlichen Einschlag*“ beschrieben.²¹⁵ Der späteren Literatur zufolge entsprach die DRG einer „*rechtsfähige [...] Anstalt des öffentlichen Rechts unter Aufsicht des Reiches*“.²¹⁶ Anhand verschiedener Argumentationen wurde der Nachweis erbracht, dass die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft trotz aller privatwirtschaftlichen Färbungen öffentlich-rechtlicher Natur sei.²¹⁷ Als eine „*durch staatliche Kräfte vorgenommene Einrichtung dieses Gemeinwesens*“ besaß die DRG das Merkmal eines öffentlich-rechtlichen Unternehmens.²¹⁸ Dennoch entzündete sich durch die im deutschen Recht einzigartige Form in der Folgezeit eine immer wieder aufkeimende Diskussion, ob die DRG als Anstalt öffentlich-rechtlicher Natur oder als privatwirtschaftliches Unternehmen mit stark öffentlich-rechtlichem Charakter zu betrachten sei.²¹⁹

Während die Alliierten ihre Ansprüche auf Einflussnahme nur durch den privatwirtschaftlichen Charakter sichergestellt sahen, war die Gesellschaft mit öffentlich-rechtlichen Funktionen und Befugnissen (§§ 16, 17 RBG) ausgestattet und auch das Beamtentum (§ 20

chen Sinn dar. Vgl.: § 6 Satzung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Anlage zu § 1 des Reichsbahngesetzes, Abgedruckt in: Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 106f. Mantey: Reichsbahn-Emissionen, S. 31–35. Die Vorzugsaktien stellten im aktienrechtlichen Sinn Aktien dar. Sie sicherten einen Anspruch auf kumulative Vorzugsdividende. Sie wurden nicht zum freien Verkauf angeboten sondern vom Reich als Schuldenausgleich übernommen oder von der Reichsbahn unter Reservierung der Stimmrechte für das Reich auf den Markt gebracht. Vgl.: §§ 4 und 5 Satzung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Anlage zu § 1 des Reichsbahngesetzes, Abgedruckt in: Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 106f. Dombrowski: Wirkungen, S. 9f. Haeffner: Aufbau, S. 1256–1259.

²¹⁴ Vgl. Göhringer: Trennung, S. 10. Kolb: Reichsbahn, S. 111.

²¹⁵ Verhandlungen des deutschen Reichstages: 2. Wahlperiode 1924, 1924, 3, Anlage Nr. 452: Entwurf eines Gesetzes über die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahngesetz), Begründung, S. 15 (URL: http://www.reichstagsprotokolle.de/Blatt2_w2_bsb00000067_00440.html, besucht am: 03.08.2017).

²¹⁶ Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 229; Vgl. zur Rechtsprechung und Schrifttum: Nießen: Gebührenfreiheit, S. 50–52; Hillebrand: Aufsichtsrechte: S. 4–7.

²¹⁷ Da sie unmittelbar durch das Gesetz, also von Staats wegen gegründet und zudem die Satzung der Gesellschaft durch das Deutsche Reich erlassen worden war, handelte es sich um eine staatliche Gründung. Vgl. hierzu: Best: Rechtsnatur, S. 29. Vgl. Giese: Hauptfragen, S. 1–8. Siehe auch: Seidenfus: Eisenbahnwesen.

²¹⁸ Best: a.a.O., S. 29f.

²¹⁹ Vgl. auch: Frese: Eisenbahnen, S. 78–80. Huch: Organisation, S. 61–111. Fritsch: Eisenbahnrecht, S. 194. Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 229. Ruser: Reichsbahn, S. 127.

RBG) wurde beibehalten.²²⁰ Als Verkehrsanstalt sollte die DRG dem Gemeinwohl dienen und als Reparationsträger für das Reich den größten Teil der Reparationslast aufbringen. Als „*öffentlich rechtliche Institution mit privatrechtlichem Einschlag*“ war eine Hybridform entstanden, die die Interessen aller beteiligten Akteure berücksichtigen sollte, ohne dabei die Maximalforderungen von nur einem einzigen dieser Akteure zu befriedigen.²²¹ Bereits in dieser hybriden Gesellschaftsform waren zahlreiche Konflikte der späteren Beschaffungs- und Finanzpolitik der DRG vorgezeichnet.

Die dominante Rolle des Verwaltungsrats war von zentraler Bedeutung für den Charakter der DRG.²²² Der Verwaltungsrat ging in seinen Rechten weit über diejenigen eines Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft hinaus. Zudem besaß der Verwaltungsrat das Recht, seine Befugnisse auszudehnen.²²³ Diese nach angelsächsischem Vorbild gestaltete Corporate Governance-Struktur der DRG setzte auf eine schwache Position der Anteilseigner – also dem Reich – und einer nur eingeschränkten Kontrolle der Geschäftsführung. Die Reparationsgläu-

²²⁰ Das Beamtentum war für die Eisenbahnsachverständigen hingegen ein Charakteristikum der unrentablen Staatsbetriebe: „*Die Beamten in der Tarifabteilung des Ministeriums waren, wie wir wiederholt gesagt haben, nur zu gern bereit, die Eisenbahninteressen anderen, außerhalb der Eisenbahn liegenden Umständen unterzuordnen. Und die ausführenden Beamten sowohl des technischen wie des Verkehrsdienstes, litten – man kann es kaum anders bezeichnen – an einer Art Größenwahn. Sie betrachteten es als für die Würde des Deutschen Reiches erforderlich, daß die Gebäude so prächtig wie möglich sein, daß die Eisenbahnanlagen einen sehr hohen Stand erreichen, daß die und die Leistung geboten werden mußte und so weiter. Es war ihnen niemals die wirtschaftliche Notwendigkeit beigebracht worden, sich nach der Decke zu strecken.*“ Reparation Commission: Sachverständigen Gutachten, S. 93.

²²¹ Ruser: a.a.O., S. 127.

²²² Es entfielen je 9 Sitze im Verwaltungsrat auf die 11 Mrd. GM Reparationsschuldverschreibung als auch auf die 15 Mrd. GM Gesellschaftskapital. Solange die Vorzugsaktien nicht ausgegeben wurden, verfügte das Reich als alleiniger Inhaber der Stammaktien über alle neun auf das Gesellschaftskapital entfallenden Sitze, die durch „erfahrene Kenner des Wirtschaftslebens oder Eisenbahnsachverständige“ besetzt wurden. Vgl. §§ 11 sowie 12 Satzung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Anlage zu § 1 des Reichsbahngesetzes, Abgedruckt in: Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 254. Der Verwaltungsrat konstituierte sich am 27. September 1924. Als Präsident wurde durch die Mitglieder des Verwaltungsrates Carl Friedrich von Siemens gewählt; als Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft der bisherige Reichsverkehrsminister Oeser. Oeser war zu diesem Zeitpunkt bereits schwer erkrankt. Ende Juni 1925 wurde ihm Julius Dorpmüller als „Direktor der Reichsbahn-Gesellschaft“ und „ständiger Stellvertreter des Generaldirektors“ zur Seite gestellt. Einen Tag nach dem Ableben von Rudolf Oeser am 3.6.1926 wählte der Verwaltungsrat Julius Doprmüller zum Reichsbahn-Generaldirektor – und entfachte damit eine langanhaltende Verwerfung zwischen Reichsregierung und Verwaltungsrat über die Souveränität des Verkehrsunternehmens. Die Wahl Dorpmüllers war vor allem von den Industrievertretern im Verwaltungsrat, neben dem Vorsitzenden Carl Freidrich von Siemens vor allem Paul Silverberg und Peter Klöckner, forciert worden. Vgl. Gottwaldt: Sieg, S. 157 sowie die umfangreichen Biographien: Ders.: Dorpmüllers Reichsbahn sowie: ders.: Dorpmüller. Zur Kontroverse um die Wahl Dorpmüllers, siehe: Mierzejewski: Dorpmüller Controversy. Aus dem Reichsverkehrsministerium, das zukünftig nur noch als Aufsichtsin-stanz fungierte, wurde die Hauptverwaltung herausgelöst. Damit konnte die Reparationskommission die endgültige Errichtung der DRG feststellen, die am 11. Oktober 1924 den Betrieb in den unbesetzten Gebieten, am 16. November auch in den von der französisch-belgischen Regiebahn betriebenen Streckenbereichen, übernahm. Siehe hierzu: Kemp: Regiebahn. Ruser: Reichsbahn, S. 136–138. So oblag dem Verwaltungsrat auch die Übernahme von Aufgaben, die in einer anderen Rechtsform der General-Versammlung gehabt hätte. Hervorzuheben ist hier die Aufrechterhaltung der Verbindung mit der deutschen Wirtschaft sowie die Vertretung der Stamm- und Vorzugsaktien. Vgl. Homberger: Verwaltung, S. 26. Ausführlich zum Aufbau der Verwaltung: Haeffner: Aufbau, S. 1264–1272.

²²³ Mißbach: Verkehrspolitik, S. 78.

biger erhofften sich von dieser Konstellation eine Reduktion des staatlichen Einflusses auf die Unternehmensführung.²²⁴

Für den Vorsitzenden des Verwaltungsrats, Carl Friedrich von Siemens, war es unabweichlich, dass die DRG ihren Reparationsverpflichtungen nachkommen musste. Gleichzeitig musste die Reichsbahn die Belange der deutschen Wirtschaft berücksichtigen, da sie von der deutschen Industrie als größtem Frachtkunden abhängig war. Die Einhaltung der Reparationsverpflichtungen durch die DRG war unmittelbar verbunden mit der Prosperität der deutschen Wirtschaft, deren größter Auftraggeber die DRG wiederum selbst war. Die Reparationsherauswirtschaftung wurde zum vordringlichsten Ziel der Gesellschaft.²²⁵ Siemens begab sich mit seiner Auffassung von einer autonomisierten Eisenbahn in deutliche Opposition zu weiten Kreisen der deutschen Politik.²²⁶ Gegenüber der Reichsregierung vertrat Siemens die Auffassung, dass den Gesetzen nach die DRG eindeutig als privatwirtschaftliches Verkehrsunternehmen und nicht als Staatskonzern zu führen sei.²²⁷ Nur selten konnten die beiden Grundsätze „volkswirtschaftlich“ und „kaufmännisch“ in Deckung gebracht werden.²²⁸ Verwaltungsrat und Vorstand waren sich einig, dass im Zweifelsfall zu Gunsten einer kaufmännischen Wirtschaftsführung entschieden werden musste. Grundlage für diese Auffassung war, dass das Reichsbahngesetz „das Aufsichtsrecht des Reiches an dem Punkt beschränkt, wo das Aufkommen für die Reparationslasten gefährdet sein könnte.“²²⁹ Daraus müsse „man schließen, daß, so wichtig die volkswirtschaftlichen Belange sind, doch die Reparationslasten auch den volkswirtschaftlichen Belangen vorangesetzt werden müssen“.²³⁰

²²⁴ Carl Friedrich von Siemens vertrat uneingeschränkt die im Reichsbahngesetz verankerte Unabhängigkeit der DRG und stellte sich offen gegen den Einfluss der Politik. Damit waren Konflikte zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und der Reichsregierung in Fragen der zukünftigen Ausrichtung der Eisenbahn vorprogrammiert. Mierzejewski: Asset I, S. 123. Zur Frage der Reichsaufsicht über die DRG vgl.: Hillebrand: Aufsichtsrechte, S. 23–45.

²²⁵ Peters: Personalpolitik, S. 73. Gleichzeitig wurden allerdings auf diese Weise notwendige Mittel für eine weitere Steigerung der Effizienz und Investitionen in das rollende Material und den Streckenausbau abgezogen und die Bildung von Rücklagen stark eingeschränkt. Mißbach: Verkehrspolitik, S. 80.

²²⁶ Anders als die Verfechter des Paradigmas von einem dem Gemeinwohl dienenden Staatsunternehmen sah Siemens die DRG dem Wachstum der gesamten deutschen Industrie verpflichtet – nicht der Rettung einzelner, notleidender Branchen. Mierzejewski: Asset I, S. 123.

²²⁷ Ders.: a.a.O., S. 124. Dabei zeigte sich Siemens den Methoden des Taylorismus und Fordismus aufgeschlossen, wie sein Geleitwort bei Gottl-Ottilienfelds Buch „Vom Sinn der Rationalisierung“ 1929 zeigt. Vgl. Gottl-Ottilienfeld: Sinn. Vgl. auch: Hermand/Trommler: Kultur, S. 54. Siehe hierzu auch die Darstellung der Position des Reichsverbandes der Deutschen Industrie sowie vor allem Paul Silberbergs in Gehlen: Silverberg, S. 191f. Dieser Konflikt sollte die deutsche Eisenbahngesetzgebung bis in die Gegenwart prägen. Siehe: Heise: Deutsche Bahn.

²²⁸ Kolb: Reichsbahn, S. 29.

²²⁹ Vgl. § 34 RBG. Oeser: Eisenbahnwesen, S. 49, 50f.

²³⁰ Oeser, a.a.O., S. 49, 50f.

2.2 RATIONALISIERUNGSLEISTUNGEN DER DEUTSCHEN REICHSBAHN-GESELLSCHAFT BIS 1926 UND DIE FOLGEN FÜR DIE BESCHAFFUNG VON WAGGONMATERIAL

Das Gutachten der Eisenbahnsachverständigen forderte als Voraussetzung für eine frist- und formgerechte Leistung der Reparationsforderungen eine umfassende Rationalisierung der Reichsbahn.²³¹ Folglich war eine für die Reparationserwirtschaftung notwendige Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Effizienz leitende Intention bei der Gründung der DRG.²³² Ein umfangreiches, den gesamten Dienstleistungsbetrieb berührendes Rationalisierungsprogramm wurde bereits 1923 begonnen und die Reichsbahn den wirtschaftlich-technischen Standards der Zeit angepasst.²³³ Im ersten Normaljahr – beginnend im August 1928 – mussten 800 Millionen Goldmark an die Reparationskasse geleistet werden, wofür „die Tarife auf eine angemessene Höhe gebracht, [...] die Zahl der Angestellten auf eine angemessene Höhe herabgesetzt und [...] auf allen anderen Gebieten die Ausgaben durch einen wirtschaftlichen Betrieb nach kaufmännischen Grundsätzen eingeschränkt werden“ mussten.²³⁴ Damit war eine Weiterführung der nach dem Krieg betriebenen Politik, die aus (wirtschafts-) politischen Gründen auf eine angemessene Erhöhung der Tarife verzichtet und gleichzeitig hohe Investitionen getätigt hatte, nicht weiter durchführbar.²³⁵

²³¹ Die Forderung nach umfangreicher Rationalisierung war in Deutschland eng mit den Kriegserlebnissen und der anschließenden Mangelwirtschaft verbunden und wurde in einem nationalen Sinn gedeutet: „Als die deutsche Wirtschaft die Folgen von Krieg und Inflation übersah, bot sich ihr ein beunruhigendes Bild: Kraftvoller Aufstieg und spürbarer Expansionsdrang in Betrieben der Vereinigten Staaten, im eigenen Land Kapitalmangel, Arbeitslosigkeit, erdrückende Belastungen, geschwächte Unternehmungen. Die Kräfte hatten sich stark verschoben. Es galt den Vorsprung anderer Länder wieder einzuholen. Um diese Zeit entstand das Schlagwort ‚Rationalisierung‘.“ Hinnenthal: Rationalisierungsbewegung, S. 5.

²³² Die Überschüsse aller Länderbahnen zusammen betragen im letzten Vorkriegsjahr 1,049 Mrd. M. Diese hohen Betriebsüberschüsse erlaubten es den Länderbahnen ohne großes Risiko Neuinvestitionen aus der Betriebsrechnung zu finanzieren. Vgl. Sarter: Eisenbahnen, S. 246. 1914 beliefen sich die Ausgaben der preußisch-hessischen Staatsbahn auf 100,- M Einnahmen nur auf durchschnittlich 70,- M, 1918 standen pro 100,- M Einnahmen bereits 134,62 M, 1919 gar 154,24 M Ausgaben gegenüber. Der Eisenbahnbetrieb war zu einem Zuschussbetrieb geworden. Vgl. Baumberg: Schienenwege, S. 123. Zur Bewirtschaftung des (Güter-) Wagenparks der Deutschen Reichsbahn, siehe ausführlich: Meidenbauer: Bewirtschaftung.

²³³ Ab 1918 erfuhr die Rationalisierungsbewegung im Deutschen Reich einen starken Bedeutungszuwachs, der durch die Anwendung der ab 1914 in der Vereinheitlichung der Rüstungsproduktion seinen Ursprung genommen hatte. Unter dem Einfluss des verlorenen Krieges und der Reparationsproblematik konnte die Rationalisierung nun seine komplexe Wirkung zeigen. Innerhalb weniger Jahre entstanden im Deutschen Reich 600 private Vereinigungen, 85 staatliche Einrichtungen und 67 Prüf- und Forschungsstellen. Vgl. Hinrichs/Peter: Friede, S. 29. Bei der Auswertung des Quellenmaterials wurde methodisch zwischen dem tatsächlichen Ausmaß der Rationalisierung sowie der öffentlichen bzw. fachspezifischen Debatte über diese differenziert. Das Ausmaß der Rationalisierungsdiskussion bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft darf nicht als Rückschluss auf das tatsächliche Ausmaß der Rationalisierung dienen. Vgl. Freyberg: Rationalisierung, S. 23. Vahrenkamp: Taylor, S. 14. Bönig: Technik, S. 393, Fn. 12. Vgl. auch: Tschierschky: Kartellpolitik, S. 124.

²³⁴ Reparation Commission: Sachverständigen-Gutachten, S. 106.

²³⁵ Vgl. zur Diskussion der Wirkung einer Tariferhöhung bei der Reichsbahn: Holtfrerich: Alltag, S. 229f. Dem RWM war die eine Tariferhöhung als notwendiges Mittel gegen die fortschreitende Defizitwirtschaft und Inflation deutlich bewusst. Die Reparationen und wirtschaftliche Benachteiligung Deutschlands durch den Versailler Vertrag, die insbesondere die Reichsbahn betrafen, hatten nach Holtfrerich für die zahlungsbilanztheoretischen Erklärungen im RWM wenig oder kein Gewicht.

Dennoch war nach der inflationsbedingten Tilgung der Vorkriegsschulden eine weitere finanzielle Belastung der DRG möglich.²³⁶ Die Reparationsschuldverschreibung von 660 Millionen Goldmark allein stellte keine untragbare Belastung für die schuldenfreie DRG dar.²³⁷ Die dem Schuldenplan zugrunde liegenden Berechnungen fußten allerdings auf der Vorkriegssituation und ignorierten den Wandel in der Wirtschaftlichkeit der Verkehrsträger.²³⁸ Um die hohen Belastungen der Reparationsschuld zu erwirtschaften, blieben der DRG nur zwei Möglichkeiten: Entweder gab die DRG ihre hohen Belastungen durch eine Erhöhung der Tarife weiter an Bevölkerung und Industrie, oder sie steigerte zur Aufbringung der Summe ihre betriebswirtschaftliche Effizienz.²³⁹ Das Reichsbahngesetz sicherte der Reichsregierung eine Mitsprache bei allen Tariffragen zu, wovon die Regierung auch Gebrauch machte.²⁴⁰ De facto war es der DRG somit nicht möglich, ihr Betriebsergebnis durch eine umfassende Anhebung der Personen- und vor allem Frachttarife zu verbessern.²⁴¹ Während die Industrie jede Tarifierhöhung als „*wirtschaftsfeindliche Politik*“ wertete, drohten die Eisenbahner mit Streiks gegen Entlassungen vorzugehen.²⁴²

Der Rechnungsabschluss des Unternehmens Deutsche Reichsbahn am 30. September 1924 wies ein intaktes Streckennetz und ausreichende Betriebsmittel aus. Ein unbelastetes Betriebskapital sowie ein moderner und leistungsfähiger Wagenpark wurden an die Rechtsnachfolgerin Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft übergeben. Somit bestand kein unmittelbarer Bedarf für größere Investitionen, da die Reichsbahn nach Kriegsende und unter Zuhilfenahme von Inflationsgewinnen ihr rollendes Material umfangreich erneuert hatte.²⁴³ Der zufriedenstellende Abschluss war das Ergebnis weitreichender Rationalisierungsmaß-

²³⁶ Die Zinsen betragen vor Kriegsende immerhin die Hälfte des damaligen Betriebsüberschusses. Peters: Personalpolitik, S. 75. Es handelte sich um Defizite in einer stark inflationären Währung, was die Dramatik der Belastungen reduzierte. „*Die Zeit des Währungsverfalls war nicht geeignet, eine vollständige Ordnung der technischen Verhältnisse herbeizuführen, da ja in dieser Zeit die Notenpresse für alle Anlagebedürfnisse ebenso herangezogen werden musste wie für die Deckung etwaiger Fehlbeträge im ordentlichen Haushalt. Die Folge war, daß zwar die Schäden vordringlich behoben wurden, die die Betriebsführung hinderten; darüber hinaus aber wurde bei allen sonstigen Arbeiten große Zurückhaltung geübt, da die Reicheisenbahnverwaltung sich stets bemüht hat, die allgemeinen Währungsschwierigkeiten nicht noch durch außerordentliche Anforderungen an die Reichsfinanzverwaltung zu vermehren.*“ Homberger: Wirkungen, S. 298.

²³⁷ Noch 1913 hatten die Länderbahnen einen Schuldendienst von 494 Mio. GM leisten müssen, was teuerungsbereinigt etwa 669,4 Mio. RM entsprach. Vgl. Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 58. Peters: a.a.O., S. 77.

²³⁸ Ebd. „Jede Abweichung von dieser im Sachverständigengutachten unterstellten Grundprämisse mußte damit zu Problemen in der Wirtschaftsführung der DRG führen.“

²³⁹ Ders.: a.a.O., S. 78.

²⁴⁰ Vgl. Ruser: Reichsbahn, S. 182–189.

²⁴¹ Dies.: a.a.O., S. 183.

²⁴² Dies.: a.a.O., S. 43. Vgl. auch: Reichsverband der deutschen Industrie: Wirtschafts- und Finanzpolitik, S. 14–16.

²⁴³ Peters: Personalpolitik, S. 75.

nahmen, die bereits im Jahre 1923 eingesetzt hatten.²⁴⁴ Nach 1924 zeigte sich, dass die Verkehrseinnahmen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft durch die Kopplung des Verkehrsumfangs an die Konjunkturlage der deutschen Volkswirtschaft keine fest kalkulierbare Größe darstellten.²⁴⁵ Der DRG blieb als Mittel zur Reparationsherauswirtschaftung nur eine konsequente Ausgaben- und Aufwandsbeschränkung.²⁴⁶ Wichtigste Voraussetzung für eine betriebswirtschaftliche Geschäftsführung war die Einführung einer Gewinn- und Verlustrechnung anstelle der kameralistischen Etatrechnung, was im Untersuchungszeitraum allerdings nur unzureichend umgesetzt werden konnte.²⁴⁷

²⁴⁴ Vgl. Zschau: Jahresabschlüsse, S. 83f. Die Rationalisierungsmaßnahmen des Jahres 1922 hatte Personalentlassungen in der Größenordnung von ca. 20.000 Bediensteten gebracht und damit die Personalausgaben deutlich reduziert. Gleichzeitig waren die Tarife nach langen Jahren einer Anpassung deutlich erhöht worden. Die Personentarife III. und IV. Klasse hatten sich gegenüber 1913 auf das 90-fache erhöht, die II. Klasse auf das 100-fache, die erste Klasse sogar auf das 115,7-fache. Noch deutlicher waren die Frachttarife erhöht worden und stiegen 1922 auf das 1680-fache ihres Wertes von 1913. Noch bis 1922 blieben die Personentarife weit hinter der allgemeinen Preissteigerung zurück. Vgl. Ruser: Reichsbahn, S. 43, Fn. 153. Vgl. auch: Sarter: Reichsbahn, S. 31. Siehe auch die Darstellung des Preisindizes einer Eisenbahnpersonenfahrkarte 3. Klasse: Holtfrerich: Inflation, S. 35, Tabelle 7. Siehe auch: Pirath: Betriebsführung. Bereits das erste Rechnungsjahr 1920 hatte einen Fehlbetrag von 15,6 Milliarden Reichsmark hervorgebracht, was 87 % der Einnahmen entsprach. Das Folgejahr erbrachte zwar mit 10,8 Milliarden Mark, was 30 % der Einnahmen entsprach, ein deutlich geringeres Defizit, die Kritik an der Unfähigkeit der Regierung und der fehlerhaften Ausgestaltung der Reichsbahn verstummten jedoch nicht. Vgl. Ruser: Reichsbahn, S. 20. Die Effizienz der Reichsbahn als Staatsunternehmen war nach den ersten beiden Rechnungsjahren angezweifelt worden und schien den Kritikern des Staatsvertrags Recht zu geben, die eine übereilte und fehlerhafte Konzeption der Reichsbahn angemahnt hatten.

²⁴⁵ Zudem wurde die Reichsbahn bereits vor der Wirtschaftskrise 1925/26 von der Reichsregierung zu einer Senkung bestimmter, volkswirtschaftlich wirksamer Frachttarife – etwa Frachttarife für Lebensmittel (ausgenommen Getreide und Milch) – gedrängt. Die Reichspost lehnte eine Senkung der Postgebühren hingegen ab. Vgl. Hertz-Eichenrode: Wirtschaftskrise, S. 66.

²⁴⁶ Für die DRG stellte das zeitgenössische Rationalisierungsparadigma, etwa von Fritz Söllheim 1922 mit „*Uns bleibt nur eine Wahl: Leistungssteigerung oder Verelendung!*“ beschrieben, die strategische Leitmaxime der Unternehmensführung dar. Vgl. Söllheim: Taylor-System, S. IV.

²⁴⁷ Die Betriebsrechnung baute auch weiterhin auf einer kameralistisch orientierten Buchhaltung auf. Die daraus resultierenden Betriebsüberschüsse wiederum dienten der Gewinn- und Verlustrechnung als Ausgangsgröße. Vgl. Zschau: Jahresabschlüsse, S. 16–21. Siehe auch: Schmitt: Buchhaltung; Mierzejewski: Accounting. Die Grundlagen hierzu waren bereits im Reichsbahngesetz geschaffen worden. Vgl. §§ 29 und 30 des Reichsbahngesetzes. Abgedruckt in: Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 106f. Entsprechend fehlte auch weiterhin eine verursachergerechte Aufteilung der entstehenden Aufwendungen auf ihre tatsächlichen Entstehungsorte. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das Geschäftsjahr 1925, S. 4; 16–19. Erst ab dem Jahr 1926 erfolgte eine Unterteilung der Ausgaben für Betrieb (persönliche Ausgaben des Betriebs- und Verkehrsdienstes), Unterhaltung (persönliche und sächliche Ausgaben für die laufende Instandhaltung der Bahnanlagen, Fahrzeuge und Ausstattungsgegenstände) sowie Erneuerung (persönliche und sächliche Ausgaben zur Beseitigung von Wertminderung an Fahrzeugen und Bahnanlagen). Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 2. Geschäftsjahr 1926, S. 14–17. Vgl. Peters: Personalpolitik, S. 96. Größtes Problem bei Einsparungs- und Rationalisierungsbestrebungen blieb die innerbetriebliche Informationsverarbeitung, die eine umfassende Selbstkostenermittlung ermöglichte und so die Grundlage für ein nach tatsächlichen wirtschaftlichen Grundsätzen geführtes Unternehmen bot. Die Einführung der maschinellen Datenverarbeitung nach dem Hollerith-Lochkartenverfahren stellte eine Pionierleistung dar. Siehe zum Hollerith-Lochkarten-Verfahren bei der DRG: Feindler: Ermittlung. Stinner: Lochkartenverfahren. Ausgaben erschienen nur dann wirtschaftlich vertretbar, „*wenn eine Rentenerhöhung [...] bestimmt zu erwarten ist, sei es, daß durch Schaffung neuen Verkehrs [...] die Einnahmen gesteigert werden, oder daß durch technische Verbesserungen eine Ausgabenverminderung eintritt.*“ Zschau: Jahresabschlüsse, S. 31.

Größte Einzelmaßnahme zur Reduzierung der Betriebskosten war die Einführung der Kunze-Knorr-Bremse.²⁴⁸ Die Einführung dieses neuen Bremssystems sollte mit seiner tiefgreifenden Rationalisierungswirkung großen Einfluss auf die Waggonindustrie haben.²⁴⁹ Bei der Kunze-Knorr-Bremse handelte es sich um ein indirekt wirkendes, für alle Zuggattungen geeignetes, mehrlösiges und unerschöpfliches Druckluftbremssystem, das auf der von Georg Knorr entwickelten Knorr-Bremse basierte.²⁵⁰ Knorrs Einkammer-Schnellbremse hatte den Vorteil größter Einfachheit und erhöhter Betriebssicherheit durch einen kurzen Bremsweg bei stoßfreiem Abbremsen des Zuges.²⁵¹ Reise- und Postwagen der Preußisch-hessischen Staatsbahn wurden ab 1902 mit dieser Bremse ausgerüstet.²⁵² Im Güterzugbetrieb stieß die Druckluftbremse jedoch noch an ihre Grenzen und der Handbremsbetrieb dominierte weiterhin. Ein hoher Personaleinsatz war nötig, da jeder Güterwagen durch einen zumeist verbeamteten Bremsschaffner oder Bremser besetzt werden musste.²⁵³ Die Höchstgeschwindigkeit für Güterzüge blieb zumeist auf 30 km/h begrenzt.²⁵⁴ Seit 1912 hatte sich die „Knorr-Güterzugbremse“ im Testbetrieb bewährt; ein Zweikammer-Bremszylinder erweiterte die bekannte Schnellbremse zu einem mehrlösigen Einkammerverbundbremssystem.²⁵⁵ Die Einführung des Systems war zunächst durch den Weltkrieg verhindert worden; der Einbau bei den Länderbahnen wurde im Jahr 1917 begonnen. Der Prozess der Umstellung auf die Kunze-

²⁴⁸ Siehe zur Funktionsweise und Anwendbarkeit: Kunze: Kunze-Knorr-Bremse. Prigge: Kunze-Knorr-Bremse.

²⁴⁹ Zur wirtschaftlichen Stabilisierung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft trugen die Einführung dieser neuen Bremsanlage und die damit einhergehende Beschleunigung des Güterverkehrs einen wesentlich größeren Beitrag als die Einführung neuer Lokomotivtypen. Siehe auch: Gottwaldt: Geschichte.

²⁵⁰ Der preußische Ingenieur und Oberbaurat Bruno Kunze (1854–1935), Dezernent für das Bremswesen im Königlichen Eisenbahn-Zentralamt Berlin, hatte die Knorr-Schnellbremse zu einer mehrlösigen Einkammerverbundbremse weiterentwickelt. Siehe auch: Pohl: Sicherheit, S. 27f.

²⁵¹ Ders.: a.a.O., S. 28.

²⁵² Bereits ab 1906 wurden durch den Verein deutscher Eisenbahnverwaltungen – Dachorganisation der deutschen Länderbahnen für technische und betriebliche Belange – auch Versuche mit verschiedenen Bremssystemen für Güterzüge durchgeführt. Bereits 1903 hatte der Verein einen „Bremsenausschuss“ eingesetzt, der die Versuche durchführen sollte. Die Versuche offenbarten zunächst das größte Problem bei der Einführung einer Druckluftbremse: Die größere Zuglänge der Güterzüge mit ihren loserer Kupplungen führte bei schnellwirkenden Bremssystemen zu Stauchungen und Zerrungen des Zuges, da die Bremswirkung bei den letzten Wagen des Zugverbandes mit einer zeitlichen Verzögerung zur Zugspitze einsetzte. Die zu diesem Zeitpunkt verwendeten Stangenpuffer, die nicht in der Lage waren, Energie durch innere Reibung abzubauen, erhöhten das Risiko von betriebsgefährdenden Zugschwingungen – Entgleisung, Zugtrennung und Überklettern von Puffern war die Folge. Ein großangelegtes Programm der DRG realisierte den nachträglichen Einbau von Hülsenpuffern ab 1926. Vgl. Pohl: a.a.O., S. 29. Klein: Beschaffungswesen, S. 29f.

²⁵³ Gerade in Verkehrsspitzen waren eine kostenaufwendige Personalreservehaltung und der Einsatz von Hilfsbremsern notwendig. Die betriebstechnischen Abläufe wurden durch den Handbremsbetrieb stark behindert. Sicherheitsrisiken für den Zugbetrieb entstanden durch die mangelhafte Übertragung der akustischen Bremssignale, menschliches Versagen der Bremsschaffner, eine nur mittelbar dosierbare Bremsleistung sowie eine geringe Bremskraft der Handspindelbremsen. Peters: Kunze-Knorr-Bremse, S. 43.

²⁵⁴ Leibbrand: Rationalisierung, S. 25.

²⁵⁵ Bis 1912 waren 15.500 Waggons der Preußisch-hessischen Staatseisenbahn mit der Knorr-Schnellbremse ausgestattet. Pohl: a.a.O., S. 45.

Knorr-Bremse war 1926 im Wesentlichen abgeschlossen.²⁵⁶ Gleichzeitig waren die Werkstätten und Bahnbetriebswerke auf die Unterhaltung des neuen Systems eingerichtet worden.²⁵⁷

Nach Einführung der Kunze-Knorr-Bremse war es möglich, Züge nur noch mit einem Schaffner neben dem Zugführer zu besetzen und Züge mit weniger als 60 Achsen sogar nur durch den Zugführer zu begleiten.²⁵⁸ Damit verringerte sich die durchschnittliche Anzahl der Zugbegleiter von 5,6 vor Einführung der Druckluftbremse auf 2,6 Personen.²⁵⁹ Die Arbeitsintensität des Zugpersonals wurde gleichzeitig deutlich gesteigert.²⁶⁰ Unter der Voraussetzung eines gleichbleibenden Verkehrsaufkommens sollte ab 1929 eine jährliche Nettoersparnis von 96,3 Millionen GM erfolgen, was einer Gewinnrate von 32 Prozent entsprach.²⁶¹ Die Einführung der Kunze-Knorr-Bremse wird in der Forschung als die „wichtigste Rationalisierungsmaßnahme des Betriebs- und Verkehrsdienstes“ der DRG bezeichnet.²⁶² Sie erhöhte die Wirtschaftlichkeit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft erheblich.²⁶³ Das Reichsbahndirektorium urteilte über die Kunze-Knorr-Bremse, dass sie „in betrieblicher und wirtschaftlicher Hinsicht als einer der größten Fortschritte im Eisenbahnwesen“ anzusehen sei.²⁶⁴

Die Steigerung der Güterzughöchstgeschwindigkeiten wirkte sich positiv auf die Rationalisierungsgewinne der DRG aus. Durch die wesentlich bessere Bremswirkung war ein Überschreiten der bisherigen Geschwindigkeitsgrenzen möglich, wodurch ein deutlich erhöhter Wagenlauf realisiert und damit der Bedarf an Waggons durch eine bessere Ausnutzung des vorhandenen Materials gesenkt werden konnte. Die wissenschaftliche Fahrplankonstruktion hatte einen großen Anteil an der praktischen Umsetzung dieses neuen Geschwindigkeitspotenzials. Waren bislang den einzelnen Güterzuggattungen unterschiedliche Grundgeschwindigkeiten zugeordnet worden richteten sich die neuen Fahrpläne nach den technischen

²⁵⁶ 333.000 Güterwagen waren bis zu diesem Jahr mit einer kompletten Druckluftanlage ausgestattet worden, 290.600 Güterwagen erhielten eine durchgehende Druckluftbremse (Hauptluftleitung). Peters: Kunze-Knorr-Bremse, S. 44.

²⁵⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 1. Geschäftsjahr 1926, S. 77f.

²⁵⁸ Eine auf fiktiver Goldmarkbasis nachträglich durchgeführte Rentabilitätsberechnung zeigte 1926 den wirtschaftlichen Erfolg der Umstellung. Leibbrand: Rationalisierung, S. 16.

²⁵⁹ Auf 10 Mio. Achs-km entfielen nur noch 17 anstatt 32 Zugbegleiter im Handbremsbetrieb, was einer Personaleinsparung von 47 % entsprach. Ders.: a.a.O., S. 16f.

²⁶⁰ Die Anschaffungskosten des Bremssystems betragen 297,54 Mio. Goldmark. Die Wagenausrüstung betrug davon allein 285,74 Mio. GM. Bis zur Jahreswende 1928/29 versprach die DRG Betriebsgewinne, wobei sich zu diesem Zeitpunkt die Gesamtausgaben durch zusätzliche Betriebskosten sowie den Unterhalt des Systems und die Verzinsung auf 478,4 Mio. GM aufsummiert hatten. Vgl. Peters: Personalpolitik, S. 106f.

²⁶¹ Durch die bis 1923 zunehmend inflationäre Entwicklung zeigte sich das Ergebnis noch wesentlich günstiger. Allein durch die Personaleinsparung von 28.000 Mann, die nicht entlassen sondern zu Arbeitern zurückgestuft wurden, entstanden jährliche Personalminderausgaben von 162 Mio. RM. Leibbrand: a.a.O., S. 17.

²⁶² Pohl: Sicherheit, S. 59.

²⁶³ Ders.: a.a.O., S. 60.

²⁶⁴ Zitiert nach: Ders.: a.a.O., S. 61.

Möglichkeiten und damit dem tatsächlichen Leistungsvermögen der Güterzüge.²⁶⁵ Die Güterzugsgeschwindigkeit erfuhr durch diese Vorgehensweise nahezu eine Verdopplung: Bis zu 65 km/h Höchstgeschwindigkeit waren nun möglich. Die Durchschnittsgeschwindigkeit der Durchgangseilgüterzüge stieg auf rd. 30 km/h an, bei normalen Durchgangsgüterzügen auf bis zu 25 km/h.²⁶⁶ So konnten mit der gleichen Anzahl an Fahrzeugen deutlich höhere Transportleistungen erbracht werden und das Streckennetz erfuhr ohne Investitionen eine signifikante Kapazitätserweiterung. Für die Industrie bedeuteten diese Leistungssteigerungen einen Rückgang der Nachfrage nach rollendem Material; die erhöhte Umlaufzeit der Waggons machte Investitionen in Neufahrzeuge überflüssig. Somit bestand für die DRG kein Bedarf an neuen Fahrzeugen, da die vorhandenen Bestände besser ausgenutzt wurden.²⁶⁷ Ausgehend von einer Einsparung von 350 Lokomotiven bedeutete dies gleichzeitig ein theoretisches Einsparungspotenzial von 13.125 bis 18.750 Güterwaggons.²⁶⁸

Technische Rationalisierungserfolge konnte die DRG zudem durch die Einführung neuer, an die erhöhte Bremsleistung angepasster Waggonkonstruktionen erzielen.²⁶⁹ Am 1. April 1914 lag die durchschnittliche Ladefähigkeit eines Güterwagens bei 7,14 t. Bis zum 1. Januar 1928 konnte sie um 13 Prozent auf 8,05 t gesteigert werden. 10 t und 15 t-Kohlewagen, wie sie in der Vorkriegszeit eingesetzt wurden, wurden durch eine 20 t-Neukonstruktion ersetzt. Die Nutzlast der beladenen Achsen stieg in derselben Zeit durchschnittlich um 12 Prozent von 5,06 t auf 5,88 t. Damit konnte die Zahl der im Verkehr, im Betrieb und in den Werkstätten zu behandelnden Waggons – bezogen auf die Verkehrsleistung – entscheidend gesenkt werden.²⁷⁰

²⁶⁵ Die per Dekret verordneten Höchstgeschwindigkeiten dienten einer Begrenzung der Bremsbeamten und damit der Personalkosten. Die Grundgeschwindigkeit entsprach einer bestimmten, willkürlich unterhalb der Sicherheitsgrenze liegenden Geschwindigkeit und verhinderte eine volle Ausnutzung der Lokomotivkraft und Bremsausrüstung. Peters: Kunze-Knorr-Bremse, S. 47.

²⁶⁶ Mit Einführung der wissenschaftlichen Fahrplankonstruktion setzten Leistungsmessfahrten für die jeweiligen Lokomotivbauarten das Zugkraft-Geschwindigkeits-Verhalten mit der beabsichtigten Zugmasse und den Streckenwiderständen in Relation und bildeten so die Grundlage für eine neue Fahrplankonstruktion und die möglichen Planfahrzeiten. Leibbrand: Rationalisierung, S. 25.

²⁶⁷ Allein auf dem Lokomotivsektor bedeutete die Einführung der Kunze-Knorr-Bremse eine Ersparnis von 350 Lokomotiven, was gleichzeitig 1.300 Lokführer und Heizer einsparte. Die DRG erwartete 1927 sogar 500 eingesparte Lokomotiven. Niederschrift und Vorlage zur 17. Sitzung des Verwaltungsrates, BArch 430In18, Bl. 131. Peters: a.a.O., S. 48, sieht hierin einen der wesentlichen Gründe für das Scheitern der Einheitslokomotive vor dem Zweiten Weltkrieg.

²⁶⁸ Ausgehend von einer Nutzlänge von maximal 750 m Länge, Berücksichtigung der Baulänge der Güterwagen und Lokomotiven und einer Achszahl von 150. Vgl. Leibbrand: a.a.O., S. 21.

²⁶⁹ Siehe: Behrends/Hensel/Wiedau: Güterwagen. Vgl. auch: Gottwaldt: Dorpmüllers Reichsbahn, S. 36.

²⁷⁰ Gleichzeitig setzte auch eine Reduzierung der Belastung von Rangierbahnhöfen und ein Absinken der Zuglängen bzw. eine Steigerung der Transportleistung bei gleicher Zuglänge ein. Neukonstruktionen und Leistungssteigerungen führten zu einer Steigerung der Zugnutzlast um durchschnittlich 33 % von 228 t auf 303 t. Leibbrand: a.a.O., S. 11.

Zeitgleich erfolgte eine Neuorganisation des Reichsbahn-Werkstättenwesens.²⁷¹ Die umfassende Neuorganisation und Rationalisierung der Werkstätten führte nicht nur zu einer Kostensenkung im Bereich der Instandhaltung, sondern reduzierte zudem die Standzeiten der Waggonen und Lokomotiven um ein Vielfaches. Die Umstellung auf eine planmäßige Erhaltungswirtschaft mit einer systematischen Neuorganisation jedes Betriebs, der Einführung von Fließarbeit, Normung, Spezialisierung und Austauschbau, führte zu einer drastischen Verkürzung der Standzeiten.²⁷² Besonders der Austauschbau revolutionierte die Arbeitsweise in der Ausbesserung, da Bauteile vorgehalten und aufgearbeitet werden konnten und kosten- und zeitintensiven Einzelanfertigungen entfielen.²⁷³ Während sich der Fahrzeugbestand bei Personenwagen im Vergleich mit 1913 von rd. 58.000 auf 64.000 im Jahr 1925 deutlich erhöhte, konnte die Ausnutzung des Fahrzeugparks um 17,6 Prozent (Personenkilometer pro Wagen) gesteigert werden.²⁷⁴ Bis 1930 konnte der Reparaturstand auf 5,4 Prozent gesenkt werden.²⁷⁵ Damit wurde erreicht, dass 1930 mit rd. 30.000 Güterwagen weniger die gleiche Transportleistung erzielt werden konnte wie 1925. Die Rationalisierung des Werkstättenwesens spielte eine entscheidende Rolle für die wirtschaftlichere Ausnutzung des Fahrzeugparks. Gleichzeitig konnte die Reichsbahn 16 Ausbesserungswerke und 36 Abteilungen schließen.

²⁷¹ Die besondere Bedeutung einer planmäßigen Erhaltungswirtschaft und des Werkstätdienstes wird ersichtlich, wenn man den Wert des Fahrzeugparks und der maschinellen Anlagen in das Verhältnis zu dem Buchvermögen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft setzt: 1931 betrug der Wert des Fahrzeugparks in Höhe von 7,371 Milliarden RM ein Drittel des Buchvermögens. Anlagen und Eichrichtungen für die Unterhaltung des Fahrzeugparks wiesen einen Wert von über 650 Mio. RM auf; die Ausgaben für die Unterhaltung betragen ein Siebtel der Gesamtausgaben. Vgl. Kühne: Bedeutung, S. 7. Zum tieferen Verständnis der DRG wie auch schon ihrer Vorgängerunternehmen muss beachtet werden, dass sich das Unternehmen in drei voneinander deutlich abgegrenzte Unternehmensbereiche ausspaltete: die Betriebsleitung des Verkehrs, die Bahnunterhaltung sowie das Werkstättenwesen. Die Reichsbahn zerfiel somit in ein Unternehmen des Verkehrssektors, des Bausektors sowie eines der Maschinen – bzw. Fahrzeugbauindustrie. Veränderungen der Wettbewerbsbedingungen wirkten auf jeden Sektor unterschiedlich, konjunkturelle Schwankungen wirkten mitunter zeitlich versetzt. Vgl. Witt: Anpassung, S. 394f.

²⁷² Bei Lokomotiven konnte so die Ausbesserungszeit um 75 % im Vergleich zur Vorkriegszeit reduziert werden. Kolb: Reichsbahn, S. 139. Zum Wandel des Industriebetrieblichen Ordnungsdenkens durch die Einführung von Fließband und Automatisierung, siehe: Luks: Betrieb. Luks nennt die Jahre zwischen Erstem Weltkrieg und späten zwanziger Jahren eine „produktionsorganisatorische und -technische Experimentierphase“. Ebd. S. 197. Siehe auch: Etmüller: Engineering.

²⁷³ Hoepner: Austauschbau, S. 37. Die Umgestaltung des Werkstättenwesens reduzierte die Anzahl der Reparaturstände von 4.000 auf 210, da Bauteile im Fließbandverfahren instandgesetzt und eingelagert werden konnten. Dormüller: Rationalisierung, S. 28. Der Lokomotivbestand konnte so zwischen 1925 und 1930 um über 3.600 Stück reduziert werden bei einem Überbestand von immer noch 1.400 Stück – mit einschneidenden Folgen für die Lieferindustrie. Baumann: Verkehrsbuch, S. 285.

²⁷⁴ Der Güterwagenpark vergrößerte sich bis 1925 um 18,3 % von 557.000 auf 682.000. Dabei reduzierte sich die Ausnutzung jedoch um 18,5 % (Tonnenkilometer pro Wagen). Baumann: Verkehrsbuch, S. 288. Hammer: Eisenbahn- und Kraftfernverkehr, S. 70. Noch 1921 hatte die Leistungsfähigkeit des Lokomotivparks deutlich hinter dem Vorkriegswert zurückgelegen. Der Reparaturstand lag zum 1.12.1921 bei 39,4 %, im Vorjahr hatte er sogar 43,3 % betragen. Am 1. April 1914 hingegen waren nur 19,3 % des Lokomotivparks in Reparatur. Vgl. Sarter: Reichsbahn, S. 34. Vgl. auch: Anhang: Tabelle 2.

²⁷⁵ Der Reparaturstand lag 1925 bei 11,3 %, im Jahre 1913 hatte er noch 4,0 % betragen.

Die DRG bediente sich bekannter Rationalisierungsstrategien der Privatindustrie und übernahm effektive Methoden der Betriebsorganisation und neueste Fertigungstechnologien auf die eigenen Betriebe.²⁷⁶ Bereits Anfang 1920 hatte das preußische Ministerium für öffentliche Arbeit die „*Denkschrift zur Neuordnung des Werkstättenwesens*“ herausgegeben und die dringlichsten Veränderungen aufgezeigt.²⁷⁷

Ein erster Schritt stellte die Zentralisierung des Direktionswesens dar: Seit 1921 wurden die zuvor in ihrer Instandhaltungsplanung souveränen 30 Direktionen auf 10 sogenannte „*Ausgleichsbezirke für die Fahrzeugausbesserung*“ konzentriert, denen 600 Bahnbetriebswerke für kleinere Reparaturaufträge von Normteilen unterstanden.²⁷⁸ Unwirtschaftliche Betriebe wurden stillgelegt und die zukünftigen Instandhaltungsarbeiten auf die produktivsten und technisch fortschrittlichsten Werkstätten konzentriert.²⁷⁹ Die Zahl der Reichsbahnausbesserungswerke (RAW) konnte bis 1928/29 von 110 auf 80 Ausbesserungswerke reduziert werden.²⁸⁰ Eine Arbeitsgemeinschaft untersuchte kleinteilig die innere Organisation der Werkstätten und ordnete den gesamten Werkdienst nach technisch wirtschaftlichen Gesichtspunkten tayloristisch-fordistischer Prägung.²⁸¹ Einschränkungen auf allen Gebieten

²⁷⁶ Die ungenügende Instandhaltung des Wagenparks während des Krieges, Reparationsleistungen in Form der besten Fahrzeuge, stark beeinträchtigte Arbeitsleistung der Mitarbeiter sowie die uneinheitliche Struktur der von den Ländereisenbahnen übernommenen Werkstätten machten zwischen 1919 und 1924 eine Übertragung von Instandhaltungsaufträgen an die Schienenfahrzeugindustrie notwendig. Peters: Personalpolitik, S. 114. Siehe: Heinrich: Betriebsschwierigkeiten. Vor allem das tayloristische Verfahren der Zeitvorgabe wurde von der DRG genutzt und zum Teil zentral von Berlin aus für sämtliche Werkstätten der DRG festgelegt. Dabei handelte es sich um eines der wenigen Beispiele für eine dokumentierte Umsetzung der tayloristischen Idee der Unterweisungszettel. Vgl. Vahrenkamp: Durchsetzung, S. 16.

²⁷⁷ Preußisches Ministerium für öffentliche Arbeit: *Denkschrift zur Neuordnung des Werkstättenwesens*, BArch R5/10296. Vor 1921 verwalteten die Länderministerien zusammen 30 Eisenbahndirektionen mit insgesamt 100 Hauptwerkstätten; die extreme Typenzersplitterung der Fahrzeuge der Ländereisenbahnen führte zudem zu einer Spezialisierung der Werkstätten auf länderspezifische Typen. Da zahlreiche Eisenbahndirektionen nur eine Hauptwerkstatt besaßen, waren diese zur Reparatur sämtlicher Typen der Landesbahnen eingerichtet und setzten sowohl Lokomotiven als auch Waggonen instand. Kühne: Bedeutung, S. 8f.

²⁷⁸ Bönig: *Fließbandarbeit I*, S. 562. Jede dritte Reichsbahndirektion erhielt dabei die Funktion einer „Geschäftsführenden Direktion für das Werkstättenwesen“, allerdings bis 1925 nur in empfehlender Funktion. Vgl. Peters: Personalpolitik, S. 115.

²⁷⁹ Kühne: *Erhaltungswirtschaft*, S. 7f.

²⁸⁰ Diesen für das Werkstättenwesen zuständigen Reichsbahndirektionen unterstanden jeweils 9.000 bis 16.000 Arbeiter; die zehn Werkstättenbezirke waren nach dem Vorbild der Privatindustrie zu betriebswirtschaftlich selbstständigen Einheiten organisiert. Bönig: *Fließbandarbeit I*, S. 562f. Die Zahl der Werkstättenarbeiter im Dienst der Reichsbahn konnte von rd. 118.600 im Dezember 1925 auf 77.000 Anfang 1929 reduziert werden. Vgl. Kühne: Bedeutung, S. 8f.

²⁸¹ Taylorismus und Fordismus waren die beiden großen Schlagwörter, die bei betriebswirtschaftlichen Überlegungen zur Rationalisierung nach amerikanischem Vorbild wiederholt fielen. Unter Rationalisierung verstand man entsprechend „alles, was zur Wiederherstellung des Gleichgewichtes dienen konnte, gleichgültig, ob es sich dabei um eine Nachahmung amerikanischer Vorbilder, um eine Anpassung amerikanischer Methoden an deutsche Verhältnisse oder um selbstständige deutsche Anstrengungen handelte.“ Hinnenthal: *Rationalisierungsbe-
wegung*, S. 5. Die Methoden des „scientific management“, wie sie Frederik Taylor bereits vor dem Ersten Weltkrieg als Ingenieur bei der Midvale Steel Company durch die Zerlegung der Herstellungsschritte eines bestimmten Produktes in Hunderte und Tausende von kalkulierten Einzelvorgängen entwickelt hatte, führte zu einer fortschreitenden Rationalisierung und Verwissenschaftlichung der gesamten Betriebsführung. Die erste deutsche Publikation zu Taylor wird auf 1907 datiert. Vgl. Kocka: *Management*, S. 359. Henry Ford hatte diese

der Materialwirtschaft ergaben eine deutlich erhöhte Wirtschaftlichkeit durch moderne Arbeitsorganisation sowie sparsamen Stoffverbrauch.²⁸²

Revolutionär waren die Veränderungen in Technik und Technologie der Fahrzeuginstandhaltung. Diese für die gesamte Waggonindustrie vorbildliche Organisation unterschied sich fundamental von der früheren handwerklichen Vorgehensweise. In seiner ursprünglichen Form wurden die zugeführten Fahrzeuge in der entsprechenden Lok- oder Wagenabteilung auf speziellen Montageständern in Reihenbauweise demontiert und die einzelnen Bauteile oder -gruppen wurden in den entsprechenden Werkstätten innerhalb des Werkes aufgearbeitet.²⁸³ Der Arbeitsplatz war bis zum Eintreffen der revidierten Baugruppen und Teile blockiert, da alle Arbeiten am Rahmen oder Wagenkasten direkt auf einem ortsfesten Montageständer ausgeführt wurden. Auf diese Art konnte an jedem Montageständer eine hohe Typenzahl bedient werden, der Durchlauf blieb hingegen gering. Verstärkt wurde der handwerkliche Charakter der Revision durch die fehlende Standardisierung der Bauweise – entsprechend war auch die Fertigung neuer Fahrzeuge in der Industrie handwerklich geprägt und ähnelte einer Einzelfertigung.²⁸⁴ Bei der Neuanfertigung oder Instandsetzung von Baugruppen musste diese aufwendig an das jeweilige Fahrzeug angepasst werden. Dies konnte nur durch spezialisierte Facharbeiter erfolgen.

Eine nachhaltige Rationalisierung des Werkstättenwesens war demzufolge nur im Einklang mit einer Neuorganisation der Produktionsweise der Lieferindustrie möglich. Für eine Effizienzerhöhung der Arbeitsgänge und eine Optimierung des Materialflusses war eine

Methode früh aufgegriffen und in seiner Detroit-er Automobilproduktion die Fließ- oder Gleitbandherstellung ab 1913 eingeführt. Die betrieblichen Reformen des Taylorismus und Fordismus führten zu einer Änderung des Arbeitstaktes, der fortan nicht mehr durch die Arbeiter selbst, sondern durch Stoppuhr und Band bestimmt. Der Fordismus wurde in manchen Kreisen als Erfüllung aller Sehnsüchte gesehen: „die These von der Sozialpartnerschaft von Kapital und Arbeit, die Forderung nach strikter Rationalisierung, die Hoffnung auf einen unaufhaltenden Anstieg des Lebensstandards und all die anderen Wunschträume der Strategen einer sozialen Marktwirtschaft.“ Hermand/Trommler: Kultur, S. 52. Siehe auch: Sarasin: Geschichtswissenschaft, S. 61–99. Beide Schlagwörter gingen einher mit einem Amerikanismus der mittleren zwanziger Jahre, der nicht nur als Produkt des Dawes-Plans gesehen werden darf, sondern in einem wesentlich größeren ideologischen Zusammenhang mit dem industriellen Aufstieg der USA zur führenden Wirtschaftsnation aller westlichen Staaten fußt. Vgl. Hermand/Trommler: Kultur, S. 49–58. Bereits in den Jahren 1922 und 1924 hatte Carl Pirath, Regierungsbaurat im Reichsverkehrsministerium, seine arbeitswissenschaftlichen Studien bei verschiedenen Verkehrsunternehmen – vornehmlich anhand der Preußisch-Hessischen Staatsbahnen – veröffentlicht und dabei nachdrücklich die Notwendigkeit einer Rationalisierung des Personaleinsatzes bei der Eisenbahn betont. Pirath bezog in seine Studien auch den Bau der Transportmittel sowie deren Instandhaltung mit ein. Vgl. Pirath: Anteil; Ders.: Betriebsführung. Siehe auch: Schlimm: Ordnungen, S. 43–53. Hascher: Politikberatung, S. 109. Zur Person Carl Piraths, siehe: Hascher/Heimerl: Durchleuchtung. Hachtmann: Fordismus.

²⁸² Kühne: Erhaltungswirtschaft, S. 7.

²⁸³ Eine Arbeitsgruppe mit Vorarbeiter war für je zwei bis vier Fahrzeuge zuständig. Unter Leitung des Vorarbeiters wurde der Waggon demontiert, die nötigen Revisionsarbeiten festgestellt und innerhalb der Gruppe selbst auch ausgeführt. Nur in Ausnahmefällen wurden Spezialwerkstätten (Zerspanung, Gießerei, Schmiede, Schreinerei u. ä.) beauftragt. Bönig: Fließbandarbeit I, S. 567. Siehe auch die Untersuchung zur Instandsetzung von Dampflokomotiven im Ausbesserungswerk bremen-Sebaldsbrück: Busch/Petzold: Arbeit.

²⁸⁴ Vgl. die Auflistung der einzelnen Gewerke einer Waggonfabrik bei Heimann-Trosien: Arbeiterwohlforpflege, S. 32f.

möglichst hohe Typenreinheit der zu revidierenden Fahrzeuge erforderlich. Hohe Stückzahlen von möglichst wenigen Typen in einer Werkstatt waren das primäre Ziel. Eine Spezialisierung auf bestimmte Waggontypen erfolgte bereits durch die Zentralisierung der Werkstättenbezirke.²⁸⁵ Ab 1926 wurden spezielle Versuchsgleise in den Reichsbahnwerkstätten installiert, um Erkenntnisse über die Ausbesserung von Güter- und Personenwagen im Fließverfahren zu erproben.²⁸⁶ Nach der Spezialisierung des Betriebes auf Lokomotiven oder Waggons wurde der gewonnene Raum genutzt, um den Betrieb von der Arbeit am Montageständer auf eine Fließmontage umzuorganisieren.²⁸⁷ Bei dieser Anordnung wechselten die Wagen von einem Montagestand zum nächsten.²⁸⁸ Die Waggons wurden zwar in einer systematischen Anordnung zerlegt, dabei wurde der Arbeitstakt aber weder einer engen Zeitbindung untergeordnet noch wurde der Takt von der mechanischen Anordnung vorgegeben.²⁸⁹ Fließarbeit bei der Reichsbahn bedeutete, dass „*die einzelnen Kolonnen im bestimmten Arbeitstakt zur Durchführung ihrer ihnen planmäßig zugeteilten Arbeit an die Maschine herantreten*“.²⁹⁰ Auf der technischen Seite wurden durch die Einführung moderner Werkzeuge und Sondereinrichtungen sowie den Einsatz von Anstrich- und Farbspritzmaschinen neue Wege beschritten.²⁹¹ Die Arbeiter wurden nach psychotechnischen Gesichtspunkten eingeteilt, die Tätigkeiten systematisch geplant und kontrolliert. Tayloristische Studien und die damit einhergehende Zentralisierung des Produktionswissens im Arbeitsbüro glichen Leistungsunterschiede aus und

²⁸⁵ Kühne: Erhaltungswirtschaft, S. 7. Sechs Abteilungen waren für Lokomotiven zuständig, fünf für Personenwagen (zusätzlich eine für Personenwagen-Drehgestelle), sieben für Güterwagen sowie vier für die Kesselreparatur.

²⁸⁶ Zunächst ab 1926 in Leinhausen, zwischen Februar 1926 und Februar 1927 im RAW Recklinghausen, im Mai 1926 im Wagenwerk Gleiwitz, eine Versuchsmontage für Drehgestelle in Oppeln, vor November 1927 im RAW Buckau. Bis Mitte 1927 zudem eine Fließmontage zur Ausbesserung und Lackierung von Güterwagen in Sebaldsbrück und zur Revision von Personenwagen in Berlin und Neumünster. Bönig: Fließbandarbeit I, S. 567; Siehe weiter: Brann: Fließarbeit; Spiro: Rationalisierung; Petsch: Betriebsführung.

²⁸⁷ Dabei bedeutete Fließmontage bei der Reichsbahn nur Tätigkeiten in einem annähernd gleichen Takt an einer begrenzten und geschlossenen Reihe von Wagentypen. Vgl. auch die Auflistung der einzelnen Arbeitsverfahren und Arbeitsgruppen bei: Hoepner: Austauschbau, S. 37f.

²⁸⁸ Bönig: Fließbandarbeit I, S. 567.

²⁸⁹ Brann: Fließarbeit, S. 258–261.

²⁹⁰ Nach Baugruppen organisierte Spezialwerkstätten und Stationen reihten sich in den neu organisierten Betrieben aneinander. In Form einer U-Montage durchliefen die Fahrzeuge auf den Schienen in Längsrichtung die verschiedenen Demontagestationen. Nachdem man die Radsätze und Drehgestelle demontiert hatte, wurden die Fahrzeugkörper in Querrichtung zu den entsprechenden Arbeitsstationen der verschiedenen Revisionsgänge transportiert. Nach Abschluss der jeweiligen Ausbesserungsarbeiten wurden die Fahrzeugkörper wieder auf die ebenfalls im Fließverfahren revidierten Drehgestelle und Radsätze gestellt und durchliefen erneut in Längsrichtung die Endmontage. Ein ständiger Fluss wurde sichergestellt durch eingeplante Überholmöglichkeiten der Brückenkräne, so dass auch längere Standzeiten einzelner Fahrzeuge nicht die nachfolgenden Stationen behinderten. Neesen: Fertigung, S. 249. Kühne: Erhaltungswirtschaft, S. 64f

²⁹¹ Dabei handelte es sich zumeist um Sondermaschinen, die allein für den Einsatz in der Fahrzeugrevision konstruiert worden waren (Schleifmaschinen, elektrische Bohrmaschinen und Schraubendreher, Materialauftragung durch Schweißverfahren, spanlose Formung durch Gesenkschmieden, passgenaue Guss- und Pressteile). Vgl. mit dem Fokus auf die Holzbearbeitung: Bartke: Arbeitsbeschleunigung, S. 369–371; 373f; Kühne: Entwicklung, S. 241. Siehe auch: Schönherr: Neuerungen.

halbierten den Anteil der Facharbeiter zugunsten ungelernter Arbeiter von 70 Prozent auf rd. 35 Prozent.²⁹² Der Zeitakkord wurde neben den Produktionsanordnungen als Leistungsantrieb eingesetzt.²⁹³

Die Tatsache, dass das Ausmaß der notwendigen Reparaturarbeiten und damit der Umfang und die Dauer der Revision einzelner Baugruppen erst nach der Demontage festgestellt werden konnte und eine genaue Taktung kaum möglich war, stellte besondere Anforderungen an die Einführung einer Fließmontage. Den neuen Fertigungsanordnungen stand zudem oft der Gebäudezuschnitt der Werkstätten entgegen; nur Neubauten waren bereits in ihrem Gebäudeschnitt auf eine Fließbandarbeit zugeschnitten.²⁹⁴

Die erste fast vollständig im Fließverfahren durchgeführte Revisionsarbeit war der Einbau der Kunze-Knorr-Bremse.²⁹⁵ Die in einem kurzen Zeitfenster zwischen 1926 und 1928 erfolgte gleichartige Umrüstung von fast einer halben Millionen Fahrzeugen bot ideale Voraussetzungen für eine Fließmontage.²⁹⁶ Auch die wenig später erfolgende Umrüstung des Wagenparks mit Hülsenpuffern, Zugvorrichtungen und elektrischer Beleuchtung konnte nach diesem Prinzip vorgenommen werden.²⁹⁷

Gleichzeitig mit der Fließmontage des Druckluftbremssystems erfolgte die systematische Auswertung von Versuchsreihen, die in den verschiedenen Ausbesserungswerken und

²⁹² 1922 wurden einheitliche Gedingsätze auf Grundlage umfassender Zeitstudien neu berechnet und galten ab 1924 für die gesamte Reichsbahn. Das „Dezernat für wissenschaftliche Betriebsführung in den RAW“ hatte bis 1927 200 Stückzeiten in „Mutterwerken“ erstellt und in Unterweisungskarten für die Gedingermittlung ausgegeben; bis 1931 wurden 4.000 Stückzeiten durch das Dezernat ermittelt. Brann: Fließarbeit, S. 257, 265; Kühne: Werkstätdienst, S. 92f; Neesen: Fertigung, S. 251. Zu den Arbeits- und Zeitstudien der Reichsbahn siehe: Breunig: Rationalisierung, S. 633; Petsch: Betriebsführung, S. 36–44, Lüders: Zeitaufnahmen; Tecklenburg: Arbeits- und Zeitstudien; Schalldach: Rationalisierungsmaßnahmen, S. 140f, 147–152. Psychologische Prüfungsmethoden für die Auslese von Facharbeitern wurden zugleich eingeführt. Vgl. Lipmann/Stolzenberg/Stroller: Methoden, hier S. 77.

²⁹³ Besonders in Bereichen, wo eine Arbeitskolonne wanderte und ein Leistungszwang durch den Einsatz mechanischer Einrichtungen wegfiel, wurde im Zeitakkord gearbeitet. Zusätzlich wurde ein Springerdienst eingeführt, um Taktunterschiede auszugleichen. Brann: a.a.O., S. 257.

²⁹⁴ So die R.A.W.s Brandenburg-West, Braunschweig und Niederschöneweide. Bönig: Fließbandarbeit I, S. 562.

²⁹⁵ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Denkschrift über die wirtschaftliche Auswirkung der Neuordnung des Werkstättenwesens, Anlage VII, S. 21.

²⁹⁶ 1926 konnte die Montagezeit im Vergleich zu einer Standmontage von 154 Stunden auf nur noch 46 Stunden im Fließmontageverfahren gesenkt werden. Bönig: a.a.O., S. 563. Das für die Umrüstung verantwortliche Reichsbahnwerk Grunewald führte eine Fließmontage bestehend aus neun Arbeitsplätzen, an denen jeweils zwei bis zwölf Arbeiter – insgesamt 47 Personen – die Arbeiten ausführten, ein. Ein Zug von jeweils zehn miteinander verkuppelten Wagen wurde im Takt von 45 Minuten in die Montage geschoben. Die Steuerventile der Kunze-Knorr-Bremse wurden im RAW Gleiwitz vorbereitet und von jeweils elf Arbeitern im gemeinsamen Gedinge im Takt von 15 Minuten pro Einheit gewartet. Dazu wurde eine kleine Schienenbahn auf Tischhöhe genutzt. Vgl. Bönig: a.a.O., S. 564.

²⁹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Die Beschaffung von verstärkten Schraubenkupplungen (rd. 1.442.000 Stück), 1931, BArch R5/7508. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Einführung verstärkter Schraubenkupplungen, Unterhaltung der Schraubenkupplungen alter Bauart, 1931, BArch R5/7508. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Beschaffung von Hülsenpuffern (2.585.000 Stück), 1931, BArch R5/7508. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Einbau der Hülsenpuffer, Unterhaltung der Puffer aller Bauart, 1931, BArch R5/7508. Siehe auch: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Denkschrift über die wirtschaftliche Auswirkung der Neuordnung des Werkstättenwesens, Anlage V, S. 18f.

anhand unterschiedlicher Wagentypen seit 1926 durchgeführt worden waren.²⁹⁸ Bis Mitte 1927 konnte sich die Fließbandarbeit weitestgehend durchsetzen, unterschied sich jedoch durch längere Taktzeiten und eine größere Bedeutung des Gedinge- und Kolonnendienstes von der üblichen Fließmontage in anderen Bereichen der Metallindustrie.²⁹⁹ Am Fließband konnten die Bauteile in gesonderten Abteilungen mit Spezialmaschinen und Vorrichtungen vorbereitet und am Montageband in kurzer Taktung ausgetauscht werden.³⁰⁰ Die Arbeitstakte richteten sich in ihrer Länge nicht nur nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern waren vor Allem technisch durch die Länge der Waggons begründet sowie den notwendigen Sicherheitsmaßnahmen beim Versetzen der Wagen durch Krananlagen, unterschiedlichen Abnutzung und damit unterschiedlichen Revisionsumfänge. Gleichartige Arbeiten von vergleichbarem Revisionsumfang mussten zunächst zu Losen zusammengefasst werden.

Die Verschiedenartigkeit der Waggons in ihrem Aufbau wie auch die unterschiedlichen Grade der Abnutzung setzte der Fließbandarbeit ebenso Grenzen wie die oft ungenügenden Räumlichkeiten der RAWs. Die Taktung konnte im Regelfall nicht eingehalten werden, da größere Mängel an den Waggons gesondert und außerhalb der vorgesehenen Taktung behoben werden mussten.³⁰¹ Nur in der Theorie fand eine ununterbrochene Fließfertigung mit fester Taktung in der Ausbesserung der Waggons statt.³⁰² Da keine ausreichenden Finanzmittel aufgebracht werden konnten um die bestehenden RAWs dem Fließgang anzupassen, musste mit geringen Mitteln eine ausreichende Umgestaltung der Fertigungshallen erfolgen.³⁰³

²⁹⁸ Die Nachrüstung bestehender Fahrzeuge im Fließbandverfahren war Vorbild für die Revision von Bauteilen und -gruppen wie Kupplungen, Türen, Fenster und Dachspiegel.

²⁹⁹ Bönig; Fließbandarbeit I, S. 568.

³⁰⁰ Aufwändiger gestaltete sich die Massenrevision von Holzteilen. Die unterschiedliche Dauer der einzelnen Bearbeitungsschritte sowie der notwendige umfangreiche Maschinenpark hätten eine Fließfertigung unrentabel gemacht. Im RAW Wittenberg wurde aus diesem Grund das Prinzip des „ununterbrochenem Fließgang[s]“ entwickelt. Bardtke: Arbeitsbeschleunigung, S. 372. An den einzelnen Maschinen wurden die bearbeiteten Teile auf Gestelle gelegt, die sich durch Transportwagen verschieben ließen. So entstanden mobile Zwischenlager, um die Holzarbeiten aus dem Takt des Fließbandes herauslösen. Unterstützt durch ein verbessertes Transportwesen (Hubwagen, Elektrokarren, Stapelvorrichtungen, Materialaufzüge) konnte die Fließarbeit auf die effizienteste Anordnung der Maschinen entsprechend der Reihenfolge der Montageabläufe konzentriert werden. Bodenbretter wurden an Spezialmaschinen für die Farbgebung vorbereitet, wobei innerhalb von acht Stunden 1.000 Bodenbretter bearbeitet werden konnten. Die Gedingstunden in der Holzbearbeitung wurde bis Februar 1927 um 75 % gesenkt. Bardtke: Arbeitsbeschleunigung, S. 369; Schalldach: Rationalisierungsmaßnahmen, S. 146, Anm. 3.

³⁰¹ Bönig; a.a.O., S. 569.

³⁰² Auch in den Polstereien, der Brems- und Heizschlauchrevision sowie der Überholung von Drehgestellen wurde ab 1931/32 eine feste Taktung durch Fließbänder oder Rollbahnen eingeführt. Fließarbeit unter Direktion für das Werkstättenwesen I, Altona, Spiro: Rationalisierung, S. 293–304; Entwurf bei Brann: Fließarbeit, S. 258, Neesen: Fertigung, S. 249f.

³⁰³ Nur das RAW Siegen konnte so von Quer- auf Längsgleise umgebaut werden, dass ein Durchlaufen der Reparaturwagen durch die gesamte Halle in einer Richtung möglich war. Osthoff: Eisenbahn-Ausbesserungswerke, S. 367; Petsch: Betriebsführung, S. 50. In anderen RAWs wurden die abgehobenen Wagenkästen auf Rollböcke ohne feste Taktung von einem Spill durch die Montagehalle gezogen. Bei der Drehgestellrevision in RAW Oppeln setzten Kräne die Drehgestelle alle zwei Stunden auf den nächsten folgenden Arbeitsbock. In den Wagenwerkstätten Berlin und Oppeln war das Fließverfahren, „auf die planmäßige Aneinanderreihung von Sonder-

Die Rationalisierung der Ausbesserungswerkstätten der Reichsbahn kann als eine Art „Pilotprojekt für die fließende Fertigung umfangreicher und komplexer Fahrzeuge in der Privatindustrie“ angesehen werden.³⁰⁴ Die Arbeitsleistung in den Ausbesserungswerken wurde durch die Rationalisierungsmaßnahmen um 30 Prozent gesteigert bei einem gleichzeitigen Abbau von Arbeitsplätzen.³⁰⁵ Die Ausbesserungszeit eines neu zu lackierenden Polsterwagens war von 38 bis 40 Tagen auf 21 reduziert worden. In manchen RAWs stieg die Leistung trotz reduzierter Belegschaft um fast ein Drittel. Die Ausbesserungsdauer sank von durchschnittlich 110 Tagen auf 24 Tage im Jahr 1928 ab.

Dennoch muss das Urteil der DRG, die Fließbandarbeit sei „*Allgemeingut für die Ausbesserung der Fahrzeuge bei der Reichsbahn*“, in Frage gestellt werden.³⁰⁶ Eine umfassende Umsetzung der Fließbandfertigung mit einer konsequenten Anpassung der RAWs an die neuen Erkenntnisse verhinderte die finanzielle Lage der DRG.³⁰⁷ Die größte Einschränkung für eine Umsetzung der Rationalisierung der Werkstätten der DRG durch Fließbandarbeit war jedoch die fehlende Umsetzung von Standardisierung und Austauschbau in der Waggonindustrie.³⁰⁸ Standardisierte Bauvorschriften und der Austauschbau setzten sich erst ab 1924 nachdrücklich durch – obschon die Vorarbeiten bereits wesentlich früher begonnen hatten. Die Erfolge der Vereinheitlichung und Normung waren erheblich.³⁰⁹ Die Normung der Abmessungen der Baumaterialien war die Grundlage für die Einführung von Austauschbauteilen. Hierzu mussten sämtliche Bauzeichnungen überarbeitet und mit den notwendigen Maßangaben für die Passung ergänzt werden.³¹⁰

werkstätten abgeschwächt, die in ihrer Gesamtleistung gegeneinander abgeglichen sind“. Brann: Fließarbeit, S. 262.

³⁰⁴ Bönig: Fließbandarbeit I, S. 562.

³⁰⁵ Die DRG konnte ihre Kosten bei gleichem Arbeitsumfang wie 1913 um 23 Mio. RM im Jahre 1926 und um 19,8 Mio. RM im Jahre 1927 reduzieren. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Denkschrift über die wirtschaftliche Auswirkung der Neuordnung des Werkstättenwesens, S. 3, 6. Von Dezember 1925 an sank die Zahl der Werkstättarbeiter von 118.000 auf 106.000 im Dezember 1926. In den RAWs sank die Zahl der Arbeiter von 94.000 im Jahre 1925 auf 77.000 Anfang 1929. Kühne: Entwicklung, S. 246; Breunig: Rationalisierung, S. 633f; Neesen: Ausbesserungsarbeiten, S. 848.

³⁰⁶ Kühne: a.a.O., S. 241; Neesen: Fertigung, S. 251; Osthoff: Eisenbahn-Ausbesserungswerke, S. 363–365.

³⁰⁷ Der vorhandene Bestand an Maschinen und Werkstätten ließ eine durchgehende Fließbandarbeit – die in Frankreich zur selben Zeit bei Triebwagen bereits umgesetzt war – nicht zu. So im Ausbesserungswerk La Garenne: Bönig: a.a.O., S. 570. Vgl. auch: „Ausbesserungswerk für elektrische Fahrzeuge der französischen Staatsbahnen“, in: Elektrotechnische Zeitschrift, 1927, Bd. 48.2, S. 1463f.

³⁰⁸ 1920 wiesen die elf einzelnen Gattungen der Verbandsbauart bei den Güterwagen immer noch 180 Bauverschiedenheiten auf. Behrends/Hensel/Wiedau: Güterwagen I, S. 145. Bei Personen- und Gepäckwagen konnten etwa 91 verschiedene Bauarten mit über 200 Ausführungen bei Übernahme der Länderbahnen durch das Reich diagnostiziert werden. Klein: Normung, S. 24.

³⁰⁹ So gebrauchten die Wagenbauanstalten bis 1920 beispielsweise 48 und die preußischen Eisenbahnwerkstätten sogar 55 verschiedene Arten gleichschenkeliger Winkeleisen. Nach Gründung der DRG konnte die Anzahl für den Bereich der Reichsbahnwagen auf 12 Arten reduziert werden. Klein: Normung, S. 25.

³¹⁰ Das bisherige Zeichnungswesen der DRG basierte auf Musterzeichnungen, die nun zu Werkzeichnungen mit allen für die Fertigung erforderlichen Angaben umgearbeitet werden mussten. Neben Zusammenstellungszeichnungen mussten auch Einzelzeichnungen herausgegeben werden. Klein: a.a.O., S. 28.

Da die Wagenbauanstalten größtenteils noch auf eine handwerkliche Fertigung der Wagen setzten, blieb das theoretische Potenzial der Rationalisierungsleistungen im Werkstättenwesen der Reichsbahn begrenzt. Nur eine konsequente Übertragung der im Werkstättenwesen entwickelten Fließbandarbeit sowie die Fortschritte in der Vereinheitlichung und Normung auf die konstruktive Durchbildung der Waggons und deren Fertigung bei den Lieferwerken sowie die Beschaffung neuer, nach diesen Grundsätzen konstruierten Wagen konnte eine umfassende Realisierung der Zielvorgaben ermöglichen. Dazu musste auch eine rationellere Verteilung der Waggonaufträge auf die Werke erfolgen.³¹¹

2.3 *BRANCHENEXPANSION UND KRISE DER DEUTSCHEN WAGGONINDUSTRIE ZWISCHEN 1920 UND 1926 – ORGANISATIONSBESTREBUNGEN UND VERTEILUNGSKOALITIONEN*

2.3.1 *Branchenwachstum zwischen 1920–1923 und die Genese der Überkapazitätenproblematik*

Das „Zentralproblem der Waggonindustrie“ zwischen den Weltkriegen stellten die Überkapazitäten der Hersteller dar.³¹² Es ist eine auffällige Ähnlichkeit in der Entwicklung der Waggonbauindustrie nach dem deutsch-französischen Krieg 1870/71 und nach dem Ersten Weltkrieg erkennbar.³¹³ Die jeweiligen Nachkriegsperioden waren übereinstimmend gekennzeichnet durch Werksneugründungen und Wiederinstandsetzungen zuvor stillgelegter Werke. Auf diese Phasen einer enorm gesteigerten (Ersatz-)Nachfrage folgten in jeder Periode Phasen mit großen Überkapazitäten.³¹⁴

³¹¹ Wie stark die Produktion bislang zersplittert war, zeigt der Blick auf den Bau der offenen Güterwagen der Verbandsbauart A 10 „Breslau“: Nachdem 1910 drei Werke mit der Fertigung dieser Wagengattung begonnen hatten, waren anschließend 61 Waggonfabriken bzw. Werksabteilungen mit der Produktion beauftragt; 1923 waren trotz extrem niedriger Auftragszahlen noch immer 12 Werke mit dem Bau beschäftigt. Behrends/Hensel/Wiedau: Güterwagen I, S. 23.

³¹² Störiko: Waggonindustrie, S. 4. Jedoch auch vor der Zwischenkriegszeit war die Branche durch einen ständigen Wechsel der Auslastung geprägt. „Die Geschichte der Eisenbahnindustrie in Deutschland zeigt viele Höhen und Tiefen. Zeiten überschäumender Produktion wechseln mit Perioden tiefster Rezession, und das über den gesamten Zeitraum seit dem Beginn der ersten Dampflokomotiven.“ Hochbruck: Entwicklung, S. 100. Von Freyberg bezeichnet Überkapazitäten als „das chronische Problem des deutschen Maschinenbaus in den zwanziger Jahren“. Vgl. von Freyberg: Rationalisierung, S. 41.

³¹³ So wies die deutsche Waggonindustrie allein bei Güterwagen 1875 eine Übersteigerung von mehr als 100 % auf. Vgl. Behrends/Hensel/Wiedau: a.a.O., S. 21. Störiko: Waggonindustrie, S. 4. Vgl. auch: Lutz: Traum, S. 87, der eine lange Stockungsphase der deutschen Wirtschaft charakterisiert, deren Beginn er etwa mit dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges beschreibt.

³¹⁴ Im Vergleich zu der Zeit vor 1914 war der expansive Grundton einem stark stagnierenden Grundton nach 1918 gewichen, auch wenn sich die Waggonindustrie durch die Ersatzbeschaffung bis 1924 in einer „Scheinblüte“ befand. Vgl. Petzina/Abelshauer: Stagnation, S. 62f; 71–75. Vgl. auch Lutz: Traum, S. 72–75, der Disproportionalität zwischen Investitions- und Verbrauchsgüterindustrien als Ursache für die Überkapazitätenkrise der Produktionsgüterindustrie herausarbeitet. Das Verhältnis der Beschäftigtenzahlen zwischen Verbrauchs- und Investitionsgüterindustrie sank zwischen 1925–1933 auf den Stand etwa um 1900. Liefermann erklärt die Kartellbildung mit Überkapazitäten: „Denn anfangs glaubte noch jeder Unternehmer, dass er durch Preisherabsetzungen sich Beschäftigung und Absatz sichern könne und suchte nach dem Grundsatz: Grosser Umsatz, kleiner Nutzen in einer möglichst großen Produktion Ersatz für die sinkenden Preise. Da aber jeder so dachte, wurde die immer größer, die Preise sanken immer tiefer, die schwächsten Unternehmungen gingen zu Grunde, bis schließ-

Der kriegsbedingte Verlust an rollendem Material während des Ersten Weltkrieges sowie die während der Kriegsjahre vernachlässigte Wartung des Wagenparks hatten den Waggonbestand stark dezimiert.³¹⁵ Zudem wurde im Versailler Friedensvertrag die Ablieferung einer großen Zahl an Schienenfahrzeugen verlangt.³¹⁶ Trotz Gebietsverluste des Deutschen Reiches – das Schienennetz reduzierte sich um 7.820 Kilometer, gleichzeitig wurde allerdings ein großer Teil der Waggonen aufgrund überstarker Beanspruchung und mangelnder Wartung als unbrauchbar ausgemustert – bestand ein Wagenmangel nach Kriegsende.³¹⁷ Die deutsche Waggonindustrie machte sich vor diesem Hintergrund berechnete Hoffnungen auf eine langanhaltende Auslastung ihrer Werke und die kurzfristige Erteilung großer Aufträge für Reparaturarbeiten und Neubauten. Die Zahl der Waggonproduzenten stieg infolgedessen von 40 im Jahr 1914 auf 69 im Jahr 1926 an.³¹⁸ Zudem existierte noch eine weitere große Zahl an Betrieben, die sich ausschließlich mit der Reparatur von Eisenbahnwaggonen beschäftigten; die reichsbahneigenen Werkstätten waren mit dem Umfang der zu reparierenden Waggonen überfordert. Insgesamt lag die Zahl der für die Reichsbahn tätigen Betriebe der Waggonindustrie im Jahr 1923 bei über 100.³¹⁹

Bereits unmittelbar nach Abschluss der Waffenstillstandsverhandlungen hatte das Preußische Ministerium für öffentliche Arbeiten große Lieferaufträge in Höhe von mehreren

lich den Übrigbleibenden der Gedanke kam, durch Vereinbarungen dem ein Ziel zu setzen.“ Liefmann: Kartelle 1920, S. 24. Zur ähnlichen Entwicklung der Papierindustrie in Deutschland: „Nach der Theorie sollte die Überproduktion das Heilmittel in sich selbst haben. Die niedrigen Preise, so meinte man, würden einen Teil der Produzenten veranlassen, sich von dem unlohnenden Gewerbe zurückzuziehen. Damit würde dann die Gesundung des Fachs eintreten. In Wirklichkeit zogen sich die Produzenten aber nicht sogleich von dem Gewerbe zurück; obwohl sie alle einsahen, daß zu viel Ware hergestellt wurde, so fiel doch keinem ein, sich irgendwelche Beschränkungen aufzulegen. Im Gegenteil: nun wurde erst recht rücksichtslos konkurriert, die Preise unterboten oder die Bedingungen entgegenkommender gestellt, als der Konkurrent es tat. Dies Verfahren hatte auf Dauer stets eine Qualitätsverschlechterung zur Folge. Das geflügelte Wort ‚Billig und schlecht‘ erhielt auch auf dem Gebiet der Papierverarbeitung Geltung.“ Schöller: Kartelle, S. 7.

³¹⁵ Siehe auch zur Geschichte der Eisenbahnen im ersten Weltkrieg: Knipping: Eisenbahnen.

³¹⁶ Nach amtlichen Angaben betrug der Verlust an rollendem Material 13.500 Personenwagen sowie 203.000 Güterwagen im Gesamtwert von 616 Mio. GM, was etwa einem Drittel des gesamten deutschen Wagenparks vor Kriegsbeginn entsprach. Schumacher: Waggonbau-Industrie, S. 6. Angaben bei Rehbein: Eisenbahnbetrieb, S. 115: 8.000 Lokomotiven, 280.000 Güterwagen, 13.000 Personenwagen. Die Kriegsverluste sowie Abgaben als Reparationsleistung entsprachen etwa der Hälfte des gesamten Waggonbestandes von 1913. Vgl. Mißbach: Verkehrspolitik, S. 27. Über die Auswirkungen dieses Verlustes an rollendem Material der Eisenbahn an die Alliierten auf die Industrieproduktion, vgl.: Holtfrerich: Inflation, S. 180–182.

³¹⁷ Sarter nahm an, das gemessen an dem Besitzstand vom 1.04.1914 mindestens ein Drittel des gesamten Fuhrparks eingebüßt wurde. Vgl. Sarter: Reichsbahn, S. 28. Vgl. auch: Klee: Eisenbahngeschichte, S. 212f.

³¹⁸ Neben großen Staatsaufträgen auf Waggonen erwirtschafteten die Waggonfabriken auch durch Aufträge auf Artilleriematerial wie z. B. Protzen, Lafetten und Feldwagen große Gewinne, was weitere Werke in den Markt zog. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 5. Vgl. auch: Ders.: Arbeitsverhältnisse, S. 3. Zur analogen Entwicklung in der Lokomotivindustrie, vgl.: Schulle: Produktionskapazität, S. 10.

³¹⁹ Goldbeck: Kraft, S. 221. Bönig: Fließbandarbeit I, S. 551. Damit verlief die Umstellung von der Kriegs- auf die Friedenswirtschaft anders als die der Automobilindustrie, diese hatte ebenfalls während des Krieges die Kapazitäten stark erweitert; für die Friedensproduktion waren sie überdimensioniert. Trotz der nur beschränkten Möglichkeit von Arbeiterentlassungen gelang etwa der Daimler-Motoren-Gesellschaft eine rasche kapazitätsmäßige Anpassung. Vgl. Buschmann: Unternehmenspolitik, S. 250–256.

Milliarden Mark vergeben.³²⁰ Allein 1.200 Lokomotiven und mehr als 22.000 Waggons mit einem Beschaffungsvolumen von rund 550 Millionen Mark wurden in Auftrag gegeben; zusätzliche Beschaffungen des Reichsamtes für wirtschaftliche Demobilmachung sollten die Produktion der deutschen Industrie stimulieren.³²¹ Waggonimporte fanden nicht statt; die Reichsbahn deckte ihren Bedarf fast ausschließlich im Inland.³²² Die hohen Ersatzbestellungen der Reichsbahn führten nach 1920 dazu, dass von der Industrie Exportaufträge kaum noch bzw. nur unter Vorbehalt angenommen wurden.³²³

Die Beschaffungspolitik der Reichsbahn war gekennzeichnet durch eine starke Ausrichtung auf die Bewältigung der tagesaktuellen Probleme; ein Konzept für eine langfristige Beschaffungsstrategie der neuen Reichsbahn wurde nicht erarbeitet.³²⁴ Staatliche Aufträge sollten einen schonenden Strukturwandel ermöglichen und der Industrie den Umstieg auf Friedenswirtschaft erleichtern. Profitieren konnten von diesen Aufträgen nicht nur die alleingesessenen Eisenbahnlieferanten. Auch Großkonzernen wie AEG in Berlin, Rheinmetall in Düsseldorf und Krupp in Essen, die bisher kein rollendes Material an die Eisenbahn geliefert hatten, wurde durch die Reichsbahnaufträge der Eintritt in den Markt ermöglicht.³²⁵ Die In-

³²⁰ Stamm: Eisenbahnverfassung, S. 37 beruft sich auf Stumpf; Geschichte, S. 58. Zur staatlichen Arbeitsmarktpolitik zwischen 1918 und 1924 siehe: Song: Arbeitsmarktpolitik. „Die junge Reichsbahn agierte ganz als gemeinwirtschaftlicher Staatsbetrieb, der vor dem Hintergrund übergeordneter (sozial-) politischer Ziele ein defizitäres Betriebsergebnis billigend in Kauf nahm.“ Bauer: Innovationen, S. 52.

³²¹ Pohl: Staatsbahnen, S. 93. Die Regierung versuchte gezielt durch diese inflationär finanzierte, forcierte Investitionstätigkeit bei öffentlichen Auftraggebern einem Einbruch bei der Produktions- und Investitionstätigkeit entgegenzuwirken und trug dabei zur Liquidisierung der Wirtschaft bei. Vgl. Holtfrerich: Inflation, S. 197f.

³²² Die Einfuhrmengen im Waggonsektor waren entsprechend vernachlässigbar gering: 1913: 579 Stück, 1927: 260 Stück, 1928: 370 Stück, 1929: 135 Stück. Einen ernsthaften Konkurrenzkampf mit ausländischen Mitbewerbern musste die deutsche Waggonindustrie entsprechend im Inland nicht führen. Zeitgenossen sahen die Waggonindustrie von daher als deutlich privilegiert gegenüber anderen Industrien an und entsprechend mit besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Rationalisierung ausgestattet. *„Die Waggonfabriken sind dadurch in der Lage, den Kampf auf dem Weltmarkt leichter als andere Industrien aufzunehmen.“* Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 27. *„Richtig ist zunächst, daß die Reichsbahn durch ihren Bedarf an Eisenbahnwagen aller Art der Hauptabnehmer der Waggonindustrie ist und daß sie es durch ihre Aufträge mit in der Hand hat, der Waggonindustrie eine gesunde Produktionsbasis zu geben.“* Dadurch *„hat die Waggonindustrie gegenüber anderen Industrien nicht zu unterschätzende Vorteile. Während andere Industrien sich den Markt immer neu erobern müssen, hat die Waggonindustrie durch den Bedarf der Reichsbahn an neuen Waggons Absatzmöglichkeiten, deren Umfang [...] auch noch weiter wachsen dürfte.“* Kreyszig: Waggonindustrie, S. 6. Vgl. auch: Giese: Hauptfragen, S. 7; 34–36.

³²³ Lindenlaub: Maschinenbauunternehmen, S. 31f.

³²⁴ Auf die Kritik, dass die Reichsbahn zwischen 1920–1924 über ihre Bedürfnisse hinaus Fahrzeuge beschafft habe, entgegnete die DRG: *„Richtig ist es, daß in den Jahren nach 1924 der vorhandene Fahrzeugbestand nicht unerheblich größer war, als die betrieblichen und verkehrlichen Bedürfnisse verlangten. Man darf aber nicht außer acht lassen, daß es vor allem galt, den Verkehr wieder richtig zu bedienen und daß unter dem Einfluß der Zahlen der Inflationsjahre sehr schwierig war, sich ein klares Bild über die weitere Verkehrsentwicklung zu machen.“* Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft: Wirtschaftsführung, S. 13.

³²⁵ Vgl. Bernert: Einfluss, S. 131. Bernert vermutete bei diesen Werken auch eine Möglichkeit für die Reichsbahn in die Eigenfertigung von Waggons einzusteigen. Zur analogen Entwicklung in der Lokomotivindustrie, in der mit dem Eintritt neuer Akteure die Hoffnung verbunden wurde, *„daß auf diese Weise einer altgewordenen Industrie durch Aufkommen einer neuen Konkurrenz frisches Leben eingeblüht würde“*, vgl.: Schwille: Produktionskapazität, S. 10.

dustrie erlebte in den Jahren 1920 bis 1922 einen einzigartigen Aufschwung.³²⁶ Waren im Bereich der Preußisch-hessischen Eisenbahnverwaltungen im Dezember 1918 noch 37 Werkstätten mit der Reparatur von Waggons beschäftigt, stieg ihre Zahl auf 156 im April 1920 an.³²⁷

Die Branche nutzte die Gewinne aus den staatlichen Aufträgen für Investitionen in ihre Anlagen und den Ausbau der Kapazitäten.³²⁸ Die Reichsbahn wies jede Kritik an ihrer Beschaffungspolitik zurück. Karl von Stieler, Staatssekretär im Reichsverkehrsministerium, erwiderte der parlamentarischen Sozialisierungskommission: „*Also wenn Sie denken würden, wir haben vielleicht etwas mehr beschafft als absolut notwendig, so wäre der Zinsverlust bereits durch die billigeren Preise aufgehoben, die wir durch die Vergebung erzielt haben.*“³²⁹ Trotz Inflationsgewinnen – auch unterstützt durch ein Ausbleiben der notwendigen Tarifierhöhungen – stiegen die Betriebsausgaben der Reichsbahn im Vergleich zu 1913 um das 19-fache an. Die Einnahmen hingegen – zu 98 Prozent durch die Personen- und Frachttarife abgedeckt – erhöhten sich nur um das 11-fache.³³⁰ Zwischen 1919 und 1923 wurden 11.859 Personenwaggons im Wert von 180,9 Millionen Goldmark beschafft. Damit befanden sich im Bestand der Reichsbahn 17,5 Prozent mehr Personenwagen als die Länderbahnen 1913 unterhielten.³³¹ Diese neuen Personenwaggons waren wesentlich moderner als die noch aus der Vorkriegszeit stammenden Generationen.³³² In der Passagierkapazität zeigte sich der Fortschritt der neuen

³²⁶ Zeitgenössische Erhebungen stellten jedoch kritisch fest, dass sich die Waggonindustrie dennoch in einer Krise befand und der Betrieb in zahlreichen Werken nur durch Staatsaufträge auf Drängen des Verbandes Deutscher Waggonfabriken bzw. Vereins Deutscher Waggonfabriken aufrecht gehalten werden konnte. Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Arbeitsverhältnisse, S. 4.

³²⁷ Pohl: Staatsbahnen, S. 93. „*Damit war der Waggonbau zu einem Spekulationsobjekt geworden*“. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie, S. 5. Im Bereich der Lokomotivreparaturen stellte sich eine vergleichbare Situation ein. Bei den Werkstätten zur Lokomotivreparatur stieg die Anzahl von 8 im Dezember 1919 auf 84 im April 1920 an. Rössler: Staat, S. 282.

³²⁸ Für die Reichsbahn waren die umfangreichen Investitionen betriebswirtschaftlich günstig, da sie zu festen Preisen und steigender Inflation ihren Wagenpark erneuern konnte. Von dem System der gleitenden Preise, wie es während des Krieges und unmittelbar danach betrieben wurde, um „dem Unternehmer alles Verlustrisiko abzunehmen“ hatte man zugunsten von Festpreisen verzichtet. Sarter (Hg.): Jahrbuch, Bd. 2, S. 14. Vgl. auch die Automobilbranche: Buschmann: Unternehmenspolitik, S. 370f. Die Inflation war zu einem „festen Bestandteil der Kostenkalkulation“ geworden. Pohl: Staatsbahnen, S. 94. Die Waggonfabrik Uerdingen berichtete anlässlich ihrer Generalversammlung Ende 1921: „*Sie [die Staatsbahnverwaltung, Anm. d. Autors] habe in geschickter Weise belangreiche Aufträge über den wirklichen Bedarf nach und nach in kleinen Raten herausgegeben. Dadurch habe sie Preise erzielt, die weit unter den üblichen Sätzen lägen.*“ zitiert nach: Otto: Organisation, S. 117.

³²⁹ Verhandlungen der Sozialisierungskommission, S. 56f. Die Reichsbahn verfolgte dabei die Strategie einer möglichst frühzeitigen Bestellung, um bei Ablieferung und Bezahlung des restlichen Kaufpreises durch die zwischenzeitliche Geldentwertung nur noch einen Bruchteil des ursprünglichen Wertes bezahlen zu müssen. Innerhalb kürzester Zeit schaffte es die Reichsbahn auf diese Weise, den Wagenpark zu erneuern und auf den Bestand an rollendem Material auf den Stand von 1913 zu bringen. Pohl: a.a.O., S. 94.

³³⁰ Homberger: Finanzen, S. 91.

³³¹ Bezogen auf die Fläche von 1923. Vgl. Mierzejewski: Asset I, S. 44.

³³² Bei der Konstruktion wurden die Ergebnisse des „Allgemeinen Waggonnormungsausschusses“ (Awana), einer 1920 eingerichteten Kommission zur Standardisierung der Wagentypen, berücksichtigt. Der Awana wurde aus Vertretern der Waggonbauindustrie sowie Beamten des Zentralbüros gebildet. Die Reichsbahn besaß vor der

Fahrzeugtypen: 1923 konnten 27 Prozent mehr Passagiere als 1913 befördert werden.³³³ Der Einsatz von neuen Materialien, stabileren Bauausführungen und modernen Sicherheitssystemen sorgte gleichzeitig für eine Steigerung der Reisegeschwindigkeit. Die Kapazitätssteigerungen in Kombination mit der höheren Reisegeschwindigkeit reduzierte die Wagonumlaufzeit erheblich, wodurch der Waggonbedarf gesenkt wurde.³³⁴

Durch den Allgemeinen Wagennormungsausschuss wurden Standards und Austauschbauteile für Güterwagen entwickelt, um die Anzahl der 190 Wagentypen zu reduzieren.³³⁵ Es entstanden 20 Grundmodelle, auf denen der Güterwagenpark aufgebaut wurde.³³⁶ Bereits ab 1923 waren die ersten in Ergänzung zur Deutschen Industrie-Norm (DIN) gefassten Konstruktionspläne für Güterwagen fertiggestellt; ab 1927 war die Einführung von Austauschbautypen im Güterwagenbereich abgeschlossen. Damit hatte die Reichsbahn die Grundlagen geschaffen, den Wagenpark der ehemaligen Ländereisenbahnen zukünftig durch einheitliche Bautypen zu ersetzen. Die Entwicklung von Austauschbauarten war ein konsequenter Schritt

Einführung der neuen Einheitsbauweise 90 verschiedene Passagierwagentypen, die in mehr als 200 verschiedenen Ausführungen gebaut wurden. Hier zeigte sich das schwere Erbe der Ländereisenbahnen, die eigenen Wagen- und Lokomotivtypen verwendeten. Die Arbeit der Kommission reduzierte die Wagentypen auf drei Ausführungen für Haupt- und eine für Nebenbahnen. Mierzejewski: a.a.O., S. 44. Klein: Normung, S. 24. Noch wesentlich stärker zeigte sich die Vielgestaltigkeit der Produkte bei den Privat-, Klein- und vor allem Straßenbahnen. Neben dem Fehlen einer zentralen Normierungs- und Standardisierungsinstanz waren es hier notwendige Anpassungen an die Gleisanlagen sowie der Wunsch nach Individualität, der eine Vereinheitlichung der Straßenbahnwagen verhinderte und eine arbeitsteilige Herstellung in einem Produktionsverbund blockierte. Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 10f. *„Diese recht bedeutsame Vielgestaltigkeit des Erzeugnisses Waggon wird naturgemäß die Durchführung jeder Kontingentberechnung und Preiskontrolle, wie sie ein festgefügtes Kartell nun einmal erfordert, sehr erschweren, und wir kommen somit zu dem Ergebnis, daß eine Kartellierung der Waggonindustrie auch durch die Eigenart der Objekte stark gehemmt wird.“* Gänzlich anders: Hartmann: Wandlungen, S. 17f. *„Damit fallen die Bedenken, die gegen Industrien mit Fertigfabrikaten bez. ihre Kartelleignung erhoben werden, fort, sodaß gegen die Kartellfähigkeit wegen der Nichteignung des Produktes keine Bedenken vorliegen.“*

³³³ Mierzejewski: a.a.O., S. 44.

³³⁴ Die durchschnittliche Ladekapazität bei Güterwagen stieg von 7,14 Tonnen am 1. April 1914 auf 8,05 t am 1. Januar 1928, was eine Erhöhung um 13 % bedeutete. Der Anstieg wurde vor allem durch die Einführung der Großgüterwagen ermöglicht, die als Selbstentlader ausgebildet wurden. Die Tragfähigkeit des Oberbaus und das Fahrzeugprofil wurden optimal ausgenutzt, so dass bei 20 t Eigengewicht bis zu 60 t Kohle – das Dreifache eines normalen Kohlewagens – transportiert werden konnten. Eine Steigerung der Tragfähigkeit auf bis zu 82 t wurde erwogen. Im Herbst 1929 befanden sich bereits 24 Großgüterwagen-Züge im Umlauf. Der Wagonumlauf konnte bei Pendelzügen der Strecke Oberschlesien-Berlin, Berlin-Ruhr auf das Neunfache des Durchschnitts aller Güterwagen im Reichsbahndienst gesteigert werden. Auch Großkesselwagen und Schwerlastwagen befanden sich in der Erprobung. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie, S. 7f.

³³⁵ 236.342 Güterwagen wurden zwischen 1919 und 1923 von der deutschen Industrie an die Reichsbahn geliefert, was einem Beschaffungswert von insgesamt 705,9 Mio. Goldmark entsprach. 1923 unterhielt die Deutsche Reichsbahn damit 26,2 % mehr Güterwaggons mit einer um 35,5 % höheren Gesamtkapazität als noch die Ländereisenbahnen 1913. Vgl. Mierzejewski: a.a.O., S. 44.

³³⁶ Neben den von den jeweiligen Staatsbahnen entwickelten Länderbauarten existierten vor diesen Standardisierungsarbeiten bereits eine Reihe genormter sogenannter „Verbandsbauarten“, die ab 1909 durch den „Deutschen Staatsbahnwagenverband“ entwickelt worden waren. Der Deutsche Staatsbahnwagenverband wurde 1909 von den Ländereisenbahnen gegründet und sollte die Freizügigkeit des Güterwagenaustausches zwischen den Mitgliedsländerbahnen gewährleisten. Durch die Entwicklung von 11 einheitlichen Verbandsbauarten für Güterwaggons war ein grenzübergreifender Austausch möglich. Bis 1927 wurden die Verbandsbauarten produziert und dann durch die Austauschbautypen ersetzt. Vgl.: Schumacher: Waggonbau-Industrie, S. 5. Meidenbauer: Bewirtschaftung, S. 4f. Siehe auch: Jakobs: Güterwagen.

hin zu einer Rationalisierung des Instandhaltungswesens sowie Reduzierung der Einkaufspreise.

Die hohen Aufträge der Reichsbahn hatten während der Inflationsjahre zwangsläufig zu einem Ausbau der Fertigungskapazitäten geführt.³³⁷ Als mit Gründung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft 1924 die Investitionen vor dem Hintergrund einer wirtschaftlichen Betriebsführung wieder reduziert wurden, zeigte sich, dass es sich nur um eine kurzfristig wirksame Investitionsstrategie gehandelt hatte. Eine Anpassung der Fertigungskapazitäten von der Kriegs- und Inflationsproduktion an die normalen Wirtschaftsverhältnisse der Friedenszeit erfolgte somit nicht.³³⁸ Die Werke hatten ihre Kapazitäten über den Bedarf für Spitzenzeiten hinaus gesteigert.³³⁹ Die Produktionskapazitäten stiegen gegenüber den Vorkriegsjahren um 167 Prozent.³⁴⁰ Die wirtschaftlich unangebrachte Investierung von Mitteln in Produktionsanlagen, die nicht nur über dem gegenwärtigen, sondern auch über dem zukünftig zu erwartenden Bedarf lagen, wurde bereits von Zeitgenossen als Kapitalfehleitung gewertet.³⁴¹

Die Anlagenwerte der Waggonbauindustrie stiegen zwischen 1913 und 1926 um 93 Prozent. Im Jahre 1925 setzte ein starker Rückgang der Investitionen in der Waggonbauin-

³³⁷ Die Industrie deckte den infolge der Umstellung auf Friedenswirtschaft sowie die Steigerung der Wiederbeschaffungspreise über die Verkaufspreise im Zuge der langsam Fortschreitenden Inflation sowie die steigenden Löhne vor allem durch die Ausgabe von Obligationen zu decken. Während der Inflation machte die Industrie die Banken zu ihren „Mitgängern“. Bonn: Schicksal, S. 18. Vgl. Gehr: Verhältnis, S. 86. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Lage, S. 3f.

³³⁸ Zahn: Kapitalfehleitung, S. 9. Die Zahl der Waggonfabriken hatte sich zwischen 1918 und 1923 nahezu verdoppelt; die Reichsbahnlieferungen machten etwa 80 % der Gesamtaufträge aus. Nur durch zunehmende Aufträge auf Straßenbahnwagen nach der Währungsstabilisierung konnte die Waggonbranche den Ausfall der Reichsbahnbestellungen teilweise ausgleichen. Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Lage, S. 3. Die Jahre 1924–1926 können in der Beschaffung der DRG als Übergangsjahre gesehen werden. Die laufenden Beschaffungen dienten dazu, einzelne Typen konstruktiv weiterzubilden und die Fahrzeugindustrie zu beschäftigen. Vgl. Klein: Beschaffungswesen, S. 27.

³³⁹ Bei den Werken Busch, Bautzen und WUMAG verdrei-, bzw. vervierfachte sich der Grundbesitz zwischen 1913–1924. Zahn: a.a.O., S. 32. Vgl. auch die Erkenntnisse aus dem Maschinenbau bei: Freyberg: Rationalisierung, S. 43.

³⁴⁰ Damit lag der Waggonbau deutlich über dem Durchschnitt des deutschen Maschinenbaus und vor anderen Branchen: Schiffsbau +100%, Eisen- und Stahlindustrie +25 %, Maschinenbauindustrie +24 %. Die deutschen Lokomotivhersteller produzierten im Jahresdurchschnitt der Jahre 1920 bis 1923 zusammen etwa 20 % mehr als in den Jahren 1910 bis 1913. Allerdings waren die Vorkriegskapazitäten bereits so hoch, dass selbst in der Phase gesteigerter Produktion nach dem Kriege die Fabriken nur zu rd. 61 % ausgelastet waren. Vgl. Lindenlaub: Maschinenbauunternehmen, S. 32.

³⁴¹ Zahn: Kapitalfehleitung, S. 12. Vgl. auch: Schmidt-Diemel: Kartell- und Syndikatsproblem, S. 5. *„Auch das steigende Kapitalrisiko ist ein Hauptgrund für den Zusammenschluß. Nicht nur das umlaufende Kapital, vor allem das stehende Kapital ist mit der Ausdehnung der Produktion ständig gestiegen. Neben der Ausdehnung der Produktion war vor allem der technische Fortschritt hierfür maßgebend. [...] Das Verhältnis zwischen stehendem Kapital und der Höhe des Umsatzes - man könnte auch sagen des Gewinns - wird dadurch immer ungünstiger, wie Sie mir zugeben werden. Dieses ist ein Grund, der bisher bei vielen Industrien entscheidend für die Kartell- und Syndikatsbildung gewesen ist. Die sogenannten fixen Kosten, nämlich Verzinsung und Amortisation der Anlagen, werden auch für die Kalkindustrie mehr und mehr an Bedeutung gewinnen und dazu treiben, daß die Werke näher aneinanderrücken.“*

dustrie ein; bereits seit 1924 war die Verschuldung der Unternehmen stark angestiegen.³⁴² Der Anteil des Fremdkapitals der Branche stieg zwischen 1925 und 1926 von 39,8 Prozent auf 45,4 Prozent an; ab 1926 blieb das investierte Fremdkapital in absoluten Zahlen konstant.³⁴³ Besonders die kurzfristige Verschuldung stieg in dieser Phase überproportional, während gleichzeitig seit 1924 die Warenvorräte abgebaut wurden.³⁴⁴ Der Abbau von Vorräten konnte zwar die flüssigen Mittel der Werke leicht steigern, jedoch die Liquidität durch ein gleichzeitiges Ansteigen der Anlagewerte nicht verbessern.³⁴⁵ Der Rückgang des Eigenkapitals in der Waggonindustrie beruhte weder auf einem Anstieg der Verschuldung infolge ihre Expansion noch auf einer prozentualen Verschiebung zugunsten des Fremdkapitals, sondern entstammte aus den hohen und langanhaltenden Verlusten der Werke, die aus Eigenkapital gedeckt wurden.³⁴⁶ Das Eigenkapital der Waggonbauindustrie war seit 1924 relativ wie auch absolut rückläufig.³⁴⁷ Seit Ende 1926 waren stille Reserven in der Branche nicht mehr vorhanden.³⁴⁸ Die börsennotierten Unternehmen waren stark unterbewertet; in einzelnen Fällen lag die Börsenbewertung der Unternehmen unter dem ausgewiesenen Eigenkapital.³⁴⁹

Die steigenden Verbindlichkeiten gegenüber den Banken führten gleichzeitig zu einer veränderten Unternehmensführung der Waggonindustrie. Eine steigende Ausrichtung auf den Shareholder Value und eine damit einhergehende Kurzfristigkeit der Unternehmenspolitik führte die deutsche Waggonindustrie in eine Abwärtsspirale. Die Rentabilitätsverluste der Branche zwischen 1913 und 1924 zeigten deutlich den Wandel der Waggonindustrie. Den

³⁴² Nach der Inflation sahen sich die Werke einer Entwertung des monetären Umlaufvermögens ausgesetzt. Zur Aufnahme der Produktion – zumal bei stark ausgedehnten Produktionsanlagen – war die Aufnahme von Bankkrediten unumgänglich. Gerade bei der Waggonindustrie zeigte sich, wie seit 1922 die Inflationskonjunktur als wirtschaftliche Scheinblüte in eine infolge der übersteigerten Geldentwertung in eine Inflationskrise umgeschlagen war. Neben fehlendem Betriebskapital benötigten die Werke nun auch Kapital für die Reorganisation und die Rationalisierung der durch die Inflation verzerrten Produktionsfaktoren. Da die Banken aufgrund ihres eigenen inflationsbedingten Kapitalverlustes sowie der Restriktionspolitik der Reichsbahn diese Kredite nur bedingt leisten konnten, befand sich die deutsche Industrie in einer Illiquiditätskrise. Gehr: Verhältnis, S. 93f.

³⁴³ Die Eigenkapitalrate sank demnach bis 1926. Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 26. Beachtet werden muss bei der Arbeit von Zahn, dass die Datenbasis nur eine eingeschränkte Aussagekraft besitzt. Es liegen kaum glaubwürdige Zahlen für die Nachkriegsinflationsjahre von 1919–1923 vor, da eine materielle Bilanzkontinuität nicht gegeben ist. Zahlreiche Konzentrations- und Sanierungsmaßnahmen verhindern auch in der Zeit nach 1923 eine formelle Bilanzkontinuität. Vgl. zu den Problemen der Bilanzstellung in der Nachkriegsinflation: Töpferwein: Einfluss, Kapitel 3. Verfälschte Kapitalstruktur in Inflationszeiten, S. 87–100.

³⁴⁴ Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 22.

³⁴⁵ Ders.: a.a.O., S. 31.

³⁴⁶ Ders.: a.a.O., S. 26.

³⁴⁷ Nur drei von elf Waggonherstellern konnten zwischen 1924 und 1927 ihre bei der Goldmarkumstellung ausgewiesene Eigenkapitalquote erhalten. In den Goldmark-Eröffnungsbilanzen tritt dieser Rückgang noch nicht merklich auf. Es ist zu vermuten, dass die Bilanzen für das erste Geschäftsjahr nach der Goldmarkumstellung durchgehend zu günstig berechnet wurden auf Kosten der Auflösung von stillen Rücklagen, die im Zuge der Goldmarkumstellung geschaffen worden waren.

³⁴⁸ Zahn: a.a.O., S. 27. Vgl. auch: Deutscher Metallarbeiter-Verband: Lage, S. 4–6.

³⁴⁹ Während das Sachanlagevermögen der Waggonbaubranche laut Goldmarkeröffnungsbilanz von 1913–1924 um 52,4 % stieg, vergrößerte sich gleichzeitig das Aktienkapital um 122 %. Vgl. Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 29. Lindenlaub: Maschinenbauunternehmen, S. 35; siehe auch: Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 25, 31.

gleichmäßigen Erträgen und der hohen Rentabilität in den Jahren 1911 bis 1913 standen Verlustabschlüssen und eine mangelhafte oder ganz fehlende Rentabilität gegenüber.³⁵⁰

Die Branchenentwicklung in den Jahren nach dem Weltkrieg und während der Inflation war nicht allein ursächlich für die Krise der Waggonindustrie. Auch vor dem Ersten Weltkrieg waren die ungenutzten Kapazitäten der Werke das Zentralproblem der Branche. Schwankungen in den Bestellungen der Staatsbahnverwaltungen führten bereits in der Phase der Länderbahnen zu einem phasenweise starken Beschäftigungsmangel bei den Werken.³⁵¹ Erst die Kriegsvorbereitungen im Deutschen Reich ermöglichte eine ausreichende Beschäftigung der Werke.³⁵² Gleichschon wurde in dieser Phase der Grundstein für die Überkapazitätenkrise der Nachkriegszeit gelegt. Material- und Personalknappheit führten zu Lieferverzögerungen bei Heereslieferungen, was den Anschein mangelnder Kapazitäten erweckte. Obwohl eine Ausnutzung der vorhandenen Kapazitäten durch strukturelle Fehler in den Betriebsabläufen ausblieb, drängte die Heeresleitung auf die Einrichtung immer neuer Waggonfabriken, um eine beschleunigte Wagenablieferung sicherzustellen.³⁵³ Die Ursache für eine zu geringe Ausbringung der Werke lag jedoch nicht in einem Mangel an Fertigungskapazitäten, sondern in einer unzureichenden Materialbelieferung und dem Mangel an Personal begründet. Es handelte sich um eine Produktivitätskrise, nicht um eine Kapazitätenkrise.

Offenkundig wurde die Krise der Waggonindustrie erst mit dem Ende der Inflation. Die Reichsbahn beendete ihre Beschaffungsprogramme und der Exportmarkt bot nach dem Wegfall der inflationsbedingten Wechselkursvorteile für die deutschen Waggonbauer keine Kompensation.³⁵⁴ Der Inlandsabsatz war beinahe vollständig zum Erliegen gekommen, was

³⁵⁰ Kaum ein Unternehmen war nach der Goldmarkumstellung von Verlustabschlüssen befreit. Positiv machte sich eine konsequente Konzentration auf den Waggonbau bemerkbar, wie sie die Waggonfabrik Uerdingen durchführte. Weiterhin konnten die Werke, die einen hohen Anteil privater Auftraggeber vorwiesen, die Auftragseinbrüche bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft ausgleichen und die Verluste so teilweise kompensieren. Firmen, die bisher stark auf Staatsaufträge konzentriert waren wie Fuchs und Weyer hingegen trugen die höchsten Verluste. Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 38. Auch eine Umstellung der Produktion auf andere Geschäftszweige vergrößerte die Verluste zumeist. Van der Zypen & Charlier versuchte sich ab 1925 im Bau von Automobilanhängern und Autobussen, ohne jedoch Anschluss an den Markt zu finden. Vgl. Mikloweit: 125 Jahre, S. 95–97. Auch bei Nordwaggon und WUMAG misslang die Umstellung auf andere Produktionszweige. Zahn: a.a.O., S. 38.

³⁵¹ Die einzelstaatlichen Eisenbahngesellschaften planten einen jährlichen Verkehrszuwachs von 4–5 % ein und vermehrten ihren Wagenpark entsprechend, bestellten ihr rollendes Material jedoch jeweils zum Fahrplanwechsel im Frühjahr und Herbst. Nur einzelne Jahre vor dem Krieg zeigten einen positiven Geschäftsabschluss der Werke auf. Ruinöse Konkurrenz zwischen den Werken und eine verstärkte Exporttätigkeit waren die Reaktion auf die ständigen Absatzschwankungen. Der Gesamtumsatz der Branche wurde 1913 mit 160–180 Mio. Mark angegeben, der Export des Jahres 1912 hatte einen Umfang von 15 Mio. Mark. Bönig: Fließbandarbeit I, S. 551.

³⁵² Zahn: a.a.O., S. 40.

³⁵³ Ebd.

³⁵⁴ Die Inflation des belgischen sowie französischen Franc verhinderte zudem einen Export auf diese bedeutenden Märkte für Eisenbahnmaterial. Das Reichsfinanzministerium übernahm aus diesem Grund Garantien für Reparationsaufträge an Frankreich und Belgien. Zahn: a.a.O., S. 75f. Betrug der Eisenbahn-Anteil der Nettoinvestitionen der gesamten Volkswirtschaft zwischen 1909–1913 noch 8,3 %, sank er in den Jahren 1923–1929 auf

zu einem hart geführten Konkurrenzkampf führte.³⁵⁵ Die Fachgruppe „Waggonbau“ im Reichsverband der Deutschen Industrie richtete im Oktober 1925 eine Denkschrift an den Reichsminister der Finanzen Otto von Schlieben sowie an den Reichskanzler Hans Luther und forderte Staatshilfen.³⁵⁶ Luther lehnte eine Reaktion auf die Eingabe jedoch ab, da er diese Denkschrift als „zu allgemein“ erachtete, als dass er sie mit den „maßgebenden Leuten“ besprechen könne.³⁵⁷

2.3.2 Die Entstehung der ersten Branchenverbände in der deutschen Waggonbauindustrie und die Entwicklung der Nachfolgeorganisationen bis zur Gründung der DRG

Auf die wiederkehrenden Nachfrageschwankungen seit den 1870er Jahren antwortete die Waggonbauindustrie mit der Bildung verschiedener Verteilungscoalitionen.³⁵⁸ Als Reaktion auf die nachlassende Nachfrage der Ländereisenbahnen während der Krise der „Gründerzeit“ schlossen sich 18 deutsche Waggonfabriken am 21. September 1877 zu dem Deutschen Wagenbau-Verein zusammen und bildeten damit den ersten Branchenverband der deutschen Waggonindustrie.³⁵⁹ Der Verein fungierte als Preiskartell und die Mitglieder verpflichteten

nur noch 3,8 %. Die relative gesamtwirtschaftliche Bedeutung der Eisenbahnen hatte somit deutlich abgenommen. Der Anteil an der gesamten Wertschöpfung des Verkehrswesens betrug 1909–1913 61,7 % und sank in den Jahren 1925–1929 auf 59,2 %, womit die relative Bedeutung der Eisenbahnen innerhalb des Verkehrswesens noch immer überragend blieb. Witt: Anpassung, S. 393f.

³⁵⁵ Um die Belegschaft überhaupt halten zu können, wurden die wenigen verbliebenen Aufträge zum Teil zu Preisen hereingenommen, die nicht einmal die Selbstkosten deckten. Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 40f. Eine innovative Krisenstrategie verfolgte die Eisenbahn-Verkehrsmittel AG in Berlin. Sie produzierte nicht nur Waggons, sondern vermietete diese auch an die unterschiedlichen Verkehrsunternehmen. Diese bereits von dem Gründungsunternehmen Deutsche Waggon-Leihanstalt GmbH vor der Jahrhundertwende verfolgte Geschäftsstrategie zeigte sich in den Krisenjahren der Branche rentabilitätsstark. Siehe: Eisenbahn-Verkehrsmittel-Gesellschaft: 100 Jahre EVA. Die kleineren Betriebe litten unter dem Auftragseinbruch besonders. Die Hereinnahme von Aufträgen unter Deckung beschleunigte den Verlust von Eigenkapital in der Branche zusehends. Aufsehen erregte der Fall der Waggonfabrik Gockel in Neuwied. „Ein größerer französischer Reparationsauftrag, um welchen wir uns ernstlich bemühten, fiel an zwei [Gockel, Neuwied und Bahnbedarf, Darmstadt] verhältnismäßig sehr junge deutsche Waggonfabriken zu Preisen, die nur etwa 2/3 unserer augenblicklichen Selbstkosten betragen“. Zitiert nach Zahn: a.a.O., S. 62. Die 1913 gegründeten Gockel-Werke betrieben mit rd. 700 Mitarbeitern den Waggonbau und gehörte zu den Werken, die durch den hohen Bedarf der Heeresleitung und scheinbaren Kapazitätsengpässen in den Markt gelockt wurden. Vgl. hierzu: Spoo: Bankgewerbe, S. 40, 78. Wolfram: Entwicklung, S. 31f; Dietz: Landkreis, S. 130f. Der angesprochene französische Reparationsauftrag belastete den Betrieb schließlich so sehr, dass das Unternehmen gezwungen war, eine Garantie der örtlichen Filiale der Dresdner Bank in Anspruch zu nehmen. Der Millionenverlust führte zur Schließung der Bankfiliale.

³⁵⁶ Denkschrift über die Lage der Waggonindustrie, 19.10.1925, BArch R43-I/1136.

³⁵⁷ Handschriftliche Notiz: Fachgruppe „Waggonbau“ im Reichsverband der Deutschen Industrie: Schreiben an den Reichskanzler Herrn Dr. Luther, Betr. Denkschrift über die Lage der Waggonindustrie, 19.10.1925, BArch R43-I/1136, S. 1.

³⁵⁸ Ähnlich verlief die Entwicklung der deutschen Lokomotivindustrie: Vgl. Schulle: Produktionskapazität, S. 5. Siehe auch: Vereinigung Deutscher Lokomotivfabriken/Verband der Deutschen Lokomotivindustrie: Lokomotivindustrie. Zur Entstehung der Waggonbauindustrie in Deutschland, vgl.: Henning: Eisenbahnbau, S. 9–15.

³⁵⁹ Die meisten der Gründerfirmen blieben auch in den Folgejahren an den Branchenverbänden beteiligt. Gründerfirmen waren: Gebr. Gastell, Mainz-Mombach; de Dietrich, Reichshoffen (Elsass); H. Fuchs, Heidelberg; Herbrand & Co., Köln-Ehrenfeld; Waggon- und Maschinenbau AG, Görlitz; Waggonfabrik Steinfurt, Königsberg; Carl Weyer & Co., Düsseldorf; Van der Zypen & Charlier, Köln-Deutz; Gottfried Linke, Breslau; Gebr. Hofmann, Breslau. Kurz nach der Gründung traten noch fünf weitere Firmen hinzu: Gebr. Lüttgens, Saarbrü-

sich, Aufträge dem Verband zu melden und sich mit den anderen Werken ohne Einschaltung der Vereinsorgane über die Preise zu verständigen.³⁶⁰ In der Krise sei „eine weise Selbstbeschränkung in der Sicherung der Märkte nötig“ gewesen, legitimierte die Nachfolgeorganisation die Gründung.³⁶¹ So sei es möglich geworden, dass „die Waggonfabriken durch den Zusammenschluß Luft und Licht gleichmäßig verteilen konnte auf die starken und schwachen, aber gesunden Aeste seines Lebensbaumes, der zwar jeden beschnitt, aber jedem ein gesundes Wachstum sicherte, dabei mit scharfer Klinge die Wild- und Schädlinge an diesem Baum beseitigte und alles bekämpfte, was in der Umwelt des jungen Baumes Wachstum hindern konnte“.³⁶² Der Zusammenschlussgedanke entsprach der Kartellbewegung dieser Zeit.³⁶³ Zeitgenossen betonten, dass der Zusammenschluss die freie Konkurrenz unter den Werken nicht beeinträchtigt habe.³⁶⁴ Gefördert wurde der Zusammenschluss der Werke auch durch die Normierung der Bauarten für Personen- wie auch Güterwagen durch die Preußisch-hessische Staatseisenbahn im Jahre 1878.³⁶⁵ Durch die Klassifizierung und Standardisierung des rollenden Eisenbahnmaterials war die Grundlage für einen Zusammenschluss der Branche geschaffen worden, da eine Kontrolle der Verkaufsbedingungen und ein direkter Vergleich der Waggonhersteller untereinander möglich wurde.³⁶⁶ Die Industrie sah sich in der Hauptsache staatlichen Bahnen als Abnehmer gegenüber, jedoch waren auch private Käufer verpflichtet, ihre Waggonen nach den Normen der Staatsbahnverwaltungen einzustellen. Folglich richtete sich das Preiskartell durch die Gleichartigkeit der Produkte vornehmlich gegen die Marktmacht der öffentlich-rechtlichen Eisenbahnunternehmen.

Der Deutsche Wagenbau-Verein bestand als lose organisiertes Preiskartell bis 1889.³⁶⁷ Aus der Mehrheit der Mitgliederwerke sowie einigen neuen Werken gründete sich am

cken; J. Goossens, Eschweiler; Maschinenfabrik Esslingen; Talbot & Cie, Aachen; Killing & Sohn, Hagen. Störiko: Verbände, S. 9. Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, Anlage 1 zu S. 8. Störiko: Verbände, S. 9. Geführt wurde der Verband durch Julius van der Zypen, Direktor der Waggonfabrik Van der Zypen & Charlier in Köln-Deutz. Julius van der Zypen, geb. 26.3.1842 in Lüttich, gest. 9.8.1907 in Berlin, war der Sohn des Firmengründers Ferdinand van der Zypen. Vgl. Soénius/Wilhelm (Hrsgg.): Personenlexikon, S. 599.

³⁶⁰ Vgl. § 2 und 3 Vertrag des Deutschen Wagenbau-Vereins, Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, Anlage 1 zu S. 8.

³⁶¹ Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 4.

³⁶² Ebd.

³⁶³ Vgl. auch: Liefmann: Unternehmerverbände, S. 140.

³⁶⁴ Danert: Auftragswesen, S. 17; Störiko: Verbände, S. 11.

³⁶⁵ Diese „Normalien“ stellten Konstruktionszeichnungen im Maßstab 1:40 dar, die auf einzelnen Blättern Musterzeichnungen für die von der Preußisch-hessischen Staatsbahn verwendeten Lokomotiven und Waggonen enthielten. Vgl. Normalien für Betriebsmittel der Preußischen Staatsbahnen. Berlin 1878.

³⁶⁶ Die meisten anderen einzelstaatlichen Eisenbahnverwaltungen schlossen sich dieser Klassifizierung an. Stader: Organisation, S. 26.

³⁶⁷ Mit der Entscheidung der bayerischen Regierung, Eisenbahnaufträge nur noch an bayrische Firmen zu vergeben, löste sich diese erste Vereinigung der Waggonfirmen auf. „Die Werke fühlten sich damals im Schutze ihrer Regierungen, die mit den Aufträgen im Lande blieben, geborgen. Die bayrischen Werke hatten zudem aus 2

1. Juni 1890 die Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung – sie sollte bis 1921 Bestand haben und zum Vorbild der späteren Deutschen Wagenbau-Vereinigung werden.³⁶⁸ Zweck der Vereinigung war es, „*durch Verteilung der Lieferungen einem unsoliden Wettbewerb entgegenzuwirken und die gemeinsamen Interessen der Mitglieder tunlichst zu fördern*“.³⁶⁹ Zunächst aus 15 Mitgliedern bestehend erhielt die Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung im Verlaufe ihrer Existenz eine straffere Organisation und auch ein größeres Aufgabengebiet.³⁷⁰ Ursächlich hierfür war ein über 15 Jahre laufendes Lieferabkommen mit der Preußischen Eisenbahnverwaltung. Die Staatsbahn hatte sich verpflichtet, einen bestimmten Prozentsatz (69 Prozent) ihrer Aufträge bei den Werken der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung zu beschaffen.³⁷¹ Dieser Anteil war wesentlich geringer als die Fertigungskapazitäten der angeschlossenen Werke.³⁷² Die Auftragsverteilung unter den Werken durch die NWV war für die Preußische Eisenbahnverwaltung bindend. Auch das Geschäft mit Waggons für Eisen- und Straßenbahnwagen für andere Bahnen der öffentlichen Hand im Deutschen Reich sowie den Kolonien wurde durch die Vereinigung geregelt, jedoch oblag hier die Entscheidung über die Auftragsverteilung bei den Auftraggebern.³⁷³ Die Branche legitimierte den Zusammenschluss und den Ausbau ihrer Verteilungskalition mit einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich.³⁷⁴ Anders als noch im Deutschen Wagenbau-Verein regelte ein Quotensystem, das für jedes Mitglied durch freie Vereinbarungen festgelegt worden war, die Auf-

jährigem Etat Aufträge in Hülle und Fülle; daraus entstanden Schwierigkeiten wegen der Abrechnung, in deren Verlauf es zur Trennung kam.“ Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 11. Störiko: a.a.O., S. 11.

³⁶⁸ Ihren Sitz hatte die Vereinigung – wie auch ihre Nachfolger – in Berlin-Charlottenburg. Zunächst wurde die Vereinigung bis zum 31.12.1894 geschlossen, dann mehrfach verlängert, und zwar bis 1899, 1904, 1915 und schließlich 1920. Danert: Auftragswesen, S. 18; Ab 1920 beschränkte sich die Tätigkeit der Vereinigung nur noch auf die Vermögensverwaltung; seinen Charakter als Branchenverband im Sinne einer Verteilungskalition hatte die NWV damit verloren. Laut Danert bestand die NWV bis 1923, Störiko nennt 1921 als Ende. Störiko: a.a.O., S. 11.

³⁶⁹ Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 11.

³⁷⁰ Die Mitglieder waren: Gebr. Gastell, Mainz-Mombach; de Dietrich, Reichshoffen (Elsass); J. Goossens, Eschweiler; Harkordt, Duisburg; Herbrand & Co., Köln-Ehrenfeld; Gebr. Hofmann, Breslau; Killing & Sohn, Hagen; Gottfried Linke, Breslau; Talbot & Cie, Aachen; Waggon- und Maschinenbau AG, Görlitz; Waggonfabrik Steinfurt, Königsberg; Carl Weyer & Co., Düsseldorf; Wegmann & Co., Kassel; Van der Zypen & Charlier, Köln-Deutz; Thielemann, Eggena & Co., Kassel (fehlt bei Störiko: Verbände), vgl. Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 11. Störiko: a.a.O., S. 11; Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, Anlage 3 zu S. 11.

³⁷¹ Putze: 120 Jahre, S. 135. Metallarbeiter-Verband: 1913, S. 16. Kaehlig: Zusammenschluss, S. 5, schreibt von zunächst 75 % aller Aufträge, was später auf 60 % reduziert worden sei.

³⁷² Putze: 120 Jahre, S. 195.

³⁷³ Störiko: a.a.O., S. 12. Danert: a.a.O., S. 17.

³⁷⁴ „*Wo in der Welt eine Umschau über das rollende Material der die Welt umspannenden Schienenwege gehalten worden ist, haben die Ausstellungen der Werke der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung unter Anerkennung auch der neidischen Preisrichter gezeigt, daß sie im Zusammenwirken mit der preußischen Staats-Eisenbahn-Verwaltung nur mustergültiges geschaffen haben in zweckmäßiger, gediegener, betriebssicherer und gefälliger Ausgestaltung der Eisenbahnwagen aller Arten und für alle Zwecke. Und wo das Ausland bahnbrechend vorgegangen ist unter dem Zwange der Verhältnisse, die uns vorläufig nicht drängten, so im Bau eiserner Personenwagen, da haben wir – ganz wie im U-Boot-Bau – bald eifrig das Versäumte nachgeholt und uns im Rennen an die Spitze scharf herangeschoben.*“ Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 5.

tragsverteilung.³⁷⁵ Den Werken wurden Anteilsziffern zugeteilt und die Aufträge auf Konferenzen unter den Mitgliedern verteilt.³⁷⁶ Bei der Verteilung versuchte man mit Rücksicht auf eine ökonomisch effektive Losgröße die Aufträge nicht zu sehr zersplittern zu lassen.³⁷⁷ Die Quoten wurden durch die Abgabe überhöhter Angebote durch die nicht für einen Auftrag in Frage kommenden Werke gesichert.³⁷⁸ Gleichzeitig wurden Preise festgesetzt, Lieferfristen einheitlich abgestimmt sowie Über- und Unterschreitungen der Anteilsziffern jährlich ausgeglichen.³⁷⁹ Die Aufträge der Preußisch-hessischen Staatsbahn wurden nicht direkt über die Werke, sondern zentral über die Geschäftsstelle der Vereinigung abgerechnet. Konstruktionsaufgaben und die Schaffung von Kalkulationsrichtlinien wurden verstärkt ab 1898 mit Gründung der Waggonfabrik Danzig übernommen, die von der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung als Strukturhilfemaßnahme gegründet worden war und zur Entwicklung neuer Konstruktions- und Produktionsmethoden genutzt wurde.³⁸⁰

Für die Preußische Eisenbahnverwaltung ergaben sich aus dieser Auftragsverteilung und der Umstellung auf die Produktion von Regelbauarten Kostenvorteile. Die Kontinuität in der Auslastung kam der Industrie zugute und senkte die Produktionskosten. Auch die eingeführte Standardisierung – bindend für alle Auftraggeber, die ihre Wagen im Schienennetz der Staatsbahn einsetzen wollten – führte zu weiteren Kostensenkungen. Gleichzeitig verfügte die Preußische Eisenbahnverwaltung über einen großen Einfluss auf die Preisfindung der Waggonhersteller.³⁸¹ Die Berechnung der Anteilsziffern hingegen führte regelmäßig zu Konflikten unter den Mitgliedern, da die Wagenbauanstalten eine Erhöhung ihrer Quoten durchzusetzen versuchten.³⁸² Mehrmals drohte die Vereinigung an dieser Frage zu zerbrechen.³⁸³ Trotz der starken Marktmacht der NWV kam es mit den verbliebenen Außenseitern und ihrem Verband,

³⁷⁵ Neben den Quotenanteilen wurden aber auch andere Gesichtspunkte, etwa besondere Geschäftsbeziehungen zu den Auftraggebern oder die geographische Lage zur Reduzierung der Frachtkosten u. a. berücksichtigt. Störiko: a.a.O., S. 12f; Danert: a.a.O., S. 17; Stader: a.a.O., S. 28.

³⁷⁶ Vgl. Störiko: a.a.O., S. 11; Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 11 sowie 15f. Stader: Organisation, S. 27.

³⁷⁷ Stader: a.a.O., S. 28.

³⁷⁸ Ebd.

³⁷⁹ Danert: Auftragswesen, S. 17.

³⁸⁰ Danzig, Jahresbericht: S. 80; Störiko: a.a.O., S. 13. Erst bei Auflösung der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung wurde die Waggonfabrik Danzig in eine private Aktiengesellschaft umgewandelt. Schumacher: Waggonbau-Industrie, S. 34. Mit der Waggonfabrik Danzig kam die NWV dem Wunsch der preußischen Regierung nach, Strukturhilfemaßnahmen für industriell rückständige Provinzen zu ergreifen. Vgl. auch: Goldbeck: Kraft, S. 217. Achilles: Kartellorganisation, S. 18.

³⁸¹ Die Wirksamkeit der NWV als Preiskartell war damit begrenzt und die Organisation rückte stärker in Richtung einer Herstellergemeinschaft. Vgl. Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 15.

³⁸² Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 15f sowie Anlage 6 und 7 zu S. 13.

³⁸³ „Ein Ausscheiden während der Vertragsdauer war nur bei Auflösung des Betriebes des Mitgliedes, bei Konkurs oder ähnlichen Anlässen möglich. Durch Verkauf, Tausch, Verpachtung wurde die Mitgliedschaft nicht berührt, jedoch war das betreffende Mitglied dazu verpflichtet, die aus dem Vertrag sich ergebenden Rechte und Pflichten auf seinen Rechtsnachfolger zu übertragen.“ Stader: Organisation, S. 28.

dem Wagenbaubund, zu Differenzen.³⁸⁴ In ihrem Kern blieb die Verteilungskoalition auf ein gleichbleibendes Ziel ausgerichtet: die Herbeiführung von Preisabsprachen.³⁸⁵

Am 28. Februar 1914 wurde mit dem Verband Deutscher Waggonfabriken eine neue, nun auch die nord- und süddeutschen Außenseiter umschließende Vereinigung der Waggonindustrie im Deutschen Reich als GmbH gegründet.³⁸⁶ Während des Bestehens der NWV waren zahlreiche neue Waggonbaufirmen gegründet worden, wodurch die Vereinigung nur noch einen kleinen Teil der Branche umfasste. Durch den Beitritt der süddeutschen und mehrerer norddeutschen Waggonfabriken, darunter auch Mitglieder des Wagenbaubundes, wurde der Verband auf eine wesentlich breitere Basis gestellt und seine Marktmacht gegenüber den Eisenbahngesellschaften gesteigert.³⁸⁷ Ziel des Verbandes war die „*Herbeiführung und Aufrechterhaltung eines für die Besteller wie auch für die Waggonfabriken angemessenen Preises*“.³⁸⁸ Die Branche reagierte mit der Verbandsbildung auf die Überkapazitätenproblematik und die durch die preußische und die bayrische Regierung aufgebauten Wettbewerbsbeschränkungen.³⁸⁹ Noch vor Abschluss einer Zusammenarbeit einigten sich alle Hersteller über einheitliche Preisabsprachen gegenüber der Preußischen Ländereisenbahn.³⁹⁰

Erst 1914 kam es zur formalen Gründung des Verbandes Deutscher Waggonfabriken, da man sich über die Anteilsziffern und die Behandlung der landeseigenen Bahnen nicht eini-

³⁸⁴ Als Gegenpol zur Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung bildete sich 1912 der Wagenbaubund. Putze: 120 Jahre, S. 195. Zur Rolle der Verbände in der Wirtschaft zwischen 1900–1914, siehe: Blaich: Trustkampf.

³⁸⁵ Zeitgenössisch bezeichnete man die NWV 1890 als „*Submissions- und Kontingentierungskartell*“, ab 1891 als „*Produktionskartell*“ und ab 1920 als „*Preis- und Konventionskartell*“, vgl. Kaehlig: Zusammenschluss, S. 5, Fn. 18.

³⁸⁶ Danert: Auftragswesen, S. 19; Störiko: a.a.O., S. 17; siehe auch: Verband Deutscher Waggonfabriken GmbH: Handbuch, S. 1–19.

³⁸⁷ Allein zwischen 1895–1905 waren 14 Waggonfabriken im Deutschen Reich neugegründet worden, was vor allem auf den stark gewachsenen Bedarf an Straßenbahnwagen zurückzuführen sein dürfte. Achilles: Kartellorganisation, S. 19. Eine Übersicht über die Entstehungszeit der verschiedenen Waggonhersteller und ihre Zugehörigkeit zu den Branchenverbänden bei: Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 28; Stader: Organisation, S. 29 sowie Anlage 3. Der Wagenbaubund bestand wie auch die NWV bis 1921 parallel zu Verband Deutscher Waggonfabriken weiter. Putze: 120 Jahre, S. 195. Dem Verband Deutscher Waggonfabriken GmbH gehörten 1914 32 Werke an. Kaehlig: Zusammenschluss, S. 5. Unterteilt wurde der Verband in zwei Gruppen. Gruppe 1 bildeten die Werke der bisherigen Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung, die trotz ihres Beitrittes formal fortbestand. Am 17.11.1920 beschlossen die Mitglieder, die Tätigkeit für die Dauer des Bestehens des Verbandes Deutscher Waggonfabriken auf die Vermögensverwaltung zu beschränken. Stader: Organisation, S. 29. Bernert: Einfluss, S. 45. Gruppe 2 bildeten die Mitglieder des Wagenbaubundes sowie die bisherigen Außenseiterwerke. Der Versuch der Gründung einer Süddeutschen Wagenbau-Vereinigung, die dann bilateral mit der NWV vertragliche Regelungen über die Aufteilung des Waggonmarktes führen sollte, schlug fehl. Danert: Auftragswesen, S. 19. Störiko: Verbände, S. 17. Vertragsentwurf zwischen SWV und NWV in: Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, Anlage 11 zu S. 20.

³⁸⁸ Achilles: Kartellorganisation, S. 19.

³⁸⁹ Nachdem die bayerische Staatsbahn Waggonaufträge nur an bayerische Firmen vergab, Preußen einen Großteil ihrer Aufträge an die Mitglieder der NWV, verblieben nur die badische, württembergische und vereinzelt die sächsische Länderbahn als freie Wettbewerbsmärkte für die stark angewachsene Branche übrig. Vgl. auch: Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 24f.

³⁹⁰ Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 25; Danert: a.a.O., S. 19.

gen konnte.³⁹¹ Es war Aufgabe des Verbandes, Preise festzusetzen, Aufträge zu verteilen und für einen Ausgleich unter den Werken zu sorgen.³⁹² Die Verbandswerke verhandelten über die Lieferbedingungen und die Verrechnung der Aufträge unmittelbar mit den Eisenbahnverwaltungen. Der jährliche Auftragsausgleich wurde innerhalb der Vereinigung durchgeführt und betraf nur die freien Aufträge – also nicht landeseigene Staatsbahnaufträge.³⁹³ Die Verbandsgeschäftsführung hatte Einblick in sämtliche Kalkulations- und Angebotsunterlagen der Werke.³⁹⁴ Handelte es sich bei der Satzung der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung noch um einen klassischen, auf marktlicher Beherrschung basierenden Vertrag, baute der Verband Deutscher Waggonfabriken auf einem dreiseitigen neoklassischen Vertrag auf, der im Streitfall nicht gerichtlichen Instanzen, sondern einem Schiedsgerichte oder der Mitgliederversammlung die Urteilsfindung übertrug.³⁹⁵

Mit dem Ausbruch des Ersten Weltkrieges traten zwei Waggonhersteller zeitgleich aus dem Verband Deutscher Waggonfabriken aus.³⁹⁶ Während des Krieges gründete der Verband am 23. August 1916 als eigenem Appendix den Eisenbahnwagen-Ausfuhr-Verband, der sich 1919 wieder auflöste.³⁹⁷ Obschon als „*Kind der Friedensnöte der Werke*“ bezeichnet, blieb

³⁹¹ Danert: a.a.O., S. 19; Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 26. Dem Verband gehörten schließlich 31 – im Oktober 1919 sogar 37 – Firmen an; nur sieben Firmen blieben dauerhaft außerhalb der Verteilungskonkordanz. Laut Kartell-Rundschau wurden durch den Verband Deutscher Waggonfabriken 95 % der gesamten Produktionskapazität vereinigt. Vgl. „*Verband deutscher Waggonfabriken*“, in: Kartell-Rundschau 1914, Jg. 12 (7), S. 617. Stader: a.a.O., S. 30. Otto: Organisation, S. 106f.

³⁹² Dabei griff man auf die Regelungen der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung zurück. Die Position gegenüber den Länderbahnen wurde jedoch deutlich geschwächt, da man den Länderbahnen die Verteilung ihrer Aufträge zugestand. Eine Beeinflussung der Staatsbahnen wurde als Vertragsbruch gewertet. Danert: a.a.O., S. 20. Die Anteilsziffern wurden anhand der vergangenen fünf Jahre errechnet, jedoch im Verlaufe des Weltkrieges wieder aufgehoben und der Verband bis zum 31.12.1919 verlängert. Vgl. Otto: Organisation, S. 106f.

³⁹³ Stader: a.a.O., S. 32; Störiko: a.a.O., S. 18.

³⁹⁴ Auch das Wagenleihgeschäft wurde durch den Verband organisiert. Seit den 1890er Jahren hatte das Wagenleihgeschäft einen großen Aufschwung genommen. Aufgrund der schlechten Finanzlage hatte die Preußische Staatsbahn als größter Nachfrager die Beschaffung von Wagen stark reduziert. Um die Produktionskapazitäten weiterhin auszulasten, gingen die Waggonhersteller daraufhin vermehrt zum Bau auf eigene Rechnung über und stellten die Wagen den Ländereisenbahnen leihweise zur Verfügung. Auch Industrie und Handel machten von diesem Geschäftsmodell Gebrauch. 1897 wurde die Deutsche Waggonleihanstalt GmbH gegründet, die später in die Eisenbahnverkehrsmittel AG (EVA) umgewandelt wurde. Die EVA übernahm später die Waggonfabrik Wismar AG und nahm damit den Waggonbau auf. Unterschieden wurde zwischen reinem Miet- und Miet-Kauf-Geschäften. Vgl. Danert: a.a.O., S. 20; Stader: a.a.O., S. 32; Schumacher: Waggonbau-Industrie, S. 65f. Eisenbahn-Verkehrsmittel-Gesellschaft: 100 Jahre EVA, S. 8f.

³⁹⁵ Danert: a.a.O., S. 20f.

³⁹⁶ 1915 die H³⁹⁷ Ziel dieses Export-Verbandes war die „*Förderung vaterländischer Interessen und der deutschen Eisenbahnwagenbau-Industrie bei der Erlangung und Erledigung von Auslandsaufträgen*“, zitiert nach: Störiko: Verbände, S. 19. 42 Mitglieder gehörten der als Gesellschaft nach § 705 BGB gegründeten Gesellschaft an. Sie sollte die Vorschriften des Reichswirtschaftsministeriums für die Ausfuhr von Eisenbahnwagen – die unter das Ausfuhrverbot fielen – durchführen und überwachen. Wettbewerbs- und Preiskontrolle für Exportgeschäfte gehörte ebenso zu den Aufgaben des Verbandes wie Studien über die entsprechenden Exportmärkte. Angeschlossen war eine Preisprüfungsstelle, die später zur amtlichen Stelle für die Ausfuhrbewilligung umgewandelt wurde. Vgl. auch: Stader: a.a.O., S. 35f.

³⁹⁷ Ziel dieses Export-Verbandes war die „*Förderung vaterländischer Interessen und der deutschen Eisenbahnwagenbau-Industrie bei der Erlangung und Erledigung von Auslandsaufträgen*“, zitiert nach: Störiko: Verbände, S. 19. 42 Mitglieder gehörten der als Gesellschaft nach § 705 BGB gegründeten Gesellschaft an. Sie sollte die

der Verband als Preis- und Absatzkartell auch während der ersten Kriegsjahre stabil.³⁹⁸ Die hohe Nachfrage während des Krieges und das daraus resultierende Branchenwachstum hatte die Anzahl der Mitglieder auf 41 ansteigen lassen.³⁹⁹ Der Auftragsausgleich wurde aufgrund der hohen Auslastung Ende 1916 außer Kraft gesetzt und bis zum Ende des Verbandes am 31. März 1921 nicht wieder aufgenommen.⁴⁰⁰ Mit zunehmender Mitgliederzahl sowie dem stark gestiegenen Bedarf an Waggons verstärkten sich die inneren Spannungen.⁴⁰¹ Ausschlaggebend für das Ende des Verbandes war die Kündigung durch die Linke-Hofmann-Werke zum 31. März 1921.⁴⁰² Mit Kriegsende existierten 69 Wagenbauanstalten sowie eine nicht quantitativ fassbare Anzahl von Werke, die vor allem mit der Ausbesserung beschäftigt waren.⁴⁰³

Der Verband Deutscher Waggonfabriken wurde mit Wirkung vom 1. April 1921 in den Verein Deutscher Waggonfabriken umgewandelt.⁴⁰⁴ Einige Werke mit großen Marktanteilen

Vorschriften des Reichswirtschaftsministeriums für die Ausfuhr von Eisenbahnwagen – die unter das Ausfuhrverbot fielen – durchführen und überwachen. Wettbewerbs- und Preiskontrolle für Exportgeschäfte gehörte ebenso zu den Aufgaben des Verbandes wie Studien über die entsprechenden Exportmärkte. Angeschlossen war eine Preisprüfungsstelle, die später zur amtlichen Stelle für die Ausfuhrbewilligung umgewandelt wurde. Vgl. auch: Stader: a.a.O., S. 35f.

³⁹⁸ Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung: 40 Jahre, S. 29. Infolge der Grenzveränderungen nach dem Kriege schieden vier Werke aus der Organisation aus. Paulus/Posen, de Dietrich/Reichshoffen. Störiko: a.a.O., S. 17. Vgl. Otto: Organisation, S. 108–110.

³⁹⁹ Hatten sich die Mitgliederzahlen seit der Gründung der VDW schon verdoppelt gegenüber der NWV, stiegen sie im Laufe der Kriegsjahre auf fast das Dreifache der ursprünglichen Mitgliederzahlen der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung an. Störiko: a.a.O., S. 17f. Otto: a.a.O., S. 108.

⁴⁰⁰ Störiko: a.a.O., S. 18.

⁴⁰¹ In der komplexen Struktur des Verbandes war bereits ein implementiertes Konfliktpotenzial vorhanden. So baute der Verband auf zwei Vertragswerken auf: zum einen der eigentliche Verbandsvertrag, der die Aufgaben des Verbandes regelte, sowie ein Vertrag über die Schaffung einer GmbH als Trägerin der Verbandsgeschäfte. An der GmbH waren beide Gruppen des Verbandes (Gruppe 1: Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung, Gruppe 2: Wagenbaubund + neue Mitglieder) mit derselben Stammeinlage beteiligt. Zunächst hatten die Mitglieder der Gruppe 1 eine höhere Stimmenzahl als die der Gruppe 2, was nach einer Revision der Satzung 1920 aufgehoben wurde. Später richtete sich die Stimmenzahl nach dem Verhältnis der Beschäftigten. Störiko: Verbände, S. 18. Stader: Organisation, S. 31. Zudem war der auf Anregung des Reichswirtschaftsministeriums im November 1919 eine Außenhandelsnebenstelle für Eisenbahnwagen gegründet worden, deren Vorsitz als ständiger stellvertretender Reichsbevollmächtigter in Personalunion der Leiter des Eisenbahnwagen-Ausfuhr-Verbandes übernahm, zugleich Vorsitzender des Verbandes Deutscher Waggonfabriken. Mit Verordnung vom 10.1.1920 wurde durch das Reichswirtschaftsministerium ein Ausfuhrverbot für sämtliche Eisenbahnwagen einschließlich Kessel- und Feldbahnwagen ohne Genehmigung der Außenhandelsnebenstelle für Eisenbahnwagen ausgesprochen und dem Verband faktisch ein gesetzliches Exportmonopol übertragen. Diese „Überorganisation“ verschiedener Verbände bzw. Stellen nebeneinander führte zu Problemen in der Auftragsdisposition der Werke. Nach anhaltenden Problemen und Vorwürfen der Parteilichkeit von Seiten der Außenseiterwerke gegen die Geschäftsführung wurde im Juli 1920 die Leitung der Außenhandelsstelle und des Eisenbahnwagen-Ausfuhr-Verbandes getrennt. Otto: a.a.O., S. 112f.

⁴⁰² Danert: Auftragswesen, S. 21. Zuvor war der Eisenbahn-Wagenausfuhr-Verband in einen Leistungsverband nach dem Ausführungsgesetz zum Friedensvertrag vom 31.8.1919 umgewandelt worden. Zweck des Leistungsverbandes war die Interessenvertretung der deutschen Waggonfabriken bei der Zuteilung und Durchführung der Reparationsaufträge. Die Aufträge sollten nach einem Quotenschlüssel entsprechend der Leistungsfähigkeit der vergangenen drei Jahre verteilt werden. Vgl. Otto: a.a.O., S. 113f.

⁴⁰³ Achilles: Kartellorganisation, S. 19.

⁴⁰⁴ Die Mitgliederzahl stieg auf 40 an. Die bisherige Organisation wurde als Verband Deutscher Waggonfabriken GmbH in Liquidation weitergeführt. Neben den Linke-Hofmann-Werken war auch die Eisenbahn-

teilen verblieben außerhalb des Vereins.⁴⁰⁵ Die Satzung sicherte den Mitgliedern ausdrücklich die Wettbewerbsfreiheit zu.⁴⁰⁶ Außer einer Meldepflicht gab es keinerlei Regelungen zu Absprachen oder Verständigungen über die Angebotsabgabe. Der Verein fungierte als reine Interessenvertretung der Branche.⁴⁰⁷ Geschuldet war dies den völlig veränderten Konjunktur- und Strukturverhältnissen. Die Krise der Deutschen Waggonindustrie hatte bereits 1921 eingesetzt. Die Ziele des Vereins waren die „*Wahrnehmung gemeinsamer, wirtschaftlicher, sozialer und technischer Interessen der deutschen Eisenbahnwagen-Bauanstalten*“.⁴⁰⁸ Bereits am 23. September 1923 wurde der auf unbestimmte Zeit geschlossene Verein wieder aufgelöst und in die Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken e.V. umgewandelt.⁴⁰⁹ Ihr folgte die am 29. Juni 1923 gegründete Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken e.V. als Branchenverband mit 45 Mitgliedern.⁴¹⁰

Auch die Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken e.V. kam nicht über eine Rolle als Fachverband und Interessenvertretung hinaus und vermochte es nicht, die Überkapazitätenkrise der Branche zu beenden. Kleinere Gruppen von Waggonfabriken versuchten immer wieder, eigene Organisationen und Verteilungskonkordien aufzubauen.⁴¹¹

2.3.3 *Kartellbemühungen und Lieferantenorganisationen: Eislieg, Wagenring und weitere Organisationsversuche bis Sommer 1926*

Nach dem Ende des Verbandes Deutscher Waggonfabriken gründeten sechs Werke im Mai 1921 eine Interessengemeinschaft, die unter dem Namen Eisenbahnwagen-Liefergemeinschaft GmbH (Eislieg) in das Düsseldorfer Handelsregister eingetragen wur-

Verkehrsmittel AG ausgeschieden. Die bisherigen Außenseiter Hannoversche Waggonfabrik AG, die Gothaer Waggonfabrik AG und die Märkischen Industrie-Werke schlossen sich dem Verein an. Stader: a.a.O., S. 33; Störiko: a.a.O., S. 19; Danert: a.a.O., S. 21.

⁴⁰⁵ So etwa Orenstein & Koppel, Dortmunder Union, Krupp, Rheinmetall, Schöndorff und die Königshütte. Teilweise verfügten diese Werke über Lieferverträge mit der Reichsbahn, um den Umstellprozess von Kriegsauf Friedenswirtschaft zu ermöglichen. Neben Waggonherstellern waren auch Einzelkaufleute und Handelsgesellschaften zugelassen. Stader: a.a.O., S. 33, 47f, 52f. Bauer: Innovationen, S. 52f.

⁴⁰⁶ Danert: a.a.O., S. 22.

⁴⁰⁷ Als Verbandsaufgaben galt die „*Aufklärung der Organe des Reiches und der Länder, auch der öffentlichen Meinung über die Bedürfnisse der Wagenbau-Industrie, die Vertretung der Sonderinteressen dieses Industriezweiges in den wirtschaftlichen und technischen Verbänden der gesamten Industrie oder größerer Industriegruppen, die Vertretung der gemeinsamen Interessen der Mitglieder gegenüber ihren Lieferanten und Abnehmern – ohne den Wettbewerb zwischen den Mitgliedern auszuschließen – sowie der Erfahrungsaustausch unter den Mitgliedern*“.⁴⁰⁸ Zitiert nach: Störiko: a.a.O., S. 21.

⁴⁰⁸ zitiert nach: Störiko: Verbände, S. 21.

⁴⁰⁹ Putze: 120 Jahre, S. 195.

⁴¹⁰ Ebd.

⁴¹¹ So forderte William Busch in einem Schreiben an den Reichsverband der Deutschen Industrie vom 19.09.1925 eine intensivere Zusammenarbeit der Waggonfabriken: „*Meines Erachtens ist die Kartellierung der deutschen Industrie auf horizontaler Basis unbedingt erforderlich, da nur auf diesem Wege die gemeinschaftlichen Interessen der betreffenden Fachindustrien durch gegenseitigen Meinungsaustausch und Beratung der der zutreffenden Maßnahmen gewahrt werden und über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten ein abschließendes Urteil für die betr. Fachgruppen gebildet werden kann.*“ Abgedruckt bei: Cuntze: Bemerkungen, S. 22–24.

de.⁴¹² Die Eislieg konnte nur einen verhältnismäßig geringen Anteil der Gesamtfertigungskapazitäten der Branche auf sich vereinen, integrierte jedoch ein hohes technisches Potential und entwickelte aufgrund der führenden Persönlichkeiten eine starke Aktivität in der Branche.⁴¹³ So gelang es der Eislieg, einen Liefervertrag mit der Deutschen Reichsbahn abzuschließen und seinen Mitgliedern 24 Prozent der Reichsbahnaufträge zu sichern.⁴¹⁴ Damit nahm die Eislieg die Tradition der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung und des Verbandes Deutscher Waggonfabriken auf.⁴¹⁵ Die Reichsbahn versuchte, durch den Abschluss des Lieferabkommens mit der Eislieg die Bildung eines marktbeherrschenden Kartells zu verhindern und Einfluss auf die Preisgestaltung zu erlangen.⁴¹⁶ Sowohl der Verkauf der gesamten Produktion der Mitgliedswerke, als auch der Einkauf wurde zentral organisiert und die Produktion spezialisiert und arbeitsteilig geordnet.⁴¹⁷

Als Reaktion auf die Gründung der Eislieg bildeten fünf Firmen ebenfalls einen Teilverband, der als Wagenring GmbH fungierte.⁴¹⁸ Jedoch blieb diese Organisation in ihrer Wirkung begrenzt, da sich die Eislieg durch das Lieferabkommen mit der Reichsbahn Wettbewerbsvorteil verschafft hatte. Im Juni 1925 wurde erneut der Versuch unternommen, eine Organisation unter Beteiligung aller maßgebenden Werke der Branche zu schaffen. Es entstand der sogenannte Waggonblock als „*Open-price-Verband*“, dem 25 Werke angehörten.⁴¹⁹ Ziel der Organisation war es, die „*Preisschleuderei als schlimmste Folge schonungslosen Wettbewerbs zu unterbinden*“.⁴²⁰ Der Verband löste sich im März 1926 auf.

Es folgte – abgesehen von der Eislieg – ein organisatorisches Vakuum im Waggonbau.⁴²¹ Den einzigen Ausweg aus der Überkapazitätenkrise des deutschen Waggonbaus sahen

⁴¹² Es handelte sich um die Firmen: Düsseldorfer Eisenbahnbedarf, vorm. Carl Weyer Düsseldorf; Siegener Eisenbahnbedarf AG, Siegen; Waggonfabrik Dessau, Dessau; Waggonfabrik Fuchs, Heidelberg; Waggonfabrik Uerdingen AG, Uerdingen; Waggonfabrik Wegmann & Co., Kassel. Das Kapital der GmbH betrug 30.000 RM. Störiko: a.a.O., S. 22.

⁴¹³ „Die Eislieg stellt den bedeutendsten Wagenbaukonzern Europas dar, dessen Erzeugnisse in der ganzen Welt verbreitet sind. Die Arbeiterzahl der 8 Gesellschaftswerke der Eislieg beträgt 17000 und ihre Leistungsfähigkeit mehr als 30000 Eisenbahnfahrzeuge pro Jahr.“ Der elektrische Betrieb. Bd. 23, 1923, S. 136. Störiko: a.a.O., S. 22. „Die Werke müssen sich normalisieren, spezialisieren und zusammenschließen, wenn sie den Weltmarkt wieder erobern und das gesteigerte Risiko nicht allein übernehmen wollen.“ Otto: Organisation, S. 118.

⁴¹⁴ Störiko: a.a.O., S. 22.

⁴¹⁵ Putze: 120 Jahre, S. 195.

⁴¹⁶ Die Eislieg wurde auch als konzeptionelle Vorläuferin der späteren Deutschen Wagenbau-Vereinigung angesehen. Kaehlig: Zusammenschluss, S. 6.

⁴¹⁷ Behrends/Hensel/Wiedau: Güterwagen I, S. 25.

⁴¹⁸ Es handelte sich um die Firmen: Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG; Maschinenfabrik Esslingen; Waggonfabrik Gebr. Gastell, Mainz-Mombach; Waggonfabrik Talbot & Co., Aachen; Waggonfabrik Van der Zypen & Charlier, Köln-Deutz. Störiko: a.a.O., S. 22.

⁴¹⁹ Es bestand zwar eine Melde-, aber keine Verständigungspflicht für die Mitglieder. Kaehlig: a.a.O., S. 7.

⁴²⁰ Ebd.

⁴²¹ Die Reichsbahn unterließ in dieser Phase den Versuch, Einfluss auf die Organisationsstruktur der Lieferindustrie zu nehmen – vielleicht auch um das Risiko eines Monopols zu verhindern. Vgl. auch: Deutscher Metallarbeiter-Verband, S. 6.

zahlreiche Vertreter der Waggonindustrie in einem finanziellen Zusammenschluss der gesamten Branche.⁴²² Aus diesem Motiv gründeten sieben Werke, die zuvor bereits dem Waggonblock angehört hatten, im Oktober 1926 die Studiengesellschaft AG als Kern eines zukünftigen Waggontrusts.⁴²³ Zeitgenossen sahen in einem vertragsmäßigen Zusammenschluss den „*nächstliegenden Ausweg*“ aus der Überkapazitätenkrise der Waggonindustrie.⁴²⁴

Der Gründung der Studiengesellschaft AG war eine Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau des Reichsverbandes der Deutschen Industrie in Berlin am 24. Juni 1926 vorausgegangen.⁴²⁵ Die Referenten der Tagung – neben Vertretern der Reichsbahn, allen voran Gustav Hammer als Präsident der Einkaufsabteilung der Hauptverwaltung, sowie verschiedenen leitenden Beamten auch führende Persönlichkeiten des RDI – gaben ein deutliches Bild der zukünftigen Herausforderungen der Branche. Sinkende Beschaffungszahlen trafen auf die weiterhin hohen Reparationsbelastungen der DRG, zudem musste die Branche die Organisationsbeschränkungen durch die Reform der Kartellgesetzgebung berücksichtigen.⁴²⁶ Allein vier Referenten befassten sich mit den aus Rationalisierungsgründen wichtigen Themen Normung und Austauschbau.⁴²⁷ Der Waggonbaubranche wurden auf dieser Tagung umfangreiche Zukunftsfragen offenbart. Marktveränderungen, technologische Entwicklungen und ein weiterhin schwieriges Abnehmerverhalten trafen auf veränderte Rahmenbedingungen, die einen kartellartigen Zusammenschluss der Branche erschwerten. Die Konsequenzen für die Wag-

⁴²² So argumentierte William Busch in einem Schreiben vom 19.9.1925 an den RDI vehement für einen festen Zusammenschluss der Branche: „*Meines Erachtens ist die Kartellierung der deutschen Industrie auf horizontaler Basis unbedingt erforderlich, da nur auf diesem Wege die gemeinschaftlichen Interessen der betreffenden Fachindustrien durch gegenseitigen Meinungs-austausch und Beratung der zutreffenden Maßnahmen gewahrt werden und über die wirtschaftlichen Notwendigkeiten ein abschließendes Urteil für die betr. Fachgruppe gebildet werden kann. In erster Linie muß m.E. als oberster Gesichtspunkt für die Kartellierung gelten, daß die Kartelle unbedingt zur Verbilligung der Produktion beitragen sollen, und ich möchte bei dieser Gelegenheit meine Ideen klarlegen, die ich z. B. über die Kartellierung der deutschen Waggonindustrie habe.*“ Abschrift in: Cuntze: Zusammenschluß, S. 14.

⁴²³ Die Waggonfabriken van der Zypen & Charlier, Köln-Deutz, Gothaer Waggonfabrik, Gotha, Gustav Talbot & Co., Aachen, Linke-Hofmann-Lauchhammer AG, Waggon- und Maschinenfabrik vorm. Busch in Bautzen, Waggonfabrik Gebr. Gastell in Mainz sowie die Waggonfabrik L. Steinfurt in Königsberg/Preußen als Mitglieder dieser Studiengesellschaft vereinten ca. 40 % der Gesamtfertigungskapazitäten der Branche. Nicht Teil der Studiengesellschaft waren die badischen, bayrischen, württembergischen sowie sächsischen Werke, da sie durch den Staatsvertrag und die Länderquoten relative Auftragsmengen von der Reichsbahn zugesichert bekommen hatten. Sinn dieser Maßnahme war, den kleineren Waggonfabriken dieser vier Länder, die bisher nur für den eigenen Bereich produziert hatten, trotz der gestiegenen Konkurrenz durch die übrigen Hersteller eine Beschäftigung zu sichern. Ficker: Umwandlung, S. 13. Vgl. zur analogen Entwicklung in der Lokomotivindustrie; Schwill: Produktionskapazität, S. 22. Auch die zum Teil mit gesonderten Lieferverträgen ausgestatteten diversifizierten Konzerne AEG, Krupp und Orenstein & Koppel waren der Studiengesellschaft fern geblieben. Ficker: Umwandlung, S. 13. Damit gehörten drei der fünf Werke des Wagenrings der Studiengesellschaft an, jedoch keines der Eislieg-Werke. Zur Begründung für das Fernbleiben der Eislieg-Werke, vgl. „Zu den Fusionsbestrebungen in der Waggonindustrie – Totaler oder partieller Zusammenschluß“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, Nr. 256, 31.10.1926.

⁴²⁴ Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 7.

⁴²⁵ Vgl. Fachgruppe Eisenbahnwagenbau: Niederschrift.

⁴²⁶ Siehe: Hammer: Aussichten. Kastl: Bedeutung. Metzner: Handhabung.

⁴²⁷ Siehe: Klein: Normung. Hoepner: Austauschbau. Pähler: Vorteile. Pape: Erfahrungen.

gonhersteller waren ein erheblicher Anpassungsdruck, der eine strategische Neuausrichtung der Reichsbahn-Zulieferer notwendig machte. Die Studiengesellschaft versuchte mit einer einheitlichen, überbetrieblichen Leitung auf diese Faktoren zu reagieren.⁴²⁸ Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hatte hingegen kein Interesse an einem Zusammenschluss, denn ein „Waggontrust“ hätte auf einige wenige leistungsstarke Werke aufgebaut und keine Rücksicht auf die wirtschaftspolitischen Interessen der Länder genommen.⁴²⁹ Um den eigenen Einfluss zu sichern, überzeugt die Reichsbahn die Mitglieder der Studiengesellschaft AG von einem gemeinsamen, kooperativen Vorgehen.

2.3.4 Gründe für das Scheitern der Waggonkartelle und einer brancheninternen Bewältigung der Überkapazitätenproblematik

Die Vielgestaltigkeit der Waggonbauindustrie in Deutschland war ein Erbe der Länderbahnen.⁴³⁰ Sowohl in Größe, Mechanisierungsgrad als auch Unternehmensform stellten die Waggonhersteller folglich eine stark heterogene Gruppe dar.⁴³¹ Auch die Leistungsfähigkeit der Werke wies eine starke Streuung auf.⁴³² Der entscheidende Unterschied unter den Waggonfabriken war die Bedeutung und Art der Nebenbetriebe dieser horizontal ungleich stark diversifizierten Unternehmen.⁴³³ Wohl am bedeutsamsten war jedoch der Einfluss der sehr speziellen Marktsituation auf die Verbandsfähigkeit der Waggonindustrie. Der Waggonmarkt wurde durch die Reichsbahn beherrscht. Als Quasi-Monopsonist konzentrierte sich nach 1920 der Gesamtbedarf der Ländereisenbahnen zentral auf die neu geschaffene Reichsbahn, die bis zu 90 Prozent der jährlichen Gesamtproduktion der Waggonindustrie abnahm.⁴³⁴ Durch diese Marktmacht konnte die Reichsbahn wirksam die Organisation der Anbieterseite verhindern und die Branchenmitglieder gegeneinander ausspielen bzw. Außenseiter direkt an sich binden. Deutlich wird dieser Zusammenhang in dem abnehmenden Organisationsgrad der Waggonin-

⁴²⁸ Putze: 120 Jahre, 197. Laut Putze lieferte die Studiengesellschaft wertvolles Material für die spätere Ausgestaltung der DWV und der Reichsbahnverträge.

⁴²⁹ In der Folge wäre es zu Stilllegungen einzelner Werke gekommen, was der Reichsbahn eine Erfüllung der Regelungen des Staatsvertrags von 1920 gegenüber den Ländern erschwert hätte. Kaehlig: Zusammenschluss, S. 7.

⁴³⁰ Vgl. hierzu: Bernert: Einfluss, S. 11–13.

⁴³¹ Vgl.: Phillip: Prüfung, S. 1040.

⁴³² Anders wieder Hartmann: Wandlungen, S. 18.

⁴³³ Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 9.

⁴³⁴ In der zeitgenössischen Literatur wurde eine oligopolistische Nachfragersituation als förderlich für eine Verteilungskoalition angesehen. Vgl. Tschierschky: Kartell, S. 31 „*Einer sehr zersplitterten Kleinkundschaft gegenüber wird sich eine Kartellorganisation wesentlich schwieriger durchführen lassen, als bei einem kleinen Kreis zahlungsfähiger Großabnehmer, mit denen sich, wie das neuerdings bei Kartellgründungen immer häufiger geschieht, wegen der Verkaufsbedingungen und Preise sogar in wesentlichen Punkten eine Verständigung erzielen läßt. Die Großkundschaft zeigt in der Regel mehr und mehr Verständnis für den aus der Gründung ihr selbst erwachsenden Nutzen einheitlicher gesunder Einkaufsbedingungen und des Schutzes gegen Preisdrückerei durch rücksichtslose Einkäufer.*“

dustrie bei steigender Zentralisierung des Reichsbahneinkaufs.⁴³⁵ Der Organisationsgrad in der deutschen Waggonindustrie war bis 1926 rückläufig.⁴³⁶ Zudem verstärkten sich eine merkliche Investitionsscheu und das Ausbleiben großer Innovationen in der Branche.⁴³⁷ Rationalisierungserfolge durch überbetriebliche Kooperationsformen standen kaum im Zentrum des Interesses.⁴³⁸ Zudem waren keine Strategien zu einem Abbau der Überkapazitäten erkennbar.⁴³⁹ Charakteristisch für die Branche war eine hohe Personen- und Unternehmenskontinuität in sämtlichen Organisationsformen der Waggonindustrie. Ein Kern von rd. 10 Werken beteiligte sich an allen Kartellen und Verbänden der deutschen Waggonindustrie seit Gründung des Deutschen Wagenbau-Vereins 1877.⁴⁴⁰

3 DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1927 UND DIE UMSETZUNG DER „KOOPERATIVEN RATIONALISIERUNG“ (1926–1932)

3.1 DER ERSTE REICHSBAHNVERTRAG VON 1927

3.1.1 Herausforderungen einer partnerschaftlichen Lieferanten-Abnehmerbeziehung: Die Entstehung der „Kooperativen Rationalisierung“ im Herbst 1926

Im Herbst 1926 nahmen ein ausgewählter Teil der deutschen Waggonindustrie sowie die Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft erste Gespräche über eine engere Zusammenarbeit und über eine Neuausrichtung der Lieferanten-Abnehmer-Organisation auf. Bei der Reichsbahn setzte sich nach der Stabilisierungskrise und der darauf folgenden sogenannten „Rationalisierungskrise“ die Einsicht durch, die bislang noch zersplitterten Rationalisierungsaktivitäten zusammenzufassen, auch auf die Beschaffungsorganisation auszudehnen und beifolgend zu institutionalisieren.⁴⁴¹ Es lag eine „Dichotomisierung“ bei Deutscher Reichsbahn-Gesellschaft

⁴³⁵ Bernert: a.a.O., S. 127. *„Diese absteigende Linie in der Zusammenschlusspolitik der Waggonbauindustrie beginnt wenige Jahre nach der Errichtung einer einheitlichen Beschaffungsstelle.“*

⁴³⁶ Stader: Organisation, S. 42.

⁴³⁷ Zeitgenössische Beobachter sprachen von einem „marktabgewandten, rentnerhaften Zug“ der Waggonindustrie. Wacker: a.a.O., S. 13.

⁴³⁸ *„Die ‚Wirtschaftsführer‘ dieser Industriezweige [gemeint ist die Waggonindustrie, Anm. d. Ver.] haben in ihrer beinahe zünftlerisch anmutenden Mentalität offenbar noch nicht begriffen, daß sie mit ihrer heutigen ‚traditionellen‘ Einstellung auf dem Weltmarkt nicht konkurrenzfähig sein können und daß eine rationale produktionsstechnische Betriebsorganisation auch für die deutsche Wirtschaft unerlässlich ist.“* Der Deutsche Metallarbeiter-Verband kritisierte die Weigerung der Waggonindustrie, eine rationelle Produktionsgestaltung und Reduktion der Kapazitäten selbstständig herbeizuführen. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Verhältnisse, S. 6.

⁴³⁹ *„Nur wäre der heutige Stand [1939] der Konzentration einfacher und billiger erreicht worden, wenn man mit der Zusammenlegung der Unternehmungen früher begonnen und vor allem das Kapital der Gesellschaften durch eine Neubewertung erniedrigt und auf die tatsächlichen Verhältnisse umgestellt hätte. Versuche dieser Art scheiterten an dem Partikularismus der Unternehmer.“* Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 30.

⁴⁴⁰ Vgl. Stader: a.a.O., Anlage 3.

⁴⁴¹ Vgl. Hinrichs/Peter: Friede, S. 28. Siehe auch: Schulz: Angestellten, S. 33f.

und Waggonindustrie vor.⁴⁴² Während die seit den 1870er Jahren verfolgte Kartellierung als Instrument der Marktbeeinflussung gedeutet wurde, sahen die Akteure der Waggonindustrie und der DRG in einer Rationalisierungsstrategie eine Beeindussung der Produktionsseite. Nachdem die Waggonindustrie die Kartellierungsstrategie seit der Gründung des Deutschen Wagenbau-Vereins 1877 mit wechselndem Erfolg angewendet hatte, betrachtete man diese Krisenlösungsstrategie als ausgereizt. Nur eine kooperative Organisationsform unter Einbeziehung der Nachfrageseite versprach eine Lösung der Rentabilitätskrise.

Die Reichsbahn hatte sich bereits vor der Gründung der Studiengesellschaft AG im Oktober 1926 aufgeschlossen gezeigt, an einer Lösung der unbefriedigenden Absatzsituation der Branche mitzuwirken und nicht auf eine brancheninterne Regulierung zu warten.⁴⁴³ Unmittelbar vor Gründung der Studiengesellschaft AG hatte der Direktor der Einkaufsabteilung, Gustav Hammer, auf einer Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau des Reichsverbandes der Deutschen Industrie im Juni 1926 deutlich gemacht, dass ein Erhalt der Waggonindustrie in ihrem gegenwärtigen Umfang unmöglich erschien.⁴⁴⁴ Laut Hammer betrug die Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie im Sommer 1926 400 Millionen RM jährlich, wohingegen sich das planmäßige Erneuerungssoll der DRG auf 150 Millionen RM pro Jahr belief.⁴⁴⁵ Eine Verkehrszunahme wie vor dem Krieg von 4 bis 7 Prozent jährlich schloss Hammer für die nächsten Jahre aus und bestätigte damit einen – wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch nicht signifikanten – Wandel in der Präferenz der Verkehrsträger im Reich.⁴⁴⁶ Hammer gab der Industrie zu verstehen, dass aufgrund des Überbestandes an Waggons, der allein bei den Gepäck-, Güter- und Bahndienstwagen 127.000 Stück umfasste, bei normalem Verkehr eine planmäßige Erneuerung des Wagenparks für die nächsten fünf Jahre ausbleiben würde.⁴⁴⁷ Infolgedessen stand die Waggonindustrie unter starkem Anpassungsdruck.⁴⁴⁸ Die DRG sah das entscheidende Rationalisierungsinstrument zur Bewältigung der Krise wie zu einer Reduzierung der eige-

⁴⁴² Vgl. Kleinschmidt: Rationalisierung, S. 221f.

⁴⁴³ Vgl. Fachgruppe Eisenbahnwagenbau: Niederschrift.

⁴⁴⁴ Hammer: Aussichten, S. 6.

⁴⁴⁵ Ebd.

⁴⁴⁶ Vgl. Kock: Kampf, S. 144.

⁴⁴⁷ In seiner Ansprache an die Vertreter der Waggonindustrie erklärte Hammer zudem, dass die DRG keinesfalls in der Lage war, Preise wie vor dem Krieg zu zahlen. Durch technische Fortschritte und Rationalisierungsmaßnahmen müsse eine Reduzierung der Einkaufspreise erfolgen. Vgl. Hammer: a.a.O., S. 9. Entgegen der Waggonindustrie hatte sich die Lokomotivindustrie auf eine „Lokomotivbaurezession“ eingestellt und war durch die unterschiedliche Branchenstruktur zudem auch grundsätzlich in der Lage, die Beschaffungskrise der DRG zu überwinden, da der Lokomotivbau entgegen dem Waggonbau fast durchweg in Verbindung mit anderen Produktionszweigen in diversifizierten Unternehmen betrieben wurde. Vgl. Schwille: Produktionskapazität, S. 15. Vgl. auch: Voelcklin: Krisis, S. 1545. Vgl. Anhang, Tabelle 2.

⁴⁴⁸ In der Bewertung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes sollte so ein Zustand aufrechterhalten werden, „daß mit einer den geringen Aufträgen angepaßten Arbeiterzahl die Rente für ein überhöhtes Kapital geschaffen werden soll.“ Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 30.

nen Einkaufspreise in der Einführung des Austauschbaus und einer umfangreichen Gemeinschaftsarbeit.⁴⁴⁹

Mit dem Ziel, „das Problem der Zusammenfassung der Waggonfabriken zu einem einheitlich geleiteten Unternehmen alsbald in Angriff“ zu nehmen, strebte die Studiengesellschaft AG eine Überwindung der Überkapazitätenkrise der Waggonbranche an.⁴⁵⁰ Die Gesellschaft wollte „so schnell wie möglich zu einem festen Zusammenschluß der Werke kommen“, womit die DRG ihrerseits unter Handlungsdruck gesetzt wurde – denn die Hersteller strebten neben einer organisatorischen Zusammenfassung der Werke vor allem die Gründung eines Preiskartells an.⁴⁵¹ Durch „unzeitige Veröffentlichungen“ von Stellen, die „eine Schädigung des ganzen Gedankens“ verfolgten, wurde die DRG auf die drohende Gefahr eines Branchenzusammenschlusses unter Führung der Studiengesellschaft aufmerksam.⁴⁵² Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hätte im Falle eines Preiskartells wie auch bei einer starken Konzentration der Lieferantenwerke eine deutliche Schwächung ihrer Marktmacht als Quasi-Monopsonist und als Folge dessen einen Anstieg der Einkaufspreise hinnehmen müssen. Ein Kartell der leistungsstärksten Waggonbauanstalten besaß die Macht, starken Einfluss auf die Beschaffungspreise der DRG zu nehmen. Die Sicherung langfristig günstiger Einkaufsmöglichkeiten sowie die Förderung innovativer Konstruktionen und moderner Fertigungsmethoden waren allerdings entscheidend für eine erfolgreiche Weiterführung des Rationalisierungsprogramms der Reichsbahn. Weiterhin musste die DRG aus staatspolitischen Gründen an

⁴⁴⁹ Hammer: a.a.O., S. 9.

⁴⁵⁰ Zitiert nach: Hartmann: Wandlungen, S. 11f. In der Bewertung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes verfehlte die „unter großem Tamtam“ gegründete Studiengesellschaft AG ihre Ziele, da sie „alsbald im „Angriff“ stecken blieb und [...] auch heute mit ihrem Studium kaum weitergekommen sein dürfte“. Deutscher Metallarbeiter-Verband, Verhältnisse, S. 6. Damit bewegte sich die Waggonindustrie entsprechend dem Zeitgeist. Tschierschky formulierte seine Einsicht, dass das Programm der Rationalisierung „jedenfalls in der die privatwirtschaftliche Rentabilität im Sinne stärkster technisch-kaufmännischer Leistungsfähigkeit unter Zurückstellung aller Nebenziele in den Brennpunkt der Kartellpolitik gestellt ist.“ Tschierschky: Kartellpolitik, S. 22.

⁴⁵¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, 13.12.1926, BArch R5/7179, S. 6. Nicht zufällig hielt Max Karl Metzner auf der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau des Reichsverbandes der Deutschen Industrie am 24. Juni 1926 einen Vortrag über die „Handhabung der Kartellverordnung und Reform der Kartellgesetzgebung“. Vgl. Metzger: Kartellverordnung. In der zeitgenössischen Wahrnehmung wurde die Suche nach neuen Formen der Verteilungskonkordien als unmittelbare Folge der KVO gedeutet: „Die Unternehmer haben vielfach kein Interesse mehr, Verträge abzuschließen, von denen sich der einzelne so einfach lösen kann, wie es auf Grund der Kartellverordnung möglich ist. Die schlechten Erfahrungen, die man in einigen Gewerben gemacht hat, haben Gleichgültigkeit und Mißtrauen gegen den Kartellgedanken hervorgerufen. Ängstlich suchen manche Verbände alles zu vermeiden, was ihnen den Anschein eines Kartells gegen könnte. Eine Reihe von Kartellen hat den festen Zusammenschluß aufgegeben und sucht nach neuen Formen. Die Unternehmer verzichten darauf, die Verbandsbeschlüsse, z. B. Preisfestsetzungen, für verbindlich zu erklären und versuchen durch „Commercial education“, Ausarbeitung von Kalkulationsrichtlinien und Aufstellungen von unverbindlichen Richtpreisen die Kartelle zu ersetzen.“ Schöller: Kartelle, S. 56.

⁴⁵² Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, 13.12.1926, BArch R5/7179, S. 7.

einer Lösung der Branchenkrise in der Lieferindustrie interessiert sein.⁴⁵³ Die DRG musste, wollte sie den Inhalten des Staatsvertrags entsprechen, die Bildung eines Trustes verhindern und die Zuteilung der Reichsbahnaufträge nach dem Prinzip des Länderquotenschlüssels sicherstellen. Das Ausscheiden von Werken aus dem Markt, die mittels Länderquote durch den Staatsvertrag geschützt gewesen wären, hätte die Reichsbahn in große Erklärungsnot gegenüber den Länderregierungen gebracht. Dementsprechend fürchtete man die betriebs- wie volkswirtschaftlichen Folgen eines ruinösen Wettbewerbs unter den Lieferwerken. *„Meistens werden es jetzt noch die Aktionäre sein, welche immer noch an die einstige Blüte zurückdenken, schließlich wird aber die Reichsbahn doch auch darunter leiden, denn eines Tages werden ihr die Rechnungen vorgelegt werden.“*⁴⁵⁴

Die an der Studiengesellschaft AG beteiligten Waggonhersteller waren aus absatz-, produktions- und kapitalwirtschaftlichen Gründen an der Kooperation mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft als ihrem wichtigsten Kunden interessiert.⁴⁵⁵ Die drängendsten Probleme waren die hohen Überkapazitäten und in der Folge die unzureichende Rentabilität der Zulieferindustrie.⁴⁵⁶ Das Missverhältnis zwischen Fertigungskapazitäten und Beschäftigungsgrad war in den Jahren 1924 bis 1926 deutlich geworden: Trotz bereits eingetretener Marktbe-

⁴⁵³ Die Reichsbahn hatte sich im Staatsvertrag vom 30. April 1920 dazu verpflichtet, *„bei der Vergebung von Lieferungen und Arbeiten für die Reichseisenbahnen die Unternehmer im ganzen Reichsgebiet nach gleichen Grundsätzen zu berücksichtigen und dafür Sorge zu tragen, daß Industrie, Handel und Handwerk in der gleichen Weise, wie es bisher die Verwaltungen der Länder getan haben, herangezogen und in ihrer Entwicklung gefördert werden“*. Staatsvertrag über den Übergang der Staatseisenbahnen auf das Reich vom 30.4.1920, RGBI. I 1920, S. 773, Nr. 95, 4.05.1920. Jedoch formulierte Gustav Hammer im Juli 1927: *„Wie es dort falsch ist, die unzureichende Grundlage dadurch künstlich zu verbessern, daß man gegen eindringende ausländische Erzeugnisse hohe Zollschranken aufrichtet, weil die neu errichteten Industrien sonst nicht lebensfähig wären, so ist es in Deutschland verfehlt, etwa mit Hilfe von Staatsverträgen zwischen den Länderregierungen mehr Werke zu erhalten, als zu einer wirtschaftlichen Herstellung notwendig sind und in absehbarer Zeit noch sein werden.“* Hammer: Deutsche Wagenbau-Vereinigung, S. 58. Auch in der „Verordnung über die Schaffung eines Unternehmens Deutsche Reichsbahn“ vom 12. Februar 1924 hatte man diese Verpflichtung gegenüber der deutschen Industrie bekräftigt. § 43, RGBI. I 1924., S. 272.

⁴⁵⁴ Hammer: Aussichten, S. 7.

⁴⁵⁵ Fraglich scheint für die Branche gewesen zu sein, ob die Möglichkeit bestand, durch eine interne organisatorische Neubildung die Probleme der Branche auch ohne Einbindung des Hauptabnehmers zu bewältigen. Im Unterschied zum Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen aus den 1950er Jahren verbot die KVO Kartelle nicht, sondern ging von einer grundsätzlichen rechtlichen Zulässigkeit aus. Kartelle und ähnliche Abmachungen (*„Verträge und Beschlüsse, welche Vorschriften über die Handhabung von Erzeugung oder des Absatzes, die Anwendung von Geschäftsbeziehungen, die Art der Preisfestsetzung oder die Forderung von Preisen enthalten“*) wurden lediglich einer behördlichen, teilweise auch gerichtlichen Missbrauchsaufsicht unterstellt. Ein völliges Kartellverbot erschien der Regierung Stresemann zu weitgehend. Jedoch verlieh § 4 der Verwaltung die Befugnis, gegen Kartellverträge oder -beschlüsse einzuschreiten, sofern diese oder eine bestimmte Art ihrer Durchführung die Gesamtwirtschaft oder Gemeinwohl. Die Regierung ging *„von einer volkswirtschaftlich bedeutsamen Funktion verantwortungsbewusster Kartelle“* aus. Bremer: Kartellverordnung, S. 117. Verordnung gegen Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellung vom 2.11.1923, RGBI 1923 I, 1067ff. Mohr: Sicherung, S. 156. Spindler: Recht, S. 45–48. Kahn: Steuerung, S. 46f. Vgl. auch: Metzger: Kartellverordnung, S. 23. Auch: Kaehlig: Zusammenschluss. Anders hingegen Feldenkirchen: Concentration, S. 117.

⁴⁵⁶ Siehe auch die zeitgenössischen Überlegungen bei: Wolfers: Kartellproblem, S. 26–33, v.a. S. 29.

reinigung waren die Kapazitäten der Branche im Sommer 1926 weiterhin übersetzt.⁴⁵⁷ Mit geschätzten 400 bis 450 Millionen Goldmark Gesamtkapazitäten lag die Branche noch immer deutlich über der Friedenskapazität 1914 von 300 Millionen GM.⁴⁵⁸ Die Krise der Waggonindustrie zwischen 1924 und 1926 mit ruinöser Konkurrenz und unsicheren Absatzperspektiven verhinderte es, größerer Kapitalmengen aufzubringen und in die Rationalisierung der Fertigungsanlagen zu investieren. Die hohen Lagerbestände der Waggonindustrie – sowohl dem abrupten Ende der Hochkonjunkturphase als auch dem Wandel von Holz- zu Stahlbauweise geschuldet⁴⁵⁹ – schränkten mit erheblichen Abschreibungen den finanziellen Spielraum zunehmend ein.⁴⁶⁰ Mit fortschreitender Verschuldung war der Einfluss der Bankenwirtschaft auf die Waggonunternehmen gestiegen.⁴⁶¹ Die Unternehmensfinanzierung der Waggonindustrie erfolgte sowohl im Rahmen des Emissions- oder des Konsortialgeschäfts, also einer Intermediatstellung der Banken auf dem Kapitalmarkt, als auch in Form direkter Unternehmensfinanzierung durch Kreditvergabe.⁴⁶² Für die Waggonindustrie können dennoch keine „*potenzielle Tendenzen zur Fundierung einer Bankensuprematie*“ konstatiert werden.⁴⁶³ Obschon der Einfluss der Banken durch den hohen Kapitalbedarf der Waggonbauer bis 1929 weiter anstieg, blieb die Selbstfinanzierung durch monetäre Leistungen der Unternehmerfamilien, Reinvestierung von Gewinnen und Abschreibungen sowie durch institutionelle Alternativen zum Privatbankensektor sowie ausländische Kapitalmärkte besonders im Zuge der deutschen Bankenkrise entscheidend.⁴⁶⁴

Wichtigster Schritt zur Lösung der Krise im Waggonbau war eine umfangreiche Anpassung der Fertigungskapazitäten an den voraussichtlichen Bedarf. Um dies zu realisieren,

⁴⁵⁷ Hartmann: Wandlungen, S. 10.

⁴⁵⁸ Ficker: Umstellung, S. 12.

⁴⁵⁹ Siehe zum Wandel der Holz- zur Stahlbauweise: Porteck: Eisenbahnwagenbau.

⁴⁶⁰ „Insgesamt tritt in den Jahren 1924 bis 1927 ein allmähliches Steigen der flüssigen Mittel ein. Diese Steigerung erfolgt aber durch eine Senkung der Vorräte an Material. Tatsächlich ist durch den steigenden Anteil der Anlagewerte eine Verbesserung der Liquidität nicht eingetreten. Festzustellen ist lediglich, daß es gelungen ist, einen Teil der in Vorräten festgelegten Betriebsmittel frei zu machen und in Forderungen bzw. Bankguthaben umzuwandeln.“ Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 31.

⁴⁶¹ In den Jahren 1924–1926 trat eine starke Steigerung des Fremdkapitals bei den Waggonfabriken ein. Das Eigenkapital der Waggonfabriken nimmt ab 1924 absolut und prozentual dauernd ab. Der Anstieg des Fremdkapitals prozentual erhöhte sich allein von 1925–1926 von 39,8 % auf 45,4 %. Ursächlich für den hohen Rückgang an Eigenkapital war Folge der ständigen Verluste. Vgl. Zahn: a.a.O., S. 21f.

⁴⁶² Vgl. zur Unternehmensfinanzierung in der Zwischenkriegszeit: Wellhöner/Wixforth: Unternehmensfinanzierung, S. 12f sowie Hagemann: Verhältnis, S. 63–70.

⁴⁶³ Wellhöner/Wixforth: a.a.O., S. 15.

⁴⁶⁴ So konnte die Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG durch die Unternehmerfamilie van der Zypen als Eigenkapitalgeber einen Teil des Kapitalbedarfs decken – auch durch Kredite auf dem ausländischen Kapitalmarkt – wie ein umfangreicher Schriftwechsel im Archiv der Deutschen Bank aus dem Zeitraum 1923–1930 belegen. HADB K02/0271. Zudem sollten durch den Abschluss des Reichsbahnvertrags die Erleichterungen in der Auftragsfinanzierung ab 1929 den Kapitalbedarf der Werke weiter verringern, da die Reichsbahn als über den Leistungsprozess verbundener Kapitalgeber fungierte.

konnten nur weniger Waggonfabriken als bisher bestehen bleiben.⁴⁶⁵ Es verwundert, weshalb erst zwei Jahre nach Beginn der Krise im Waggonbau erste Lösungsansätze diskutiert wurden. Bis zum Herbst 1926 hatten bereits 15 bis 20 Waggonbauer durch Geschäftsaufgabe oder das Ausweichen auf Substitutionsgüter und -märkte den Markt verlassen.⁴⁶⁶ Es waren demnach bereits Tendenzen einer Marktbereinigung erkennbar, als sich die Waggonindustrie und die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft für eine Zusammenarbeit entschieden.⁴⁶⁷ Dieser Umstand wurde später von Kritikern immer wieder gegen den Reichsbahnvertrag vorgebracht.⁴⁶⁸ Aus Sicht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft war es selbstverständlich, als quasi-staatlicher Auftragnehmer in die Organisation der Privatwirtschaft einzugreifen, womit man der Argumentation des „Reichskuratoriums für Wirtschaftlichkeit“ folgte, dem Gustav Hammer seit 1925 als Mitglied des „Unterausschusses zur Aufstellung einheitlicher Lieferungsbedingungen“ angehörte.⁴⁶⁹

⁴⁶⁵ Anders als die Werke der Studiengesellschaft diskutierten die Vereinigten Stahlwerke 1926 eine, zumindest vorübergehende, Stilllegung ihrer Waggonproduktion. Entscheidend hierfür waren ausschließlich die *economies of scale*, da die Auftragslage und die allgemeine Situation der Reichsbahn mittelfristig eine rentable Auslastung der Werke der Deutsch-Lux, Thyssen & Co. sowie des Bochumer Vereins nicht erwarten ließ. Jedoch handelte es sich in allen drei Fällen um horizontal wie vertikal stark diversifizierte Konzerne, bei denen der Waggonbau mit 150–600 Stück jährlich nur ein kleines Geschäftsfeld darstellte. Stillgelegt wurde bis Ende 1926 jedoch nur ein Betrieb. Vgl. Rekendrees: Stahltrust-Projekt, S. 210f; 375.

⁴⁶⁶ Ficker: Umwandlung, S. 12. Vgl. auch: Metallarbeiter-Verband: Verhältnisse, S. 8f. Dabei handelte es sich jedoch nur ansatzweise um eine Reduktion der Fertigungskapazitäten der Branche. Es handelte sich allenfalls um eine Eliminierung der schwächsten und unproduktivsten Waggonhersteller. Vgl. Freyberg: Rationalisierung, S. 43. Die eigene Sichtweise der Reichsbahn hingegen stellte die Situation anders dar: „*Es ist aber auch volkswirtschaftlich nicht vertretbar, unwirtschaftlich arbeitende Werke künstlich zu erhalten. Hier darf die Reichsbahn den natürlichen Ausscheidungsprozeß besonders dann nicht hindern, wenn der betreffende Industriezweig eine für den gewöhnlichen Bedarf viril zu hohe Leistungsfähigkeit besitzt.*“ Hammer: Einkaufswesen, S. 85.

⁴⁶⁷ Die Abnahme der Arbeiter im Zeitraum von 1921–1925 hatte bereits eine deutliche Reduzierung um 36,4 % bei den Vereinigungswerken gezeigt, die sich zwischen 1925–1927 weiter fortsetzte (34,5 %). Zwischen 1921–1927 sank die Zahl der Arbeiter um 58,4 %. Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Verhältnisse, S. 14.

⁴⁶⁸ So bewertete der Deutsche Metallarbeiter-Verband den Reichsbahnvertrag als Zugeständnis an die Bequemlichkeit und Rückständigkeit der Branche. „*Durch die Bereitwilligkeit der Reichsbahngesellschaft, mit der Waggonindustrie einen Lieferungsvertrag mit gewissen Garantien abzuschließen, war eine völlig neue Situation geschaffen, sie zwar der Bequemlichkeit der Waggonindustriellen weitgehend Rechnung trägt. Wozu auch Verstristung unter schmerzlichem Verzicht auf Selbstständigkeit und Eigenbrödlerei, wenn ohne eigenes Risiko durch ein quasi unter öffentlicher Fürsorge stehendes Syndikat die geliebte ‚Tradition‘ erhalten werden kann.*“ Deutscher Metallarbeiter-Verband: a.a.O., S. 8.

⁴⁶⁹ Vgl. Baumann: Verkehrsbuch, S. 77. „*Bei der Rationalisierung durch Gemeinschaftsarbeit kann man in den einzelnen Ländern eine zunehmende Anteilnahme des Staates beobachten, die nach Stärke und Art aus ganz natürlichen Gründen verschieden sein muß. Sie erscheint als geringere oder größere Subvention, als mittelbare oder unmittelbare Führung der auf Selbsthilfe beruhenden Gemeinschaftsarbeit bis zur völligen Uebernahme: sie wird dann eine Funktion des Staates.*“ Hinnenthal: Rationalisierungsbewegung, S. 19. Das „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit“ wurde auf Anregung des Reichswirtschaftsministeriums und dem Verband Technisch-Wissenschaftlicher Vereine am 10. Juni 1921 als „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit in Industrie und Handwerk“ gegründet. Im Reichsetat 1925/26 wurden 1,2 Mio. RM zugewiesen, nachdem der Aufgabenbereich vergrößert und das Kuratorium fortan „Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit“ (RKW) genannt wurde. Vorstandsvorsitzender wurde Carl Friedrich von Siemens – gleichzeitig Verwaltungsratsvorsitzender der DRG –, Stellvertreter Carl Kötting, Generaldirektor der Siemens-Schuckertwerke. Vgl. Pohl: Geschichte, S. 1–4.

3.1.2 Die Vertragsinhalte von 1927 und die Aufgaben der Deutsche Wagenbau-Vereinigung

Im Oktober 1926 häuften sich die Berichte in der Tagespresse, dass die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft ein Lieferabkommen mit einer Gruppe von Wagenbauanstalten getroffen habe. Die Zeitungen berichteten detailliert von der Bildung eines „Waggontrustes“ und aus dem erst später veröffentlichten Reichsbahnvertrag.⁴⁷⁰ Diese Veröffentlichungen machten auch das Reichsverkehrsministerium auf die bevorstehende Verbandsbildung aufmerksam. Anscheinend hatte das Ministerium in der Voßstraße bisher keine Kenntnisse über die Verhandlungen zwischen der DRG und der Waggonindustrie. Staatssekretär Friedrich Wilhelm Gutbrod forderte die Hauptverwaltung der DRG wiederholt auf, das Ministerium über die Verhandlungen mit der Waggonindustrie zu informieren.⁴⁷¹ Gleichzeitig forderte er von der Reichsbahn, dass *„auch nach Gründung der Verbände die freie EntschlieÙung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bei ihren Vergebungen auf Grund eines gesunden Wettbewerbes der Firmen untereinander erhalten bleibt.“*⁴⁷² Die Studiengesellschaft AG mit ihren sieben Werken wurde in der Tagespresse als Initiator der Verhandlungen mit der Reichsbahn genannt.⁴⁷³ Die Presse ging in ihren Berichten im Vorfeld von der Gründung eines die gesamte Waggonindustrie umfassenden *„einheitlich geleiteten Unternehmen[s]“* aus – was von der Studiengesellschaft AG auch zunächst angestrebt worden war.⁴⁷⁴ Dass die Verhandlungen zwischen der Reichsbahn und der Studiengesellschaft AG eine völlig neuartige vertragliche Regelung der wirtschaftlichen Beziehungen zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und der Waggonindustrie verfolgten und weder eine Kartellierung noch eine Vertrustung der Lieferindustrie anstrebten, war für Außenstehende zu diesem Zeitpunkt noch nicht abzusehen. Der Studiengesellschaft AG war die nur eingeschränkte Kartellierungsfähigkeit der Branche hinreichend bekannt und entsprechend konnte ein reines Preiskartell gegen die Reichsbahn ohne unternehmerischen Zusammenschluss der Werke auch nicht das alleinige Ziel sein.⁴⁷⁵

Das Bekanntwerden der Verhandlungen zwischen Studiengesellschaft AG und Reichsbahn veranlasste auch diejenigen Waggonwerke, die an den Verhandlungen nicht beteiligt waren, sich in die öffentliche Diskussion einzuschalten. Besonders die Werke der Eislieg fürchteten um ihre Zukunft als exklusive Vertragspartner der DRG. Ein vermutlich durch die

⁴⁷⁰ „Wie ein Trust entsteht.“ in: Berliner Morgenpost, 18.10.1926, Ausgabe 39.

⁴⁷¹ Das Schreiben nahm Bezug auf einen beigelegten Artikel aus der Berliner Morgenpost vom 18.10.1926. Der Reichsverkehrsminister; Staatssekretär Friedrich Wilhelm Gutbrod: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, 18.10.1926, BArch R5/7179.

⁴⁷² Der Reichsverkehrsminister; Staatssekretär Friedrich Wilhelm Gutbrod: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, 18.10.1926, BArch R5/7179.

⁴⁷³ „Die Studiengesellschaft zur Zusammenfassung deutscher Waggonfabriken“, in: Börsen Zeitung, 23.10.1926.

⁴⁷⁴ Ebd.

⁴⁷⁵ Vgl. Wacker. Zusammenschlussbewegung, S. 12.

Waggonfabrik Gebr. Killing in Hagen verfasster Zeitungsartikel in der „Deutschen Bergwerks-Zeitung“ kritisiert die Verbandsbildung scharf. So bezwecke die *„jetzt gegründete Studiengesellschaft geradezu eine Rettung mehr oder weniger notleidender Werke mit Hilfe des Trusts und auf Kosten der mitgehenden gesunden Werke; sie ist nach unserer Ansicht in ihrer heutigen Zusammensetzung eine Schöpfung der bei Linke-Hofmann-Lauchhammer und Gothaer Waggonfabriken engagierten und um ihr Geld besorgten Banken, die glauben, durch das Wort „Trust“, das ja heute geradezu Zauberwirkung ausübt, die Sanierung der genannten Werke erleichtern, d.h. ihre Forderungen besser auf das hoffnungsvoll gestimmte Publikum abwälzen zu können.“*⁴⁷⁶ Die hier vorgebrachte Kritik, die Verbandsbildung habe eine natürliche Selektion in der Waggonindustrie verhindert, wurde immer wieder gegen die Reichsbahnverträge vorgebracht.⁴⁷⁷ Gleichzeitig wurde auf die heterogene wirtschaftliche Situation der Waggonbauer verwiesen. Die Werke der Eislieg sahen keinen unmittelbaren Bedarf an einer weiteren Zusammenfassung der Branche, waren sie doch durch den Liefervertrag mit der Reichsbahn gegenüber den übrigen Werken in einer privilegierten Situation.

Da die Reichsbahn einen kartellmäßigen Zusammenschluss der Waggonindustrie mit dem Ziel der Rentabilitätsverbesserung durch das Mittel der monopolistischen Marktbeherrschung verhindern musste, aber vordergründig dasselbe Ziel wie die Lieferindustrie – eine Rentabilitätsverbesserung – anstrebte, initiierte sie eine systematische Neuorganisation der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung⁴⁷⁸. Rechtlich handelte es sich um einen freien Zusammenschluss und nicht um ein Zwangskartell.⁴⁷⁹ Entsprechend fiel die Organisation nicht unter die Bestimmungen des § 19 der Kartellverordnung (KVO).⁴⁸⁰ Jedoch kann der starke wirtschaftliche Einfluss der Reichsbahn auf die Verbandsbildung nicht geleugnet werden. Alternativen waren für die Waggonindustrie kaum realisierbar, da die uneingeschränkte Marktmacht der Reichsbahn einer kompetitiven Strategie der Wagenbauanstalten nur geringe Erfolgchancen eingeräumt hätte.

Einen ersten Entwurf für die Neuorganisation der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung verhandelten Vertreter der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und der Waggonbauindustrie

⁴⁷⁶ „Zu den Fusionsbestrebungen in der Waggonindustrie. Totaler oder partieller Zusammenschluß“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 31.10.1926.

⁴⁷⁷ Vgl. auch: Wacker: a.a.O., S. 16.

⁴⁷⁸ Wacker: a.a.O., S. 8, nennt für das Scheitern Gründe, „die in erster Linie in der Persönlichkeitssphäre zu suchen sind“.

⁴⁷⁹ Vgl. hierzu auch: Kaehlig: Zusammenschluss, S. 80.

⁴⁸⁰ „Die Bestimmungen dieser Verordnung gelten nicht für Verbände, deren Bildung in Gesetzen oder Verordnungen angeordnet ist, auch nicht für Geschäftsbedingungen und Arten der Preisfestsetzung (§ 10), die von einer obersten Reichs- oder Landesbehörde im Rahmen ihrer Zuständigkeit angeordnet oder genehmigt sind oder deren beanstandung unterliegen.“ § 19 Verordnung gegen Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellung vom 2.11.1923, RGBI 1923 I, 1070. Vgl. Isay: Weg, S. 38.

bereits am 18. November 1926.⁴⁸¹ Gustav Hammer leitete die Verhandlungen auf Seiten der DRG; von der Waggonindustrie waren Vertreter der Eislieg, der Studiengesellschaft AG sowie Vertreter der Werke aus dem Osten, Westen und Süden des Deutschen Reiches sowie des Berliner Bezirks anwesend.⁴⁸² Zu Beginn dieser Besprechung legte Hammer ausführlich die Beweggründe der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft dar, die zu einer Kooperation mit der Waggonindustrie geführt hatten.⁴⁸³ Die Reichsbahn sei in großer Besorgnis über das Scheitern der Gespräche der Studiengesellschaft AG über einen Zusammenschluss der Branche. Die DRG müsse Wert darauf legen, dass eine leistungsfähige Waggonindustrie im Deutschen Reich erhalten bliebe. Dies ginge nur, wenn die Waggons gleichzeitig verbilligt würden und den Herstellern trotzdem ein hinreichender Gewinn verbleibe. Hammer führte aus, die DRG *„beabsichtige zunächst nicht Wagen in eigener Regie zu bauen; sie sei aber auch nicht in der Lage, Preise zu bewilligen, wie sie bei der glänzenden Wirtschaftslage der früheren Bahnverwaltungen den Wagenbauanstalten bewilligt worden seien“*.⁴⁸⁴ Folglich thematisierte Hammer eine immer wieder auftauchende Drohung gegenüber der Waggonindustrie: Eine Make-or-Buy-Entscheidung zu Ungunsten der Industrie durch vertikale Integration der Waggonproduktion.⁴⁸⁵ Bereits die umfangreichen Rationalisierungsmaßnahmen im Werkstätten-

⁴⁸¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179.

⁴⁸² In den folgenden Verhandlungen zwischen Lieferindustrie und Abnehmer waren es maßgeblich zwei Personen, die das Zustandekommen der Beschaffungsorganisation beeinflussten: Gustav Hammer, Direktor der Hauptverwaltung der DRG, sowie William Busch, Direktor der Waggon- und Maschinenfabrik AG Bautzen, vorm. Busch. Vgl. auch: Kaehlig: a.a.O., S. 9, Fn. 45. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 1f.

⁴⁸³ Im Folgenden: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 2–4.

⁴⁸⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 2.

⁴⁸⁵ Jedoch verpflichtet sich die DRG in § 6 des Vertragsentwurfes – dieser Paragraf fehlt allerdings in der endgültigen Fassung – *„während der Dauer dieses Gemeinschaftsvertrages keine neuen Wagen in eigener Regie herzustellen.“* Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 2. Bereits in den ersten Jahren der Reichsbahn nach 1920 war von der Sozialisierungskommission eine Ausdehnung der Eigenproduktion zur Minderung des Kostendruckes von der Beschaffungsseite vorgeschlagen worden. Seidenfus: Eisenbahnwesen S. 278. Siehe auch ausführlich zur Sozialisierung der Waggonindustrie, Otto: Organisation, S. 122–127. Im Zusammenhang mit dem Property-Rights-Diskussion – die jedoch einen anderen Analyseansatz verfolgt als die Transaktionskostentheorie – entscheidend für das Verständnis der Vorteilhaftigkeit eines solchen Entscheides. Siehe: Cheung: Costs; Schmitz: Coase Theorem. Siehe auch: Wischermann: Property-Rights-Ansatz. Vgl. Reimers: Normungsprozess, S. 9f. Vgl. auch den kausalen Erklärungszusammenhang zwischen endogenen und exogenen Variablen von Holmstrom/Milgrom, der die Abwicklung vertraglicher Arrangements im Zusammenhang mit Make-or-Buy-Entscheidungen analysiert und dabei das Kontinuum der vergleichenden Darstellung von Markt und Unternehmung überbrückt. Holmstrom/Milgrom: Firm.

wesen hatten gezeigt, dass die Reichsbahn das notwendige produktionstechnische Wissen besaß, um zumindest einen Teil der Waggonen in Eigenfertigung zu produzieren. Hammer betonte, dass auch die eine Neuaufstellung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung ausgewählten Waggonfabriken bei weitem nicht durch die Aufträge der Reichsbahn allein ausgelastet sein würden und appellierte an eine ähnliche Verständigung im freien Inlands- und Exportgeschäft, um auch dort eine Rentabilitätssteigerung zu erreichen. Ein erster Vertragsentwurf wurde von der DRG vorgelegt, ohne dass die Vertreter der Waggonindustrie vor der Besprechung Gelegenheit hatten, Einsicht zu nehmen.⁴⁸⁶

Ausgangspunkt für eine Neuorganisation sollte die Gründung eines nur 30 Werke umfassenden Branchenverbandes sein: die Deutsche Wagenbau-Vereinigung.⁴⁸⁷ Die Zugeständnisse der Reichsbahn gegenüber den Lieferwerken waren ein nur unzureichendes Äquivalent zu den geforderten Rationalisierungsleistungen und den damit verbundenen Risiken sowie der Aufgabe zahlreicher Geschäftsgeheimnisse. In § 2 des Entwurfs zu einem Liefervertrag sicherte die DRG den Werken zu, „*mindestens 90 % ihres Bedarfs an Güter-, Person-, Gepäck-, Post- und Triebwagen der Vereinigung in Auftrag zu geben*“.⁴⁸⁸ Als Begründung für die einbehaltenen 10 Prozent Auftragsvolumen gab die DRG an, sich ein bestimmtes Kontingent an Aufträgen für Außenseiter aufheben zu müssen. Waggonwerke, „*die sich durch Förderung der Bauform oder rationellere Herstellung auszeichneten*“, müssten für ihre Innovationsleistungen entsprechend belohnt werden.⁴⁸⁹ Ein in § 5 des Vertragsentwurfes vereinbartes Vorschlagsrecht der DRG zur Aufnahme neuer Mitglieder wurde mit der geopolitischen Entwicklung des Deutschen Reiches und einer möglichen Revision der Versailler Friedensverträge begründet.⁴⁹⁰ Dass es sich bei diesem Paragraphen gleichzeitig um ein Druck- und Sanktionie-

⁴⁸⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 10.

⁴⁸⁷ Unter Werken wurden jedoch nicht einzelne Produktionsstätten verstanden, sondern Firmen. Die als Tochterfirmen angeschlossenen Produktionsstätten erhöhten die Anzahl der Produktionsstandorte deutlich.

⁴⁸⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 1.

⁴⁸⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 4f.

⁴⁹⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 2. Hammer nennt hier besonders die Firmen Lüttgens/Saarland und die Danziger Waggonfabrik. In der späteren endgültigen Fassung des Reichsbahnvertrags fehlt dieser Paragraph, da er bereits in der Satzung der DWV unter § 5 enthalten war. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926

rungsmittel handelte, wurde durch die Reichsbahn geschickt hinter ihrer volkswirtschaftlichen und sozialpolitischen Verantwortung verborgen. Eine sanktionierende Intention verfolgte auch § 20 des Vertragsentwurfes: Er berechnete die Reichsbahn, Aufträge für Wagenteile an außerhalb der Vereinigung stehende „frühere Waggonfabriken“ zu vergeben.⁴⁹¹ Diese Regelung bezog sich auf die Werke Gustavsburg in Hessen oder Alfeld-Delligsen in Braunschweig sowie Rust in Oldenburg, denen gegenüber die Reichsbahn aufgrund des Staatsvertrags seit 1920 verpflichtet war.⁴⁹² Zusätzlich behielt sich die Reichsbahn das Recht vor „andere Werke hinzuzuziehen, wenn sie wirtschaftlicher Teile herstellen könnten als Werke der Vereinigung.“⁴⁹³ Der Staatsvertrag von 1920 wurde von der Reichsbahn als bindende Verpflichtung angesehen, ermöglichte aber gleichzeitig eine Rückversicherung für die dem Reichsbahnvertrag zugrundeliegende Single-Sourcing-Strategie.⁴⁹⁴ Der Staatsvertrag bot die Möglichkeit, durch die Option auf eine Beschaffung bei Außenseitern eine Drohkulisse aufzubauen und gegenüber der Vereinigung Beschaffungsrisiken abzusichern. Obschon ein deutliches Ungleichgewicht zu Ungunsten der Industrie bestand, war der Vertrag als Gegenseitigkeitsvertrag angelegt.⁴⁹⁵

Die Errichtung eines gemeinsamen Konstruktionsbüros lehnte Hammer trotz der engen Organisationsstruktur der Lieferindustrie ab. Die Zusammenlegung der einzelnen Konstruktionsbüros würde den „Ehrgeiz, neue Formen herauszubringen, zu stark einschränken“ und wäre durch die regionale Trennung von Produktion und Konstruktion unwirtschaftlich.⁴⁹⁶ Die Vertragslaufzeit orientierte sich an den geplanten organisatorischen Veränderungen und Anpassungen der Waggonindustrie. Der Vertragsentwurf vom 18. November 1926 sah eine

abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 4.

⁴⁹¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 7.

⁴⁹² Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 6.

⁴⁹³ Ebd. Im endgültigen Vertrag findet sich die Regelung unter dem § 2 wieder: „Sie [die DRG] kann verlangen, dass von diesen 90 % bis zu 3 % Wagenteile an ausserhalb der Vereinigung stehende frühere Waggonfabriken vergeben werden.“ § 2 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 2.

⁴⁹⁴ Beim Single-Sourcing wird der Beschaffungsumfang ausschließlich bei einem Lieferanten oder einer Lieferantenvereinigung bezogen. Die Beschaffungskomplexität kann so reduziert werden, da nur wenige Direktlieferanten beteiligt werden. Die Qualität der Lieferantenbeziehung wird nachhaltig beeinflusst, da ein Lieferant oder eine Lieferantenorganisation hochvolumig und eng integriert anliefert. Transaktionskosten können gesenkt werden, jedoch begibt sich der Abnehmer in eine starke Abhängigkeit. Reine Single-Sourcing-Strategien können sich zu bilateralen Monopolen entwickeln. Vgl. Klug: Logistikmanagement, S. 117–119.

⁴⁹⁵ Vgl. zu dieser Auffassung auch: Kaehlig: Zusammenschluss, S. 85.

⁴⁹⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 4.

Vertragslaufzeit von fünf Jahren vor.⁴⁹⁷ Eine Mitsprache der Waggonbauindustrie an der Quotenregelung schloss Gustav Hammer aus; der Staatsvertrag von 1920 war die Grundlage der Quotenvergabe und wurde von ihm als unabänderlich angesehen, die übrigen Quoten würden „nach besten Wissen und Gewissen“ festgelegt.⁴⁹⁸ Eingehend erörterte Hammer die in § 14 des Vertragsentwurfes verfassten Regelungen über die Nachkalkulationen und deren Prüfung durch die Reichsbahn.⁴⁹⁹ Eine Überprüfung der Kalkulationsergebnisse durch die Werke selbst wurde ausgeschlossen.⁵⁰⁰ Hammer verteidigte die einseitige Offenlegung von Informationen und die damit einhergehende Informationsasymmetrie, die prägend für die Reichsbahnverträge und das Verhältnis zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie im Untersuchungszeitraum werden sollte, mit dem Wunsch einer Preiskontrolle der DRG.⁵⁰¹ Die Sanktionierung unwirtschaftlichen Arbeitens einzelner Werke verteidigte die Reichsbahn mit dem Argument, dass es nicht Sinn des Vertrags sei, durch zu hohe Preise unproduktive Werke künstlich zu erhalten.⁵⁰² Auf diese Weise distanzierte sich die DRG deutlich von dem Vorwurf, mit dem Reichsbahnvertrag einen Brentano'schen „schleichenden Morphiumtod“ notleidender Waggonproduzenten zu verfolgen.⁵⁰³

⁴⁹⁷ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 2; § 7 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 4. Zunächst plante man eine auf drei Jahre laufende Vertragsbeziehung, hatte hiervon jedoch bewusst Abstand genommen, da beide Parteien die Anpassungszeit an die neuen Strukturen auf etwa 1 ½ bis 2 Jahre schätzten. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 5.

⁴⁹⁸ Ebd.

⁴⁹⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 2; § 7 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 5.

⁵⁰⁰ Anders hingegen organisierte die DRG das ähnlich aufgebaute Lieferanten-Abnehmer-Konstrukt mit der deutschen Oberbauschrauben-Industrie. Dort untersuchte ein neutraler Sachverständiger die Nachkalkulationen der Lieferanten. Siehe Hellwig: Betriebsvergleiche.

⁵⁰¹ Diese für die Reichsbahnverträge charakteristische Informationsasymmetrie bestand darin, daß die Produktionskosten der Waggonindustrie als gemeinsames Wissen (common knowledge) beider Parteien betrachtet wurden. Der Nutzen der DRG des Zulieferproduktes hingegen blieb eine private Information des Kunden. Die private Information des Lieferanten wurde durch die Offenlegung der Nachkalkulationen und die Integration des Beauftragten in der DWV auf den Abnehmer übertragen, ohne dass die Zulieferer im Gegenzug Informationen der DRG über deren Nutzen erhielten. Vgl. Lehmann: Monopole, S. 381f.

⁵⁰² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 5f. Vgl. hierzu auch: Philipp: Prüfung, S. 1039f.

⁵⁰³ Vgl. auch: Pohl: Wirtschaft, S. 218. „Die Wagenbau-Vereinigung dürfte daher für einzelne Firmen der letzte Rettungsanker gewesen sein.“ Deutscher Metallarbeiter-Verband, Verhältnisse, S. 5. Callmann: Gedanken, S. 23f.

Die anwesenden Vertreter der Waggonindustrie nahmen die Forderung nach einer Verbandsgründung und den ersten Vertragsentwurf durchweg positiv auf.⁵⁰⁴ Dies wurde nur als Anfang für eine noch engere Zusammenfassung der Waggonindustrie gesehen: „*Nur die straffeste Organisation innerhalb des Gebildes mit ausgeprägtem Einfluß einer starken Spitze werde das Ziel sein müssen*“, so Friedrich Eichberg, Generaldirektor der Linke-Hofmann Werke AG.⁵⁰⁵ Hammer bestätigte diese Ansicht. Die weitere Entwicklung würde einen engeren Zusammenschluss einzelner Werke innerhalb der Vereinigung herbeiführen.⁵⁰⁶ Betonung fand die anhaltende Notlage der Waggonindustrie: Die Waggonhersteller konnten nach eigener Auffassung den erfolgreichen Abschluss des Vertrags nicht ohne weitere Aufträge durch die Reichsbahn abwarten.⁵⁰⁷ Gerade die erheblichen Belastungen in Form neuer Investitionen, die der Vertrag den Waggonfabriken aufbürde, seien bei der augenblicklichen Auftragslage eine nur schwer zu tragende Herausforderung.⁵⁰⁸ Das Erreichen der Rationalisierungsziele werde in der Praxis zu erheblichen Belastungen sorgen. Zudem sahen die Vertreter der Waggonindustrie die Quotenfestlegung im Hinblick auf die lange Vertragslaufzeit als Hindernis an. Doch Hammer sah in dieser Frage für die Reichsbahn keinen Handlungsspielraum gegeben, da die Quoten unter Heranziehung des Staatsvertrags entstanden und nicht verhandelbar seien. Die Reichsbahn war zudem nicht in der Lage, finanzielle Mittel für eine zusätzliche Waggonbeschaffung freizusetzen.⁵⁰⁹ Die Reichsbahn sah trotz bestehenden Dissensen einen Vertragsabschluss innerhalb von 14 Tagen als realistisch an. Durch die angespannte Lage der Waggonindustrie wurde die DRG in die Rolle des dominierenden Akteurs gedrängt; das zeitliche Momentum stärkte ihre Verhandlungsposition. Der Spielball lag bei den Wagenbauanstalten, die auf eine rasche Lösung der Krise angewiesen waren. Eine Unterkommission der

⁵⁰⁴ In der Bewertung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes hingegen „*scheint ein Teil der Betriebe mehr dem äußeren Zwang, als dem inneren Trieb gefolgt zu sein, als sie den Anschluß bei der Waggonbau-Vereinigung suchten.*“ Deutscher Metallarbeiter-Verband: a.a.O., Vorwort, S. 3. Der Metallarbeiter-Verband befürchtete, dass die Werke die Situation gegenüber der Arbeiterschaft ausnutzen könnten. Zu diesem Zweck wurde eine Konferenz der Arbeiter der Waggonindustrie am 13.02.1927 in Frankfurt/Main veranstaltet, zu der zahlreiche Gewerkschaftsvertreter und Betriebsräte erschienen. Siehe: Deutscher Metallarbeiter-Verband: Protokoll.

⁵⁰⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 7.

⁵⁰⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die in der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit Vertretern der Waggonindustrie am 18. November 1926 abgehaltene Besprechung betreffend Entwurf eines Vertrages zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und einer deutschen Wagenbauvereinigung, 18.11.1926, BArch R5/7179, S. 8.

⁵⁰⁷ Ebd.

⁵⁰⁸ Ebd.

⁵⁰⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 8f.

Wagenbauanstalten sollte das Vorgehen beraten, bevor man weitere Waggonhersteller über die Vertragsinhalte informieren wollte.⁵¹⁰

Bereits am 27. November 1926 kamen die Vertreter der Waggonindustrie zu einem Ergebnis und unterrichteten Gustav Hammer über ihre Absicht, den Branchenverband am 7. Dezember 1926 zu gründen.⁵¹¹ Als „*Bevollmächtigte einer grösseren Anzahl leistungsfähiger deutscher Waggonfabriken*“ nahmen die Unterzeichner Bezug auf eine am Vortag mit Hammer stattgefundene Besprechung, die zu einer endgültigen Einigung über die Ausgestaltung der zukünftigen Zusammenarbeit geführt hatte. Man war sich einig darüber, „*dass zur Erhaltung einer genügend leistungsfähigen deutschen Waggonindustrie eine Beschränkung der Fabrikationsstätten, eine Rationalisierung der Fabrikationsmethoden und ein inniges Zusammenarbeiten mit der Reichsbahn notwendig ist und dass diese Ziele nur erreicht werden können durch Zusammenfassung einer ausreichenden Zahl leistungsfähiger und der Reichsbahn genehmer Waggonfabriken zwecks Abschlusses eines langfristigen Vertrages mit der Reichsbahn.*“⁵¹² Das Schreiben beinhaltete zudem die spätere Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung sowie die endgültigen Inhalte des Reichsbahnvertrags. Infolgedessen konnten die Gründung der Vereinigung und die formale Unterzeichnung des Lieferabkommens mit der Reichsbahn erfolgen. Die Antwort der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft vom 30. November 1926 forderte jedoch, dass „*das Ziel, die Wagen wesentlich billiger als bisher zu bauen, durch Bestimmungen, die zu einer Herstellungsgemeinschaft führen, noch stärker betont werden*“ müsse.⁵¹³

Grundlage für das Inkrafttreten des Reichsbahnvertrags war die Gründung einer als Vertragspartner auftretenden Organisation, die Deutsche Wagenbau-Vereinigung (DWV).⁵¹⁴ Die Vereinigung bestand aus 30 Waggonfabriken, die für die Belieferung der Reichsbahn zugelassen worden waren.⁵¹⁵ Die Auswahl der DWV-Mitglieder basierte nicht nur auf Wer-

⁵¹⁰ Diese Unterkommission sollte unter dem Vorsitz von William Busch aus je einem Vertreter der Studiengesellschaft sowie der Eislieg, den Herren Credé, A. Orenstein und einem Vertreter von MAN bestehen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 10.

⁵¹¹ Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken, Geschäftsführender Ausschuss: Schreiben an den Direktor Hammer, Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft mit Absichtserklärung, eine Waggonbauvereinigung zu gründen, 27.11.1926, BArch R5/7179.

⁵¹² Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken, Geschäftsführender Ausschuss: a.a.O., S. 1.

⁵¹³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Schreiben an den Geschäftsführenden Ausschuss der Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken z.Hd. des Herrn Kommerzienrats Busch, Bautzen, 30.11.1926, BArch R5/7179, S. 1.

⁵¹⁴ Der Sitz der Vereinigung war Berlin. Vgl. § 1 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 12.

⁵¹⁵ Neben den sieben Werken der Studiengesellschaft AG waren dies die bereits über einen eigenen Liefervertrag mit den DRG verfügenden acht Werken der Eislieg. Hinzu kamen noch weitere 15 Werke, unter denen sich auch solche Waggonwerke befanden, die durch den Staatsvertrag von 1920 berücksichtigt werden mussten. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung bestand aus den folgenden 30 Werken: Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG in Nürnberg, Fabrik für Brückenbau und Eisenkonstruktion Beuchelt & Co-Wagenbauanstalt in Grün-

ken, die bereits vor dem Krieg die Staatseisenbahnen beliefert hatten, sondern beinhaltete auch Neugründungen aus der Nachkriegszeit und den Inflationsjahren.⁵¹⁶ Die Gründung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung erfolgte am 13. Dezember 1926 im Hotel Esplanade in Berlin.⁵¹⁷ Den anwesenden Vertretern der 30 Waggonhersteller wurde der zwischen der Studiengesellschaft AG und der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bereits fertig verhandelte Vertragstext vorgelegt.⁵¹⁸ William Busch, Verhandlungsführer der Studiengesellschaft AG und später erster Vorsitzender der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, begründete dieses Vorgehen mit der Unverbindlichkeit der Sondierungsgespräche sowie dem geplanten Ausschluss zahlreicher Waggonfabriken.⁵¹⁹ Für die Studiengesellschaft bestand die Gefahr, dass die Reichsbahn durch ein negatives Presseecho sowie die daraus resultierende Integration verschiedener anderer Vetospieler aus Kreisen der Regierung, Politik, Wirtschaft und Gewerkschaften in die Verhandlung von ihrem Engagement zurücktreten würde.⁵²⁰ Entsprechend drängte auch die Reichsbahn auf einen beschleunigten Abschluss der Verhandlungen und ließ die Verhandlungsergebnisse durch den „Ausschuss der Gemeinschaft Deutscher

berg/Schlesien, Norddeutsche Waggonfabrik AG Bremen, Waggon- und Maschinenfabrik AG vorm. Busch in Bautzen, Christoph & Unmack AG Abteilung Waggonbau in Niesky O/L, Gebrüder Credé & Co-Eisenbahnwagenfabrik in Niederrhede bei Kassel, Dessauer Waggonfabrik AG in Dessau, Düsseldorfer Eisenbahnbedarf vorm. Carl Weyer & Co AG in Düsseldorf-Oberbilk, Maschinenfabrik Eßlingen AG in Eßlingen (Württemberg), H. Fuchs Waggonfabrik AG in Heidelberg, Waggonfabrik Gebrüder Gastell GmbH in Mainz-Mombach, Gothaer Waggonfabrik AG in Gotha, Waggon- und Maschinenfabrik AG in Görlitz („Wumag“), Hannoversche Waggonfabrik AG in Hannover-Linden („HAWA“), Eisenbahnwagenfabrik Killing & Sohn in Hagen/Westf., Gottfried Lindner AG Wagen- und Waggonfabrik in Ammendorf bei Halle/Saale, Linke-Hofmann-Lauchhammerwerke AG Abteilung Waggonbau in Breslau, Orenstein & Koppel-Arthur Koppel AG in Berlin, Waggonfabrik AG Rastatt in Rastatt (Baden), Waggonfabrik J. Rathgeber AG in München-Moosach, Gebrüder Schöndorff AG in Düsseldorf, Siegener Eisenbahnbedarf AG in Siegen, Waggonfabrik L. Steinfurt AG in Königsberg (Ostpreußen), Eisenbahnwagenbauanstalt Gustav Talbot & Cie. in Aachen, Waggonfabrik Uerdingen AG in Uerdingen, Waggonfabrik Wegmann & Cie. in Kassel, AG für Eisenbahnbedarf in Weimar, Sächsische Waggonfabrik Werdau AG in Werdau, Eisenbahnverkehrsmittel AG-Waggonbau Wismar, Eisenbahnwagen- und Maschinenfabrik van der Zypen & Charlier GmbH in Köln. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Übersicht über die Wagenbauanstalten, die zur Zeit der neugegründeten Deutschen Wagenbau-Vereinigung angehören, o. D., BArch R5/7179.

⁵¹⁶ Nicht aufgenommen wurden Werke, bei denen der Waggonbau nicht den Hauptgeschäftsbereich darstellte und so ein Ausweichen auf Substitutionsmärkte nach dem Wegfall der Reichsbahnaufträge möglich war. Ficker: Umwandlung, S. 14. Die 30 Verbandsunternehmen vereinten im Januar 1927 58,8 % der Branche, 77,3 % der Arbeiter und 76,7 % der Angestellten auf sich. Es wird ersichtlich, dass die außerhalb der Vereinigung stehenden Werke nur noch geringe Beschäftigtenzahlen aufwiesen. Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Verhältnisse, S. 11.

⁵¹⁷ Der Name war bewusst als Reminiszenz an die Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung gewählt worden, da die NWV stabil über 24 Jahre hinweg existierte und als Vorbild für die neue Organisation dienen sollte. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 19.

⁵¹⁸ Es liegen keine Quellen vor, die den Verhandlungsprozess zwischen Studiengesellschaft und DRG wiedergeben.

⁵¹⁹ Dennoch wurden Inhalte der vertraulichen Gespräche zwischen Präsident Gustav Hammer sowie William Busch öffentlich und die Berichte in der Tagespresse häuften sich, was zu steigender Unruhe in der Branche sowie den mittelbar beteiligten Kreisen führte. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 8.

⁵²⁰ Ebd.

Waggonfabriken“ beraten.⁵²¹ Das Ergebnis dieser Ausschussberatungen waren die der Gründungsversammlung vorgelegten Richtlinien, die Satzung der DWV, sowie der Reichsbahnvertrag mitsamt Anhang. Busch lobte die Zusagen der DRG und betonte, dass trotz ausreichender Verdienstmöglichkeiten die DRG dennoch „billiger und besser“ einkaufen würde als bisher.⁵²² Betonung fand in Buschs Rede auch das Interesse der DRG am Erhalt der eigenen Transportkundschaft.⁵²³

Warnungen sprach Busch zugleich gegen jeden Versuch der DWV-Mitglieder aus, opportunistische Ziele zu verfolgen oder passiven Widerstand gegen den Vertrag auszuüben und verwies auf den von der DRG geforderten, strengen Sanktionskatalog. Busch sah in dem Reichsbahnvertrag die einzige Möglichkeit zur Rettung der Branche. *„Dies ist die allerletzte Gelegenheit, die uns geboten wird, das, was in der Waggonindustrie noch erhaltenswert ist und erhalten werden muß, vor dem Zusammenbruch zu bewahren.“*⁵²⁴ Im Reichsbahnvertrag sah er zwar einen „scharfen Eingriff in die innere Organisation der einzelnen Werke“, dennoch verbliebe die Handlungsinitiative bei den Wagenbauanstalten.⁵²⁵ Doch stellte Busch gleichzeitig klar, dass erst der Druck der DRG eine solch enge Zusammenarbeit zwischen den Waggonherstellern ermöglicht habe.⁵²⁶ Für die Zukunft sah Busch noch immer die Perspektive einer Trustbildung. Generelles Ziel müsse es sein, durch eine kollektive Absenkung der Produktionskosten die Markteintrittsbarrieren zu erhöhen und neue Anbieter abzuhalten. Zu hohe Preise würden seiner Meinung nach neue Konkurrenten zu einem Markteintritt bewegen – ein klassisches Problem der monopolistischen Preisbildung, das in der Theorie des marktzutrittsverhindernden Preises (limit pricing) beschrieben wird.⁵²⁷ Um die Stellung der DWV zu stärken, verpflichtete sich die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, bei der Vergabe von Aufträgen an außerhalb der Vereinigung stehende Werke keine höheren Preise zu bewilligen als den DWV-Werken.⁵²⁸ Dass in diesen Bestimmungen eine Sperre gegenüber den Außenseiterwerken bestand, war auch den Zeitgenossen bewusst.⁵²⁹

⁵²¹ Gemeinschaft Deutscher Waggonfabriken: Schreiben des Geschäftsführenden Ausschuss an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, 27.11.1926, BArch R5/7179.

⁵²² Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 9.

⁵²³ Ebd.

⁵²⁴ Ebd.

⁵²⁵ Ebd.

⁵²⁶ Ebd.

⁵²⁷ Vgl. Piekenbrock: Artikel „monopolistische Preisbildung“. Engelhard: Markttheorie und Industrieökonomik, S. 67. Siehe auch die Coase-Vermutung zum Preissetzungsverhalten von Monopolisten und die Begrenztheit des Preissetzungsspielraums Coase: Durability.

⁵²⁸ § 2 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 2.

⁵²⁹ Vgl. Kaehlig: Zusammenschluss, S. 87. *„Gelingt es, die Preise herabzudrücken, so werden die Außenseiter, die mit dieser Preissenkung kaum Schritt halten dürften, keine Aussicht mehr auf Absatz ihrer Produkte haben, d.h. sie werden vom Markt praktisch ausgeschlossen, da die Konkurrenz der Werke der Deutschen Wagenbau-*

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung stellte einen durch den mittelbaren Druck eines Dritten entstandenen Zuliefererverband dar; eine produktions- und marktpolitische Bedeutung erhielt die DWV hingegen erst im Zusammenspiel mit dem Reichsbahnvertrag. Die Rechtsform der Vereinigung wurde nicht eindeutig geklärt – weder entsprach sie einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts, noch war sie eine rechtsfähige Vereinigung.⁵³⁰ Durch Annahme der Satzung unterwarfen sich die Vereinsmitglieder den gemeinsamen Satzungsinhalten. Ziel der Vereinigung war eine durch „*Förderung engeren Zusammenarbeitens unter den Mitgliedern im Einvernehmen mit der Reichsbahnverwaltung [...] möglichst weitgehende Rationalisierung und damit Senkung der Selbstkosten*“.⁵³¹ Folglich unterschied sich die Satzung deutlich von Kartellverträgen dieser Zeit, in denen summa summarum Regelungen zur Beschränkung des Wettbewerbes zur Erzielung einer höheren Rentabilität voranstellt wurden.⁵³² Die Aufgaben der Vereinigung wurden entsprechend dem Reichsbahnvertrag festgelegt.⁵³³ Die Verpflichtungen der Mitgliedswerke lassen sich in vier übergeordnete Bereiche gliedern:

I.) Verpflichtungen zu produktionstechnischen Abläufen (Austauschbau, Vorrichtungsbau, Normalisierung, Typisierung und Unterverteilung der herzustellenden wirtschaftlichen Güter im Sinne einer Herstellungsgemeinschaft (§ 3 Ziff. 2 und 3 Satzung DWV))⁵³⁴

II.) Verpflichtungen zu absatzpolitischen Abläufen (Kontingentierung der Aufträge nach einem Quotenschlüssel, so wie er im Reichsbahnvertrag festgeschrieben wurde sowie Ausgleich von Quoten-Über- und Unterschreitungen (§ 3 Ziff. 1 Satzung DWV))⁵³⁵

III.) Verpflichtungen zu noch nicht festgelegten gemeinsamen Geschäftsbedingungen

IV. a) Verpflichtungen über die Art der Preisfestsetzung auf Grundlage der Selbstkostenberechnung und Nachkalkulationen (§ 3 Ziff. 5 und 6 Satzung DWV, vgl. § 5 Abs. 2 Reichsbahnvertrag).⁵³⁶ b) Verpflichtungen über die Forderung von Preisen: Einigung der Werke über die Preise und Abgabe einheitlicher Angebote, Melde- und Verständigungspflicht für

Vereinigung sie auch vom sonstigen Inlandsmarkt verdrängen und ihnen noch außerdem das Auslandsgeschäft wegen ihrer größeren finanziellen Stärke entreißen wird.“

⁵³⁰ Vgl. Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 19f.

⁵³¹ § 1 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 12.

⁵³² Vgl. Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 21. Zeitgenössische Darstellungen sprechen hingegen von einem „latenten“ Konkurrenz zwischen den Gesamt- und Individualinteressen der Kartellmitglieder. Vgl. Becker: Bedeutung, S. 29.

⁵³³ § 3 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 13.

⁵³⁴ § 3 Ziff. 2 + 3 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, ebd.

⁵³⁵ § 3 Ziff. 1 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, ebd.

⁵³⁶ § 3 Ziff. 3 + 6 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, ebd. § 5 Abs. 2 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 3f.

sonstige In- und Auslandsaufträge (Satzung DWV § 3 Ziff. 8 und Anschreiben vom 11. Dezember 1926).⁵³⁷

Die Verpflichtungen über Absatz und Preise stellten marktpolitische Maßnahmen zur Marktbeeinflussung dar. Unterstützt wurden diese marktpolitischen Maßnahmen durch produktionstechnische Verpflichtungen. Die Satzung der DWV zielte auf eine systematische Massenherstellung und Rentabilitätssteigerung durch Senkung der Selbstkosten sowie durch eine Spezialisierung der Werke ab. Um der Forderung nach einer nachhaltigen Senkung der Selbstkosten Nachdruck zu verleihen, erhielt die Satzung der DWV mit § 6 die Möglichkeit, Mitglieder bei Verstoß gegen diese Bestimmungen auszuschließen. Ein Ausschluss konnte erfolgen, „wenn das Mitglied nachweislich und dauernd wesentlich unwirtschaftlicher arbeitet als die übrigen.“⁵³⁸ Allerdings war dieser Paragraph als reine kann-Vorschrift formuliert und zudem mit einer Einschränkung versehen. „Die Ausschließung soll nicht erfolgen, wenn die betreffende Landesregierung zur Erhaltung des Werkes eine entsprechende Zubeiße zahlt.“⁵³⁹ Diese Einschränkung war ein deutlicher Widerspruch zu den übrigen Satzungsinhalten, die streng auf eine Rationalisierung der Werke sowie eine Beschränkung der Standorte mit der Intention einer Rentabilitätssteigerung durch einen Abbau der überschüssigen Kapazitäten abzielte.⁵⁴⁰ Es war eine direkte Folge des Staatsvertrags von 1920 sowie des Reichsbahngesetzes von 1924, in denen sich die DRG gegenüber den Ländern verpflichtet hatte, die Lieferindustrie gleichmäßig zu beschäftigen und die Länderquoten zu erfüllen. Für Länder und Kommunen bildete § 6 einen Ansatzpunkt für wirtschaftspolitische Forderungen an die DRG.

Die DRG hatte sich in der DWV-Satzung einen großen Einfluss auf die Lieferindustrie gesichert. So lag das Vorschlagsrecht zur Aufnahme neuer Mitglieder auch bei der Reichsbahn.⁵⁴¹ Neben einem Dreiviertel-Votum der Mitglieder musste die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft der Aufnahme zustimmen. Dementsprechend besaß die Reichsbahn eine Machtposition gegenüber der Industrie und konnte die Vereinigung durch Außenseiter vergrößern und die Marktzutrittsbarrieren außer Kraft setzen. Auch der Ausschluss einzelner Mitglieder musste durch ein Dreiviertel-Votum sowie die Reichsbahn beschlossen werden (§ 6).⁵⁴² Zudem behielt sich die Reichsbahn das Recht vor, „die Quote, mit welcher jedes Mitglied an den

⁵³⁷ § 3 Ziff. 8 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 13. Vgl. Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 11.12.1926, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 27.

⁵³⁸ § 6 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 14.

⁵³⁹ Ebd.

⁵⁴⁰ Vgl. auch: Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 23.

⁵⁴¹ § 5 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 13.

⁵⁴² § 6 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Dies.: a.a.O., S. 14.

Reichsbahnaufträgen beteiligt ist", nach eigenem Ermessen zu ändern.⁵⁴³ Bei der Quote handelte es sich nicht um eine rechtlich bindende Verpflichtung für die DRG, wie bei der Aussprache auf der Gründungsversammlung klargestellt wurde.⁵⁴⁴ Die Verteilung einer frei werdenden Quote, etwa bei Ausscheiden, Austritt oder Ausschluss von Werken, oblag der Reichsbahn.⁵⁴⁵ Die DRG war auch direkt in die Verbands-Geschäftsführung eingebunden. Ihr stand die Bestätigung des von der Mitgliederversammlung für jeweils ein Jahr gewählten Vorstandes zu, der aus zehn Mitgliedern und einem Vorsitzenden bestand.⁵⁴⁶ Auch in das operative Geschäft der Vereinigung griff die Reichsbahn ein: *„Dem Vorstand ist die Zentralleitung unterstellt, deren Mitglieder vom Vorstand bestellt werden und zwar die Leiter im Einvernehmen mit der Reichsbahn. Die Reichsbahn hat das Recht, in die Zentralleitung zwei Vertreter zu entsenden.“*⁵⁴⁷ Damit unterschied sich die DWV deutlich von anderen zeitgenössischen Kartellen.⁵⁴⁸

Da die DWV sowie der korrespondierende Reichsbahnvertrag mit dem Ziel entstanden waren, die Produktionsstandorte der Branche zu verringern, kam dem § 7 der DWV-Satzung eine besondere Bedeutung zu. Dieser regelte, dass wenn *„das Geschäft eines Mitgliedes durch Fusion mit oder ohne Liquidation, Kauf, Tausch, Pacht oder ähnliche Verträge in andere Hände über [geht], so hat das betreffende Mitglied die Verpflichtung, die aus diesem Verträge entsprechenden Rechte und Pflichten auf seinen Käufer, Pächter oder sonstigen Besitz- und Rechtsnachfolger zu übertragen.“*⁵⁴⁹ Eine umfassende Konzentrationsbewegung wurde dadurch unmittelbar gehemmt und stellte in den Augen der Zeitgenossen eine *„unbillige Härte“* gegenüber den Werken dar.⁵⁵⁰ Wie abhängig der Verbandsgedanke von der Kooperation der Reichsbahn war, machen die in § 29 festgelegten Bestimmungen über *„Dauer und Auflösung“* der Vereinigung klar. Trotz der Unkündbarkeit von acht Jahren beinhaltete die Satzung ein vorzeitiges Kündigungsrecht für den Fall, *„wenn die Reichsbahn ihren Vertrag kündigt“*.⁵⁵¹ In einem Fortbestand der Vereinigung ohne die Zugeständnisse der DRG sah man auf Seiten der DWV scheinbar keinen Sinn.⁵⁵²

⁵⁴³ § 12 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Dies.: a.a.O., S. 15.

⁵⁴⁴ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 21.

⁵⁴⁵ § 9 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Dies.: a.a.O., S. 14.

⁵⁴⁶ Erst nach erfolgter Bestätigung durch die DRG erlangte die Wahl ihre Gültigkeit. Vgl. § 15 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Dies.: a.a.O., S. 15.

⁵⁴⁷ § 17 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Dies.: a.a.O., S. 16.

⁵⁴⁸ Vgl. hierzu auch: Leonhardt: Kartelltheorie, S. 157. Trotz der offensichtlichen Unterschiede zu einem Kartell deutet Leonhardt dennoch die DWV fälschlicherweise als eine besondere Kartellgattung, eine Art *„Super-Zwangskartell“* (S. 162).

⁵⁴⁹ § 7 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 14.

⁵⁵⁰ Wacker. Zusammenschlussbewegung, S. 24.

⁵⁵¹ § 29 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 19.

⁵⁵² Wacker: a.a.O., S. 25.

Auf der Gründungsversammlung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung debattierten die anwesenden Vertreter nach der Annahme der vorgeschlagenen Satzung auch über den eigentlichen Vertragsentwurf.⁵⁵³ Bereits mit ihrem Schreiben vom 27. November 1926 hatte der eingesetzte Unterausschuss diese gekürzte Fassung an Hammer übermittelt.⁵⁵⁴ Der Vertrag gliederte sich in einen öffentlichen sowie einen nicht öffentlichen Teil. Die Gründe hierfür dürften in dem Versuch gesehen werden, die öffentliche Kritik an den Vertragsinhalten abzumildern. In der endgültigen Fassung des Reichsbahnvertrags wurde nicht mehr die Höhe des Gewinns von 10 Prozent genannt. Ersetzt wurde diese Bestimmung durch die wesentlich unverbindlichere Formulierung „*angemessener Gewinn*“.⁵⁵⁵ Jedoch war der DWV durch ein Begleitschreiben zum Reichsbahnvertrag von Gustav Hammer zugestanden worden, das „*als angemessener Gewinn [...] 10 v. H. des Auftragswertes einkalkuliert*“ werden dürfte.⁵⁵⁶ Auch die Entsendung zweier Reichsbahnbeamten in das Zentralbüro der Vereinigung wurde nun im nicht öffentlichen Anschreiben geregelt.⁵⁵⁷ Die genaue Quotenverteilung unter den 30 Mitgliedswerken wurde ebenfalls in diesem Begleitschreiben aufgelistet.⁵⁵⁸

Nach erfolgter Aussprache über den Reichsbahnvertrag wurde der eigentliche Vertrag mitsamt Begleitschreiben einstimmig in offener Wahl angenommen. Anschließend wählte die neu gegründete Vereinigung ihren ersten Vorstand; eine Liste mit den möglichen Vorstandsmitgliedern war der Vereinigung mit Schreiben vom 10. Dezember 1926 durch die Hauptverwaltung der DRG übersendet worden.⁵⁵⁹ Einer freien und unabhängigen Wahl durch die DWV griff die Reichsbahn mit ihrer Auswahl zuvor. Damit übte die Reichsbahn eine starke

⁵⁵³ Im Vergleich zu dem ersten Vertragsentwurf vom 18. November 1926 war das Vertragswerk deutlich gekürzt worden, da es in zahlreichen Bereichen redundant mit der DWV-Satzung gewesen war und zudem Inhalte in einen nichtöffentlichen Teil verschoben worden waren. Insgesamt handelt es sich um sechs einzelne Verpflichtungen, die aus dem eigentlichen Vertragstext separiert und der Öffentlichkeit vorenthalten wurden. Die Annahme dieser Einzelverpflichtungen wurde jedoch als Bedingung für eine Unterzeichnung des Vertrags von der Reichsbahn gefordert. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Deutsche Wagenbauvereinigung z.Hd. des Herrn Kommerzienrat Busch, Berlin W. Hotel Esplanade, 14.12.1926, BArch R5/7179, S. 1.

⁵⁵⁴ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an Direktor Hammer, Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft mit Absichtserklärung, eine Waggonbauvereinigung zu gründen, 27.11.1926, BArch R5/7179, S. 3–5.

⁵⁵⁵ § 5 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1928, BArch R5/7179, S. 3f.

⁵⁵⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Deutsche Wagenbauvereinigung z.Hd. des Herrn Kommerzienrat Busch, Berlin W. Hotel Esplanade, 14.12.1926, BArch R5/7179, S. 1.

⁵⁵⁷ Ebd.

⁵⁵⁸ Vgl. Anhang: Abb. 1.

⁵⁵⁹ Die eigentlich in einem ersten Entwurf zur Satzung der DWV vorgesehene Zusammensetzung (1 Vorsitzender, 2 Stellvertreter, 4 Beiräte) wurde von der DRG abgelehnt mit der Begründung, dass durch eine Verteilung dieser Ämter auf je ein Mitglied der Studiengesellschaft AG sowie der Eislieg, die süddeutschen und freien Werke nicht entsprechend ihrer Größe repräsentiert würden. Hammer schlug vor, den Vorstand aus einem Präsidenten, fünf Beisitzern und fünf stellvertretenden Beisitzern zu gründen. Sein Schreiben enthielt gleichzeitig eine Auflistung möglicher Personalien für den Vorstand, denen gegenüber die DRG ihr Einverständnis erklärte. Als Vorsitzender wurde William Busch vorgeschlagen, Die Herren Dr. Eichberg, Erdmann, Krahe, Orenstein und Plochmann. Vertreter sollten die Herren Heumann, Hubert, Dr. Köttgen, Tillmanns und Dr. Traus wurden zu Beisitzern bestimmt. Der Vorstand wurde en-bloc einstimmig gewählt. Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 43.

Kontrolle auf den Vorstand der DWV aus. Das institutionelle Gefüge der DRG entsprach dem typischen Kartellaufbau dieser Zeit: Mitgliederversammlung, Vorstand und „Zentralleitung“.⁵⁶⁰ Der Vorstand vertrat die Vereinigung nach außen. Ihm untergeordnet war die „Zentralleitung“, welche die operativen Geschäfte der DWV führte. Da die Verbandsverwaltung im „*Einvernehmen mit der Reichsbahn*“⁵⁶¹ gebildet wurde, konnte die DRG großen Einfluss auf die Besetzung des ausführenden Organs der Vereinigung nehmen. Gleichzeitig wurde die „Zentralleitung“ der DWV durch zwei Vertreter der DRG ergänzt – ohne dass der DWV ein Mitspracherecht bei der Personalauswahl eingeräumt worden war. Diese Konstellation machte opportunistisches Verhalten der Deutschen Wagenbau-Vereinigung gegen die Interessen der Reichsbahn fast unmöglich.

Noch am selben Tag ging eine Nachricht an die Pressestelle der DRG mit der Information, in welchem Umfang die neu gegründete DWV nun Aufträge der Reichsbahn erhalten würde.⁵⁶² Mit Lieferfrist zum 30. Juni 1927 sollten 716 Personen- und Postwagen, 30 Gepäckwagen sowie 2.141 Güter- und Bahndienstwagen in Auftrag gegeben werden. In der Pressemitteilung wurde betont, dass es sich keinesfalls um einen überdurchschnittlich großen Auftrag handeln würde.⁵⁶³ Die DRG wollte mit dieser Meldung gezielt Berichte in der Presse widerlegen, wonach die DWV in den Genuss einer höheren Beschaffung gekommen sei, die den Verbleib weiterer Waggonhersteller im Markt ermöglicht hätte.⁵⁶⁴

Die 1926 geschaffene Deutsche Wagenbau-Vereinigung sowie der Reichsbahnvertrag bauten auf dem Ziel der Rentabilitätsverbesserung auf – auf eine direkte Einflussnahme auf die Preisbildung durch Marktbeherrschung musste die Waggonindustrie verzichten.⁵⁶⁵ Stattdessen spielte die Reichsbahn ihre Marktmacht als Quasi-Monopsonist aus und verhinderte eine monopolistische Preisbildung der Angebotsseite.⁵⁶⁶ Die DRG nannte dieses Vorgehen „kooperative Rationalisierung“.⁵⁶⁷

⁵⁶⁰ Leonhardt: Kartelltheorie, S. 158. Achilles: Kartellorganisation, S. 29.

⁵⁶¹ Achilles: a.a.O., S. 29.

⁵⁶² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Pressestelle, 13.12.1926, BArch 7179.

⁵⁶³ So betrug die Beschaffung bei Personenwagen nur die Hälfte, bei den Gepäckwagen nur 1/15 sowie bei den Güterwagen nur 1/7 der Vorkriegsbestellung der Preußisch-Hessischen Staatsbahnen im Jahre 1914. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 1.

⁵⁶⁴ Ebd.

⁵⁶⁵ Vgl. Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 13.

⁵⁶⁶ Jedoch sah man im Oktober 1926 auf Seiten der Reichsbahn durchaus noch die Gefahr, dass sich die Machtverhältnisse zugunsten der Waggonindustrie verschieben könnten. So heißt es in dem Antwortschreiben auf die Eingabe von Staatssekretär Gutbrot, [S. 3, Fn. 9+10]: „Die Reichsbahn hat durch ihre Mitarbeit die Möglichkeit, dahin zu wirken, daß die Werke auch tatsächlich das Ziel verfolgen, die Fabrikation zu rationalisieren, und nicht etwa das Ziel, die Preisbildung zu beeinflussen. Die Möglichkeit, daß dies schliesslich versucht werden wird, ist natürlich nicht von der Hand zu weisen. Eine Gefahr für die Reichsbahn liegt jedoch zur Zeit noch nicht vor, zumal es sich nur um wenige Werke handelt. Selbst wenn eine weitere Anzahl von Werken den Waggonbau ganz aufgeben sollte, was bei mindestens 10, allerdings kleinen Waggonfabriken zu erwarten ist, so würden doch noch immer ein genügender Wettbewerb vorhanden sein. Schwieriger würde die Lage werden, wenn der Zu-

3.1.3 Die Neuorganisation der Waggonindustrie durch den Reichsbahnvertrag ab 1927

Die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags vom 5./28. Januar 1927 beinhalteten eine tiefgreifende Umwandlung der betriebs- und produktionswirtschaftlichen Abläufe der Waggonindustrie. *„Es war daher nicht einfach, die einzelnen Unternehmen in der Waggonindustrie davon zu überzeugen, daß sie nur Mitarbeiter an einem gemeinsamen Werke, der wirtschaftlichsten Herstellung von Eisenbahnwagen, seien. Es galt, große psychologische Hemmungen zu überwinden, bis die Erkenntnis durchdrang, daß die Bewirtschaftung des eigenen Betriebes als Teil der gesamten Waggonindustrie aufgefaßt werden müsse und eine vertrauensvolle auf Leistung begründete Zusammenarbeit nicht nur untereinander, sondern auch zwischen Erzeuger und Verbraucher durchzuführen ist.“*⁵⁶⁸ Aus Sicht Gustav Hammers führte das Konzept der „kooperativen Rationalisierung“ zu einem tiefgreifenden Wandel in der Denkweise der Unternehmer und in dem Verhältnis der Unternehmer untereinander.⁵⁶⁹ *„Wären die Werke, wie vor Abschluß des Vertrages, Konkurrenten geblieben, so wäre diese Art der Rationalisierung natürlich nicht möglich gewesen. Sollte der Vertrag wirklich große Erfolge bringen, [...] dann war es notwendig, sich von ehrgeiziger Denkweise frei zu machen und den Begriff ‚Geschäftsgeheimnis‘ zum alten Eisen zu werfen.“*⁵⁷⁰ Die Ausschaltung der Konkurrenz unter den Werken der DWV wurde durch eine umfassende Informationsasymmetrie sichergestellt und hatte zur Folge, dass die Vereinigung durch die DRG fremdbeherrscht wurde.⁵⁷¹ Die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags umfassten drei Wirkungsbereiche, die in der Typologie der Reichsbahn als „volkswirtschaftliche Rationalisierung“,

sammenschluss weitere Kreise ziehen und sich eine große Zahl von Werken daran beteiligen sollte. An sich wird das natürlich erstrebt, soweit sich zur Zeit übersehen lässt, dürfte es aber nicht in größerem Umfang eintreten.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Antwort der D.R. an Reichsverkehrsminister Rudolf Krohne auf das Schreiben vom 18.10.1926, Betr. Bildung des Waggontrustes, 29.10.1926, BArch R5/7179, S. 2f. Hammer betonte jedoch in der öffentlichen Darstellung immer wieder die Verantwortung der DRG gegenüber der Industrie. *„Je größer ihr Einfluß als Abnehmer ist, desto größere Verpflichtung besitzt sie aber auch der Wirtschaft gegenüber; im besonderen darf sie ihre Monopolstellung und die ihr dadurch gegebene Macht nicht einseitig zum Schaden der Wirtschaft ausnutzen, während sie andererseits dieser nicht auf Kosten der Allgemeinheit ungerechtfertigte Vorteile bieten kann.“* Hammer: Einkaufswesen, S. 85.

⁵⁶⁷ Ders.: Kooperative Rationalisierung, S. 7. Hammer nennt die Deutsche Wagenbau-Vereinigung „ein Musterbeispiel für die Erfolge der kooperativen Zusammenfassung von Lieferanten und Kunden“.

⁵⁶⁸ Gustav Hammer hatte in den 1960er Jahren retrospektiv diese Prozesstiefe dargestellt: Hammer: Rationalisierung 1963, S. 321. Hierbei handelt sich um einen Nachdruck der Publikation Hammers aus dem Jahre 1935, die mit einer Vorbemerkung von Julius Traisbach versehen 1963 in der Festschrift für Julius Kastl erschienen ist. Die Originalschrift erschien 1935 vor dem Hintergrund des Korruptionsprozesses und wurde als Beweismittel vor Gericht verwendet. Hammer hatte durch die Publikation versucht, seine Rolle in der Ordnungsstruktur der Reichsbahnverträge nachträglich umzudeuten.

⁵⁶⁹ Der Deutsche Metallarbeiter-Verband sah in diesem Konzept vielmehr eine „Rationalisierung in den Betrieben, [...] nicht aber eine Rationalisierung des Kapitals.“ Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 30.

⁵⁷⁰ Hammer: Rationalisierung 1935, S. 30.

⁵⁷¹ Diese Wandlung kann dem Prinzip der „inneren Koordination“ zugeordnet werden. Vgl. Leonhardt: Kartelltheorie, S. 161, Fn. 526.

„kommerzielle Rationalisierung“ sowie „technische Rationalisierung“ bezeichnet wurden.⁵⁷²

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft griff mit dieser Typologie auf Erkenntnisse der zeitgenössischen Rationalisierungsbewegung zurück.⁵⁷³

3.1.3.1 „Kommerzielle Rationalisierung“ – Innerbetriebliche Strukturierungsmaßnahmen des Reichsbahnvertrags

Als „kommerzielle Rationalisierung“ bezeichnete die DRG Maßnahmen, die direkte Auswirkungen auf die innere Organisation der Werke, ihre Verwaltung, Leitung, Buchführung, Lagerwirtschaft, Einkauf sowie die Beschaffung von Krediten hatten.⁵⁷⁴ Wichtigste Maßnahmen hierbei waren die Einführung einer gemeinsamen Einkaufsorganisation sowie einheitlicher Kalkulationsgrundlagen. Bereits in ihrem Anschreiben vom 11. Dezember 1926 zum Reichsbahnvertrag hatte die DRG formuliert, dass die DWV „soweit zweckmäßig und wirtschaftlich mit ihr gemeinsam Baustoffe einkaufen“ solle.⁵⁷⁵ Durch einen gemeinsamen Einkauf mit der DRG sollten den Waggonbauunternehmen keine Bankverpflichtungen aus der Abwicklung der Reichsbahnaufträge entstehen und die Kosten der Kapitalbeschaffung keine negativen Auswirkungen auf die Rentabilität der Werke haben sollten.⁵⁷⁶ Die DWV-Werke profitieren durch dieses Verfahren von Mengenrabatten, die der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft von den Stahlwerken eingeräumt wurden. War vor Gründung der DWV das Zahlungs- und das Abrechnungsverfahren zwischen dem jeweiligen Lieferwerk und dem Reichsbahnzentralamt

⁵⁷² Hammer: Rationalisierung 1963, S. 303. Damit stimmt Hammer in seiner Terminologie mit Gottl-Ottilienfeld überein. Vgl.: Gottl-Ottilienfeld: Sinn, S. 1. Diese drei Arten der Rationalisierung wurden als Ergebnis der historischen Entwicklung des kapitalistischen Wirtschaftssystems gedeutet. Vgl.: Reuter: Handbuch, S. 3f.

⁵⁷³ Vgl. Borscheid: Tempomacher, S. 128–135. Söllmann sah im reinen Taylorismus jedoch nicht die Lösung im Kampf um das „Kulturproblem der Gegenwart“. Er plädierte für eine selektive Anpassung an die speziell deutschen Verhältnisse und warnte vor kurzfristigem Effizienzdenken. Vgl. Söllheim: Taylor-System, S. IV. Siehe auch: Uhl: Rationalisierung, S. 179f. Gottl-Ottilienfeld: Fordismus. Ders.: Sinn. Hinnenthal: Rationalisierungsbewegung. Prägendes Element des Rationalisierungsgedankens war die Optimierung der Mittel-Zweck-Relation auf nur einen Zweck hin. Nach Max Webers Terminologie war dies die formale Rationalität wirtschaftlichen Handelns. Vgl. Weber: Wirtschaft, Bd. 1, S. 44f. Siehe auch: Lippert: Lastkraftwagenverkehr, S. 19–62.

⁵⁷⁴ Hammer: Rationalisierung 1963, S. 303. Damit kann von einer innerbetrieblichen Rationalisierung gesprochen werden im Sinne von „Veränderungen des Entscheidungsfeldes einer Unternehmung (Änderungen im Alternativenraum, der Umweltzustände sowie der Informationen über diese Parameter)“, die „in vielfältiger Weise auf[treten], sodass Rationalisierungsmaßnahmen in allen Bereichen einer Unternehmung ansetzen können. Die technologische Entwicklung eröffnet bes. im Produktionsbereich einer Industrieunternehmung zahlreiche Rationalisierungsmöglichkeiten.“ Vgl. Voigt: Artikel „Rationalisierung.“

⁵⁷⁵ Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 39.

⁵⁷⁶ Bestellungen der DWV beim Stahlwerksverband für Lieferungen der Reichsbahn wurden als Bestellungen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft betrachtet. Die Reichsbahn übernahm auch die Zahlungsverpflichtung und die Ware wurde als Eigentum der DRG noch vor Auslieferung an die Werke gekennzeichnet. Hermann: Wandlungen, S. 23. „Auf Ihre gefällige Anfrage teilen wir Ihnen ergebenst mit, dass wir die Deutsche Wagenbau-Vereinigung mit dem Einkauf des für die Beschaffung von Reichsbahnwagen benötigten Eisens in der Gesamtheit betraut haben. Wir bestätigen Ihnen hiermit, dass die von der Deutschen Wagenbau-Vereinigung dem Stahlwerksverband gegebene Bestellung des Bedarfs an Stab- und Formeisen (Breiteisen gesondert) in unserem Auftrage und für unsere Rechnung erfolgt und ferner, dass das Eisen mit einem Stempel versehen wird, der es als Eigentum der Deutschen Reichsbahn kennzeichnet, weil die Zahlung von der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft geleistet wird.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Schreiben der Einkaufs-Abteilung an den Stahlwerksverband, z.H. der Thyssen Eisen- u. Stahl A.G., 7.7.1927, BArch R5/7179.

(RZA) in bilateralen Verhandlungen bestimmt worden, wurde diese Aufgabe zukünftig einer zentralen Verrechnungsstelle der Vereinigung im Zentralbüro in Berlin übertragen.⁵⁷⁷ Lohnkosten, die bei der Ausführung von Reichsbahnaufträgen anfielen, wurden als Abschläge gezahlt. Als Schlusszahlung erhielten die Lieferwerke schließlich nur noch den Differenzbetrag aus Vertragspreis abzüglich der bereits geleisteten Abschlagszahlungen.⁵⁷⁸ Jeweils zum 15. und 30. jeden Monats wurden „Übereignungsvermerke“ der Lieferwerke durch die DWV an das Reichsbahnzentralamt übersandt.⁵⁷⁹ Für die Waggonhersteller reduzierte sich durch diese Form des gemeinsamen Einkaufes der Zinsaufwand deutlich und die Liquidität erhöhte sich, was indirekt zu einer weiteren Preissenkung führen sollte. Die Waggonwerke konnten die Vorteile der gestiegenen Liquidität allerdings kaum nutzen, da der Zinsaufwand in der ebenfalls neu eingeführten Nachkalkulationsmethode nicht aufgenommen werden durfte. Die Reichsbahn-Gesellschaft vertrat die Auffassung, dass sie durch das neue Zahlungssystem selbst die Finanzierung ihrer Aufträge übernehmen würde und somit eine entsprechende Verzinsung des Betriebskapitals durch die Waggonfabriken nicht notwendig sei.⁵⁸⁰ Von der erhöhten Liquidität der Werke profitierte somit auch die DRG.⁵⁸¹

Der Selbstkostenermittlung kam eine tragende Rolle in der Preisfindung zu, da die ermittelten Durchschnittskosten eines Auftrages als Grundlage für die nächste Vergabe dienen sollten.⁵⁸² Gleichzeitig wurde die Rationalisierungsleistung der Werke überprüft. Sollte ein Werk „in drei aufeinanderfolgenden Abrechnungsperioden um mindestens 5 % höhere Selbstkosten“ aufweisen als der Durchschnitt aller anderen beteiligten Werke, so schied das Werk bei der Aufstellung der vorzulegenden Nachkalkulationen aus.⁵⁸³ Für die einzelnen Waggonwerke war es entscheidend für den Verbleib in der Liefergemeinschaft, die Selbstkostenrechnung vorschriftsmäßig anzufertigen und unter dem Grenzwert zu bleiben. Die Folgen zu hoher Selbstkosten wurden im Anschreiben vom 11. Dezember 1926 zum Reichsbahnvertrag

⁵⁷⁷ Das für die Reichsbahnlieferungen durch das jeweilige Lieferwerk beschaffte Material wurde nach Gründung der DWV unmittelbar an die DRG übereignet, der Gegenwert durch das RZA an das Werk in 14-tägigen Abschlagszahlungen überwiesen. Achilles: Kartellorganisation, S. 48.

⁵⁷⁸ Hermann: Wandlungen, S. 23.

⁵⁷⁹ Die Bezahlung durch die Reichsbahn erfolgte wieder zentral über die DWV, die entsprechend die anteiligen Summen an die Lieferwerke mittels Scheck der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank auszahlte. Die Deutsche Verkehrs-Kredit-Bank war ein am 18.5.1923 als halböffentliche Spezialbank gegründetes Institut, dessen Aufgabe das Frachtstundungsgeschäft für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft darstellte. Ein Jahr nach ihrer Gründung übernahm die DRG 51 % der Bankenanteile und machte das Institut zu ihrer Hausbank. 1927 erwarb die DRG weitere Anteile und hielt 71 % an dem Finanzinstitut; weitere 25 % hielt ein Bankenkonsortium. Die Bank richtete auch Wechselstuben an den Bahnhöfen der DRG ein. Vgl. Theisinger: Bank I, S. 273. Baumann: Verkehrsbuch, S. 160–162.

⁵⁸⁰ Achilles: Kartellorganisation, S. 48. Siehe auch: Philipp: Rationalisierung.

⁵⁸¹ Im Gegenzug dürfte sich die Kreditfähigkeit der Werke jedoch leicht verbessert haben.

⁵⁸² Der endgültige Preis allerdings bedurfte der Vereinbarung auf dem Verhandlungswege. Vgl. § 5 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BAArch R5/7179, S. 3.

⁵⁸³ § 5 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BAArch R5/7179, S. 4.

dargelegt: „Der Vorstand der Vereinigung soll sich Rechenschaft darüber verschaffen, worauf die zu hohen Selbstkosten eines Werkes zurückzuführen sind, wenn es mehr als 5 v. H. höhere Selbstkosten aufweist als der Durchschnitt der übrigen Werke. Der Vorstand kann zu diesem Zwecke einen Ausschuß einsetzen, der aus einem von dem betreffenden Werk benannten Sachverständigen, einem von der Reichsbahn benannten Sachverständigen, und einem vom Vorstand der Vereinigung benannten Vertreter besteht. Dieser Ausschuß muß eingesetzt werden, wenn auch für die Zukunft unwirtschaftliches Arbeiten zu erwarten ist und deshalb die Schließung des Werkes von weiteren Lieferungen erfolgen soll.“⁵⁸⁴ Die Nachkalkulationen der Werke gliederten sich in Baustoffe, Lohnkosten, Generalkosten, Gewinn und Umsatzsteuer.⁵⁸⁵ Die Werke mussten hierzu ein einheitliches System der Buchführung mit vergleichbarer Selbstkostenermittlung einführen. Für eine Arbeitsteilung unter den Werken und das Zusammenwachsen der Waggonindustrie zu einem Produktionsverbund waren dies entscheidende Grundlagen. Zudem wurde das Prinzip der Durchschnitts-Gruppenpreise eingeführt.⁵⁸⁶ Für den Rationalisierungsgedanken stellte dieses Vorgehen jedoch ein Hindernis dar. Da die Preise auf Grundlage der Kalkulationen aller beteiligten Unternehmen festgesetzt wurden, der Reichsbahnvertrag zudem die quotenmäßigen Anteile der Mitgliedswerke am Auftragsbestand der Reichsbahn festschrieb, hatten die Waggonwerke kaum Anreize für eine Unterbietung der errechneten Durchschnittspreise.⁵⁸⁷ Eine Reduzierung der Verkaufspreise hätte den Lieferwerken durch das starre Quotensystem keinen direkten Vorteil gebracht.⁵⁸⁸ Für die Reichsbahn bedeutete die Offenlegung der Nachkalkulationen durch die Waggonwerke eine Informationsasymmetrie zu ihren Gunsten und folglich eine weitere Stärkung ihrer Machtposition. Dies zeigte sich besonders in Zeiten geringer Auslastung: Konnten die Werke in Zeiten hoher Beschäftigung die anhand der Nachkalkulation ermittelten durchschnittlichen Selbstkosten zuzüglich 10 Prozent Gewinnzuschlag erwirtschaften, änderten sich in Krisenzeiten die Gewinnchancen drastisch zu Gunsten der DRG. Sollte in Krisenzeiten eine bereits zuvor bei einer höheren Auslastung der Werke bereits zur Bestellung gelangte Wagengattung erneut

⁵⁸⁴ Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 40.

⁵⁸⁵ Vgl. § 6 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 4. Hierzu publizierte die Deutsche Wagenbau-Vereinigung eigens einen umfangreichen Leitfaden, die „Richtlinien für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn“. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt-Einkaufsabteilung: Richtlinien für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn, Anlage zum Bericht vom 20.6.1928, BArch R5/21969. Siehe auch: Benda: Abrechnungswesen.

⁵⁸⁶ Das System des Betriebsvergleiches wurde bereits von den Zeitgenossen als problematisch bewertet, da die Struktur der Waggonfabriken zu verschieden sei (Betriebsgröße, technische Ausstattung, Produktionseigenart Verhältnis Arbeiter-Angestellte, Standorte, finanzielle Situation usw.). Vgl. Benda: a.a.O., S. 69f. Siehe auch: Falter: Betriebsvergleich.

⁵⁸⁷ Vgl. hierzu auch: Danert: Auftragswesen, S. 30f.

⁵⁸⁸ Allein die in § 3 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1926, BArch R5/7179, S. 3, enthaltene Formulierung „Die Reichsbahn behält sich vor, einem Mitglied für besondere Leistungen ausserhalb des Quotenschlüssels Aufträge zu erteilen“, hätte eine Belohnung für eine überdurchschnittliche Kostensenkung ermöglicht.

beschafft werden, dienten die Nachkalkulationen als Grundlage der Preisverhandlungen. Diese Nachkalkulationen jedoch waren auf Grundlage einer deutlich höheren Kapazitätsausnutzung der Produktionsanlagen entstanden, wodurch die ermittelten Produktionskosten wesentlich niedriger waren als die tatsächlichen Produktionskosten in Krisenzeiten. Die Reichsbahn-Gesellschaft konnte ihre Marktmacht in der *„Differenz zwischen dem effektiven Wert der Durchschnittskalkulation, dem Sollpreis und dem endgültigen Istpreis“* demonstrieren.⁵⁸⁹ Entsprechend gering fiel für die Waggonhersteller in einer solchen Situation der Gewinn aus bzw. die Wagenbauanstalten machten Verluste.⁵⁹⁰ Besondere Bedeutung erhielt dieser Umstand durch die in § 7 des Reichsbahnvertrags vom 5./28. Januar 1927 enthaltene Bestimmung: *„Wird bis zum 31. März 1929 festgestellt, daß im Vergleich mit den ersten auf Grund dieses Vertrages bestellten Wagen keine Senkung der Lohnstunden und der Generalkosten erfolgt ist, so hat die Reichsbahn das Recht, den Vertrag am 31. März 1929 zum 31. Dezember 1929 vorzeitig zu kündigen.“*⁵⁹¹ Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hatte in den Preisbildungsbestimmungen ein Machtinstrument verankert, das ihr trotz der vertraglichen Zusage eines *„angemessenen Gewinns“* von 10 Prozent die monopsonistische Preisbildung ermöglichte.⁵⁹² Damit konnte die Reichsbahn sicherstellen, immer den für sie günstigsten Preis zu zahlen.⁵⁹³

Neben der Preiskalkulation und der Abwicklung des Zahlungsverkehrs übertrugen die Werke auch den Auftragseingang und die Verteilung der Wagenaufträge zentral an die DWV. Als Sammelbestellung übermittelte die DRG ihre Waggonbeschaffung halbjährlich an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, die eine Verteilung nach Quotenschlüssel sowie nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten vornahm.⁵⁹⁴ Für die Werke sollte auf diese Weise eine bessere Planung ihres Fertigungsprogramms ermöglicht werden, um eine gleichmäßige Auslastung und entsprechende Produktionskostensenkung herbeizuführen. In der Praxis zeigte sich hin-

⁵⁸⁹ Hartmann: Wandlungen, S. 22.

⁵⁹⁰ Beachtet werden muss zudem, dass die Verwendung des Gewinns nicht Teil der Prüfung der Nachkalkulationen war. So mussten die Werke zahlreiche Rechnungsposten, die nicht in den Nachrechnungen erscheinen durften, aus dem Gewinnsatz decken. Vgl.: Philipp: Prüfung, S. 1041.

⁵⁹¹ § 7 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 4.

⁵⁹² *„Die Grenzen zwischen der Ausnutzung der Reichsbahn durch Unternehmer oder einer solchen der Unternehmer durch die Reichsbahn ist nicht immer einfach zu finden; daher wird trotz noch so wohl überlegter Ausschreibung gerade bei Lieferungen, an denen viele Unternehmer beteiligt werden müssen, die wirtschaftlich richtige Preishöhe nicht alleine nach dem Zahlenergebnis einer Ausschreibung festgesetzt werden können. [...] Der Zuschlag ist auf ein Angebot zu erteilen, das unter Berücksichtigung aller Umstände [...] als das wirtschaftlichste für die Reichsbahn erscheint.“* Hammer: Einkaufswesen, S. 85.

⁵⁹³ Gerade für die leistungsfähigeren Werke der Waggonindustrie bedeutete die Einführung der Gruppenn Durchschnittspreise eine Benachteiligung gegenüber der bisher praktizierten Methode der Reichsbahn, die Preise auf Grundlage der unwirtschaftlichsten Werke zu kalkulieren. Differentialgewinne waren auf diese Weise kaum mehr möglich. Hartmann: a.a.O., S. 23.

⁵⁹⁴ Vgl. Bernert: Einfluss, S. 4. Hartmann: a.a.O., S. 24.

gegen schnell, dass die Reichsbahn nicht in der Lage war, eine gleichmäßige Auslastung der Werke zu gewährleisten.⁵⁹⁵

3.1.3.2 „Technische Rationalisierung“ – Die produktionstechnische Wandlung der Waggonindustrie und die Folgen eines gemeinsamen Konstruktionsbüros

Die Eingriffe in die Produktionsweise der Werke, die als „*technische Rationalisierung*“ bezeichnet wurden und eine inner- sowie eine überbetriebliche Ebene umfassten, waren ähnlich umfangreich wie die der „*kommerziellen Rationalisierung*“. Sie bildeten den materiellen Kern der Rationalisierung. Die DRG verfolgte ein primäres Ziel: sie „*wollte bessere und billigere Wagen in gleichartiger Ausführung (Austauschbau)*“ erhalten.⁵⁹⁶ Damit bediente sich die DRG einer skalenökonomischen Strategie. Durch eine standardisierte Bauform sollten nicht nur die Produktionskosten durch die Möglichkeit einer Fließbandfertigung sinken. Das Interesse der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft lag vielmehr in einer zukünftig planmäßigen und möglichst kostengünstigen Instandhaltung des eigenen Wagenparks.⁵⁹⁷ Die hierfür notwendigen spezifischen Investitionen wurden der Waggonbauindustrie übertragen, was der Industrie bereits vor Vertragsschluss deutlich kommuniziert worden war.⁵⁹⁸ Die Risiken für die Waggonindustrie waren kaum kalkulierbar.⁵⁹⁹ Die Rationalisierung des eigenen Werkstättenwesens hatte der DRG gezeigt, dass die Waggons von Anfang an für eine Instandhaltung im Fließbandverfahren hin konstruiert werden musste.⁶⁰⁰ Die Reichsbahn konnte ihre Betriebskosten vor allem durch eine Verringerung der Wagenstillstandszeiten und durch eine maximale Ausnutzung des rollenden Materials reduzieren. Gleichzeitig verringerte sich der Bedarf an Waggons, was eine weitere Betriebskostensparnis sowie einen verringerten Investitionsbedarf versprach.⁶⁰¹ Für die Waggonindustrie bedeutete eine Typisierung, Standardisierung und Spezialisierung folglich eine Rentabilitätssteigerung. Gleichzeitig senkte sie hingegen durch Anstrengungen auf diesem Gebiet mittelbar den Bedarf ihres wichtigsten

⁵⁹⁵ Vgl. u. a. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift über die Streckung der schwebenden Reichsbahnaufträge, 9.12.1927, BArch R5/7179.

⁵⁹⁶ Hammer: Rationalisierung 1963, S. 303.

⁵⁹⁷ Vgl. Spiro: Rationalisierung, S. 293f; Jahnke: Rationalisierung, S. 41–43.

⁵⁹⁸ Fachgruppe Eisenbahnwagenbau: Niederschrift, Aussprache, S. 49.

⁵⁹⁹ So machte der Vorsitzende der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau deutlich: „Immerhin werden [...] ganz erhebliche Aufwendungen von Kosten den Waggonfabriken entstehen, um sich für das einzurichten, was von ihnen in Zukunft gefordert wird, ohne daß zunächst zu übersehen ist, wie die aufgewendeten Mittel wieder hereingebracht werden können.“ Fachgruppe Eisenbahnwagenbau: a.a.O., S. 47.

⁶⁰⁰ Vgl. auch die Darstellung der Fließarbeit am Beispiel verschiedener Reichsbahn-Ausbesserungswerke bei Spiro: a.a.O., S. 299–303.

⁶⁰¹ Bereits 1922 hatte Carl Pirath konkrete Ratschläge für eine Rationalisierung des Eisenbahnbetriebes und zur Verbesserung des Personaleinsatzes gegeben: „Im Verkehrswesen wird die starke Investierung menschlicher Arbeitskraft [...] ein ständiges Streben wachhalten müssen, ihren Anteil an den Verkehrsleistungen durch Verbesserung der wirtschaftlichen und technischen Organisation herabzumildern.“ Pirath: Anteil, S. 1265. Pirath schloss ausdrücklich auch die neben der eigentlichen Transportleistung „gefrorene Arbeit“ in seine Überlegungen mit ein. Ders.: a.a.O.: S. 1003f.

Kunden.⁶⁰² Die Reichsbahn griff nur indirekt in die Produktionsabläufe ihrer Zulieferindustrie ein. Die Herstellungsart war für die DRG nur Mittel zum Zweck.⁶⁰³ Für die Werke selbst lag in einer Weiterentwicklung der Fertigungsmethoden nach den Anforderungen des Austauschbaus die Grundlage einer wirtschaftlichen Fertigung standardisierter Bauteile im Fließgang, wobei „*der Findigkeit eines jeden Herstellers der weiteste Spielraum gelassen werden*“ sollte.⁶⁰⁴ Gustav Hammer hatte der Industrie die Vorteile des Austauschbaus in markigen Worten vorgestellt und mehr als 15 Prozent Gewinn jährlich versprochen – selbst wenn die Waggon 20 Prozent billiger als bisher an die Reichsbahn verkauft würden.⁶⁰⁵ Die Aufgabe der Reichsbahn bei der Umsetzung des Austauschbaus sollte auf die Rolle des monopsonistischen Preisfixierers beschränkt bleiben – mit einer Herabsetzung der Beschaffungspreise wollte die DRG die Werke zu einer Umsetzung gezwungen werden.⁶⁰⁶

Welche Entwicklung die DRG aber von der Industrie im Detail erwartete, konkretisierte Hammer bereits in seinem Begleitschreiben vom 11. Dezember 1926 zum Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927. Die Waggonindustrie sollte „*die Erfahrungen der Reichsbahn im Werkstättenwesen verwerten.*“⁶⁰⁷ Vereinheitlichungsarbeiten waren bereits vor dem Abschluss des Reichsbahnvertrags durch den Allgemeinen Wagen-Normungs-Ausschuss (AWANA) durchgeführt worden. Der Umfang der nun erfolgenden Standardisierungsarbeiten war jedoch um ein vielfaches höher. Für diese Arbeiten richtete die DWV ein eigenes Konstruktionsbüro ein, dessen Aufgabe nicht die Entwicklung neuer Wagentypen sein sollte, sondern die Normung der weiterhin in den Werken entwickelten Waggontypen in Zusammenarbeit mit dem AWANA.⁶⁰⁸ Diese überbetrieblichen Arbeiten sollten ein erster Schritt hin zu einer Senkung der Produktionskosten sein.⁶⁰⁹ Grundlage für die Einführung des Austauschbaus war die Vereinheitlichung der Bauarten sowie die Normung von Bauteilen wie Formeisen und Hölzern.⁶¹⁰ Durch solche Normungsmaßnahmen konnten die Werke die Lagerhaltung deutlich senken. Die Hauptaufgabe des Konstruktionsbüros war die Konstruktion von austauschbaufähigen Bauteilen, wie es bereits in der Satzung der DWV als Verpflichtung der

⁶⁰² Jahnke: a.a.O., S. 46.

⁶⁰³ Klein: Normung, S. 30.

⁶⁰⁴ Ebd.

⁶⁰⁵ Fachgruppe Eisenbahnwagenbau: Niederschrift, Aussprache, S. 50.

⁶⁰⁶ Ebd.

⁶⁰⁷ Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 40.

⁶⁰⁸ Damit unterschied sich das Büro von einem allgemeinen Konstruktionsbüro, das von Hammer während der Vertragsverhandlungen 1926 noch kategorisch abgelehnt worden war.

⁶⁰⁹ Hartmann: Wandlungen, S. 40.

⁶¹⁰ Vgl. Klein: a.a.O., S. 24–26.

Vereinigung niedergeschrieben worden war.⁶¹¹ Das Ziel des Austauschbaus bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung war es, nicht „*nur die Teile derselben Wagenart untereinander unabhängig vom Fertigungswerk austauschbar zu konstruieren, sondern es sollen gleichfalls Teile von verschiedenen Wagenarten, soweit dies möglich ist, vereinheitlicht zum Austausch untereinander verwandt werden*“.⁶¹² Mit der Normung der Wagenteile und der Durchführung der Austauschbarkeit der Bauteile war die Grundlage für eine Spezialisierung der Werke gegeben. Die DWV prüfte, welche Werke sich aufgrund ihrer technischen Ausstattung sowie ihrer Erfahrung für die Herstellung einzelner Waggontypen besonders eigneten.⁶¹³ „*Durch eine solche Verteilungsart können die Werke sich auf eine Reihenfertigung einstellen und haben nur für die ihnen zugeteilten Wagentypen die erforderlichen Schablonen und Vorrichtungen zu beschaffen. Die Geschäftsführung [der DWV] hatte auf eine Unterteilung unter den einzelnen Werken hinzuwirken und damit auf eine weitere wesentliche Verbilligung hinzuwirken, die sich aus der Anfertigung ergibt, z. B. bei Drehgestellen.*“⁶¹⁴ Sofern es die Auftragshöhe zuließ, sollten bei einer weiteren Beschaffung den Werken möglichst immer die gleichen oder zumindest ähnlichen Wagenarten in Auftrag gegeben werden.⁶¹⁵ Infolgedessen entwickelte sich die Deutsche Wagenbau-Vereinigung in Richtung einer Herstellungsgemeinschaft. Eine enge arbeitsteilige Zusammenarbeit der Werke und eine Spezialisierung waren für die wirtschaftliche Umsetzung des Austauschbaus unumgänglich.⁶¹⁶

Der finanzielle Aufwand für die Einrichtung der Produktionsanlagen (Schablonen, Werkzeuge) der jeweiligen Waggonwerke konnte wirtschaftlich nur durch hohe Stückzahlen rechtfertigt werden. Gleichzeitig steigerte die Spezialisierung der Einzelwerke die Abhängigkeit sowohl von dem Fortbestand der Herstellungsgemeinschaft als auch von der Reichsbahn als Abnehmer. Diese factorspezifischen Investitionen erhöhten zwar die Markteintrittsbarrieren, verhinderten gleichzeitig aber auch die Produktion von Substitutionsgütern oder ein Ausscheiden aus dem Reichsbahngeschäft und vergrößerten gleichzeitig die Marktaustrittsbarrieren. Hatten die Werke bislang versucht, die Produktion durch den Einsatz von Gesenken oder

⁶¹¹ § 3, Absatz 2 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 13.

⁶¹² Schleisinger: Rationalisierung, S. 1142.

⁶¹³ Hammer: Rationalisierung 1963, S. 305.

⁶¹⁴ Ebd.

⁶¹⁵ So wurde bspw. die Drehgestellfertigung auf wenige Werke konzentriert und erfolgte in einer echten Fließbandmontage. Ders.: Kooperative Rationalisierung, S. 8.

⁶¹⁶ Johann Reichert, Waggon- und Maschinenfabrik AG vorm. Busch/Bautzen, kam zu dem Schluss, „*dass ein Austauschbau bei dem heutigen Beschäftigungsgrade durch die Reichsbahn nur unter wirtschaftlichen Opfern möglich ist. Um diese herabzumindern, muß eine Arbeitsteilung durch die Waggonfabriken vorgenommen werden. Die Fabriken haben sich in ihren Arbeiten zu spezialisieren. Die Spezialisierung hat sich evtl. auch auf die Untertierlieferanten zu erstrecken. Der Austauschbau darf nur so weit geführt werden, daß er den Erfordernissen des tatsächlichen und praktischen Austauschbaues Rechnung trägt.*“ Klein: Normung, Aussprache S. 36.

Schablonen werksintern zu standardisieren und eine wirtschaftliche Ausnutzung der Betriebs-
einrichtungen zu forcieren, ging der Austauschbau nun wesentlich weiter: Bauteile mussten
auch mit Werkstücken anderer Fabriken austauschfähig sein.⁶¹⁷ Um dies zu gewährleisten,
wurde beispielsweise die Gewichtstoleranz bei Profileisen von $\pm 6\%$ auf $\pm 3\%$ reduziert.⁶¹⁸
Die vorgegebenen Toleranzen der maximalen Lochversetzung machten eine hohe Genauigkeit
der Schablonen und Werkzeuge sowie ein funktionierendes Qualitätsmanagement notwen-
dig.⁶¹⁹ Eine große Anzahl der Waggonhersteller setzte die Forderungen der Reichsbahn nach
einer Umstellung des Produktionsprozesses von Einzel- zu Serien- bzw. Fließfertigung nach
Vertragsabschluss zügig um.⁶²⁰ Wie sich bereits bei der Neuorganisation des Eisenbahnwerk-
stättenwesens gezeigt hatte, eignete sich das Produkt „Waggon“ aber nur bedingt für eine
Fließbandmontage.⁶²¹ Unter Fließarbeit verstand man in der Waggonindustrie vielmehr eine
Taktarbeit, in der an einem Arbeitsplatz jeweils nur ein einzelner Montageschritt vorgenom-
men wurde und als „Pensumarbeit“ bezeichnet wurde.⁶²² Tayloristischen Vorstellungen fol-
gend führte dabei ein Arbeiter nur eine möglichst eng begrenzte und stets gleichbleibende
Tätigkeit aus, die in eine zeitliche Abhängigkeit mit den Montagetätigkeiten der anderen Ar-
beiter gestellt wurde.⁶²³ Entsprechend kann die Arbeitsweise der Waggonindustrie „nur in
einem sehr weiten Sinne als Fließarbeit bezeichnet werden.“⁶²⁴ Diese Fertigung in einem fest-
gelegten Arbeitstakt führte zu einer Senkung der Produktionskosten, war gleichzeitig aber
stark abhängig von einer gleichmäßigen Auslastung.⁶²⁵ Erschwerend für die Rentabilität der

⁶¹⁷ Ders.: a.a.O., S. 32.

⁶¹⁸ Problematisch bei diesen Vorschriften der DRG war, dass im Brückenbau, in dem viele Waggonbaufabriken ebenfalls Geschäftsbereiche unterhielten, andere Gewichtstoleranzen vorgeschrieben wurden. Lagerhaltung und Einkauf der Waggonfabriken mussten entsprechend zwei gesonderte Systeme aufweisen. Klein: a.a.O., Aussprache, S. 32f.

⁶¹⁹ Klein: a.a.O., Aussprache S. 34.

⁶²⁰ „Das Austauschverfahren bedingt eine früher im Waggonbau nicht übliche Genauigkeit, und es ist wohl glaubhaft, daß einzelne Firmen sich schlecht an die Genauigkeit gewöhnen können. Schon deshalb nicht, weil dazu moderne Maschinen und Werkzeuge notwendig sind.“ 1930 hatte der Austauschbau noch keinen besonderen Umfang erreicht zu haben. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 26.

⁶²¹ Philipp: Rationalisierung, S. 8f. Hartmann, Wandlungen, S. 42. Spiro: Rationalisierung, S. 296.

⁶²² Eine detaillierte Beschreibung der Fertigungsanlagen der Düsseldorfer Waggonfabrik AG, vorm. Carl Weyer, zeigt, dass nebeneinanderliegende Montagegleise mit je vier Güterwagen in einer Schiebebühne mündeten. In Querrichtung wurden diese Gleise durch Kranbahnen überfahren, welche die Einzelteile heranbrachten. Nicht das Werkstück wurde bewegt, sondern die Arbeiterkolonnen zogen zu dem Gleisabschnitt mit ihrer Teilarbeit. Bestimmte Werkstattbereiche auf den 4–10 parallel verlaufenden Montagegleisen waren dem Gestell-, Dach-, Wand- und Kastenbau, der Stellmacherei, Schlosserei und Lackiererei zugeordnet. Die Kolonnenstärke orientierte sich an einem einheitlichen Fertigungstakt. Vgl. Nuss: Fließarbeit, S. 329. Bönig: Einführung I, S. 556. Siehe auch: Gottwein: Handarbeitszeiten.

⁶²³ Hartmann: a.a.O., S. 42.

⁶²⁴ Bönig: a.a.O., S. 557.

⁶²⁵ „Die Wirtschaftlichkeit des Austauschbaues ist natürlich nur gewährleistet, wenn eine Massenherstellung in Frage kommt. Bei der heutigen Lage der Waggonbauindustrie ist das natürlich nicht der Fall. Die Fabrik, die sich heute darauf einstellt, hat also ganz erhebliche wirtschaftliche Opfer zu bringen.“ So Johann Reichert, Direktor der Waggon- und Maschinenfabrik AG vorm. Busch/Bautzen, in der Aussprache im Anschluss an Klein: a.a.O., S. 35.

Produktionsanlagen kam hinzu, dass die Austauschteile in der Regel den geringsten Kostenanteil am Gesamtprodukt ausmachten. Die kostenrelevanten Teile aber, Langträger, Kopfstückquerträger oder Mittelstreben, wurden weiterhin mittels hergebrachter Schablonen und nicht im Austauschbau gefertigt.⁶²⁶ Hohe Investitionen waren somit für Bauteile mit geringem Rationalisierungspotenzial aufzubringen.⁶²⁷ Zudem handelte es sich bei den Austauschbauteilen um Komponenten, die während eines Produktionszyklus regelmäßigen Änderungen unterworfen waren – mit entsprechenden Folgekosten für die Umrüstung der Werkzeugmaschinen. In der Bewertung der Industrie war der Austauschbau nur *„bei einer zweckmäßigen Unterteilung der Arbeit weniger verlustbringend.“*⁶²⁸

3.1.3.3 „Volkswirtschaftliche Rationalisierung“ – Gemeinschaftsarbeit als Instrument der Wirtschaftlichkeit: Konzentration und Kooperation der Waggonindustrie

Als *„volkswirtschaftliche Rationalisierung“* bezeichnete die Reichsbahn alle überbetrieblichen Maßnahmen, mit denen *„Bedarf und Deckung miteinander möglichst in Einklang gebracht werden“* sollten.⁶²⁹ Die Anpassung der Fertigungskapazitäten an den tatsächlichen Bedarf war das Ziel. Neben einer Spezialisierung der Werke und der entsprechenden Verteilung der Aufträge stand eine Verringerung der Produktionsstätten im Zentrum des Reichsbahnvertrags.⁶³⁰ Bereits die Zulassung von nur 30 von 69 bestehenden Waggonherstellern bedeutete eine starke Reduzierung der Kapazitäten. Die DRG musste bei der Reduktion der Produktionsstandorte Sorge tragen, den Verpflichtungen des Staatsvertrags von 1920 sowie den Bestimmungen

⁶²⁶ Ein zeitgenössischer Bericht aus der Fertigung der Düsseldorfer Waggonfabrik AG veranschaulicht die Arbeitsweise. *„Man sieht zwei Gleise mit Untergestellen, in welche die vorher in Schablonen gebauten Wände eingesetzt werden; man sieht auch, daß die Arbeit so vorrückt, daß beispielsweise die rechten Wände schon stehen, während die linken erst zum Teil angebracht sind. Auf weiteren zwei Gleisen werden die unverschalten Dächer aufgebracht, ein Dach ist schon beim Verschalen. An zwei Wagen verlegt man den Fußboden. Die weiteren Gleise sind mit Wagen besetzt, auf denen die Dächer aufgebracht und die Innenarbeiten vollendet werden.“* Nuss: Fließarbeit., S. 329.

⁶²⁷ Klein: a.a.O., Aussprache S. 35.

⁶²⁸ Ebd.

⁶²⁹ Hammer: Rationalisierung 1963, S. 303. Wie Hinnenthal bedeutete für die Einkaufsabteilung der DRG Rationalisierung eine die Gesamtheit der Wirtschaft umspannende Bewegung. *„Was früher Einzelercheinungen waren, ist heute unter dem Begriff ‚Rationalisierung‘ eine die ganze Wirtschaft durchsetzende Bewegung, der sich niemand ohne Schaden entziehen kann.“* Hinnenthal: Rationalisierungsbewegung, S. 5f. Siehe auch: Schalldach: Rationalisierungsmaßnahmen.

⁶³⁰ Vgl. § 1, Absatz a) Reichsbahnvertrag vom 5./28.2.1927, BArch R5/7179, S. 2. Den Konzentrationsprozess in der deutschen Industrie reflektierte auch die Theorie des organisierten Kapitalismus, die das Ziel einer Wirtschaftsdemokratie verfolgte. Siehe: Naphtali: Wirtschaftsdemokratie, Kapitel 1. Es wird deutlich, dass absatztheoretische Überlegungen keine Bedeutung bei der Ausgestaltung des Reichsbahnvertrags spielten. Damit bewegte sich die DRG und DWV im Rahmen der Zeit. *„Für die Vernachlässigung der Absatztheorie zeugt ferner, daß man in der Periode stärkster Rationalisierungsbestrebens nur an die technische Rationalisierung dachte, wenn es hoch kam, an die innerbetrieblich-organisatorische. Die Absatzorganisation dagegen wurde nicht rationalisiert.“* Mellerowicz: Absatzschwankungen, S. 809. Rathenau formulierte bereits vor 1902 Forderungen nach einer Reorganisation der Industrie mit dem Ziel einer größtmöglichen Arbeitsteilung und dem Ideal der größtmöglichen Massenerzeugung eines Produktes an nur einem Ort. Vgl. Hellige: Rathenau, S. 38.

des Reichsbahngesetzes von 1924 nachzukommen.⁶³¹ Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft musste gegenüber den nun von den Reichsbahnaufträgen ausgeschlossenen Werken – die zudem politische Unterstützer gegen die Entscheidung der DRG mobilisierten – ihre Entscheidung verteidigen.⁶³² Gegenüber Vertretern der Reichsbahndirektionen brachte Gustav Hammer bereits vor Abschluss des Reichsbahnvertrags klar zum Ausdruck, dass *„für absehbare Zeit eine ausreichende Beschäftigung dieser 30 Werke durch die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft nicht in Aussicht gestellt werden könne.“*⁶³³ In welcher Form diese Konzentrationsbewegung durchzuführen war, sollte der Industrie selbst überlassen werden. Die DRG setzte als Mengen- und Preisfixierer nur externe Anreize. Die in § 7 der Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung getroffenen Bestimmungen über Fusion, Kauf, Tausch oder Pacht von Geschäften der Mitglieder regelten die Übertragung von Rechten und Pflichten aus dem Reichsbahnvertrag.⁶³⁴ Dadurch war es möglich, die Reichsbahnquote auf ein anderes Werk im Falle eines Zusammenschlusses zu übertragen. Ein großes Hemmnis stellte der Staatsvertrag von 1920 dar, wodurch eine Übertragung von Länderquoten über die Landesgrenze hinaus verhindert wurde.

Aus Sicht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft sollte der Reichsbahnvertrag als ein *„notwendiges und besonders gesundes Mittel der Preisbildung und der Erziehung zur Wirtschaftlichkeit durch planmäßige Betriebs- und Bauformverbesserung angesehen werden.“*⁶³⁵ Betont wurde das Vertrauensverhältnis als Basis der Zusammenarbeit zwischen Produzent und Käufer. An die Stelle des *„Wirtschaftskampfes“* war in den Augen der DRG die *„Wirtschaftsverständigung“* getreten.⁶³⁶ Die Reichsbahn deutete ihre Beschaffungsorganisation im Sinne eines größeren Verantwortungsbewusstseins gegenüber der deutschen Industrie – insbe-

⁶³¹ Staatssekretär Gutbrod erkundigte sich mit Schreiben vom 23.12.1926 umgehend bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, in welcher Weise die Bestimmungen des Staatsvertrags durch den Abschluss des Reichsbahnvertrags berücksichtigt worden seien. Vgl. Der Reichsverkehrsminister: Schreiben des Staatssekretärs Gutbrod an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, 23.12.1926, BArch R5/7179, S. 1f.

⁶³² Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Waggonfabrik Heine & Holländer G.m.b.H Elze/Hannover, Betr. Waggonbeschaffung, 31.12.1926, BArch R5/7631. *„Der geringe Umfang der Aufträge auf Wagen, die die DRG zu vergeben hat, hat dazu geführt, dass eine nicht unerhebliche Zahl von Werken, die zum Teil schon seit langen Jahren für die Reichsbahn Wagen geliefert haben, bei der Wagenvergebung nicht mehr berücksichtigt werden kann und den Wagenbau hat vollständig aufgeben müssen.“* Vgl. auch die Stellungnahmen der DRG gegenüber MdR August Brey (SPD) sowie MdR Joseph Schaffner (SPD), Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Antrag auf Zuweisung von Wagenbestellungen, 20.10.1927, BArch R5/7631.

⁶³³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die am 14. Dezember 1926 bei der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft abgehaltene Besprechung über die Beschaffung von Personen-, Gepäck-, Güter und Bahndienstwagen im Geschäftsjahr 1927, 6.1.1927, BArch R5/7179.

⁶³⁴ § 7 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 14.

⁶³⁵ Hammer: Rationalisierung 1963, S. 300f.

⁶³⁶ Ders.: a.a.O., S. 303.

sondere der Waggonindustrie.⁶³⁷ In Konflikten und Gegensätzen zwischen Lieferanten untereinander und gegenüber dem Abnehmer sah die Reichsbahn aus ihrem Verständnis einer Verkehrseinheit eine grundsätzliche Bedrohung der sozialen Ordnung.⁶³⁸ In der Argumentation für den Reichsbahnvertrag positionierte sich die Reichsbahn in einer die Waggonindustrie beschützenden Position – eine Rückbesinnung auf die Rolle des Eisenbahn-Zentralamtes vor 1917.⁶³⁹ Vordergründig waren es demnach volkswirtschaftlich wünschenswerte Motive, die zu einer vertikalen Zusammenarbeit zwischen den horizontal kooperierenden Unternehmen der Waggonindustrie und der Reichsbahn führten.⁶⁴⁰ Die Entstehung dieser Verteilungskoalition der Waggonbauunternehmen wurde von den Zeitgenossen zumeist unkritisch gesehen.⁶⁴¹ Kern dieser vertraglich regulierten Kooperation waren jedoch transaktionspezifische Investitionen, die – indem ein Interesse an der Aufrechterhaltung der Tauschbeziehung geschaffen worden war – eine einseitige Handlungsinterdependenz zur Folge hatten.⁶⁴² Konkurrenzmechanismen wurden durch eben diese Faktorspezifität außer Kraft gesetzt. Dass die Investitionen nicht in eine gleichwertige alternative Verwendung umgewandelt werden konnten, führte zur Entstehung eines bilateralen Monopols.⁶⁴³ Der DRG bot sich dadurch die Möglichkeit, ihr Interesse an einer Handelskontrolle durchzusetzen.⁶⁴⁴ Diese gezielte Herbeiführung einer „fundamental transformation“ schaffte den gewünschten Raum für eine einseitige Ausbeutung.⁶⁴⁵ Es darf jedoch hierbei nicht außer Acht gelassen werden, dass der Zusammenschluss der deutschen Waggonindustrie zwar durch den Druck des Quasi-Monopsonisten Reichsbahn initiiert worden war, dennoch aus freiem Willen zustande kam. Für die Unternehmenskooperation im Sinne einer „volkswirtschaftlichen Rationalisierung“ können ebenso Rent-seeking-

⁶³⁷ Vgl. zur ambivalenten Rezeption von Technik und Arbeit in der Weimarer Republik: Hermand/Trommler: Kultur, S. 58–64.

⁶³⁸ Diese Ordnungsvorstellung war sowohl rationalistisch als auch statisch und holistisch. Vgl. auch Schlimm: Verkehrseinheit, S. 366. Vgl. auch: Pirath: Verkehrseinheit, S. 26f.

⁶³⁹ Vgl. Bernert: Einfluss, S. 64.

⁶⁴⁰ Gottl-Ottilienfeld stellte bereits in seinem 1924 erschienen Buch „Fordismus“ wie Ford die These auf, dass der moderne Kapitalismus auf „Dienst am Ganzen“ ziele und weniger auf „Profit“ und somit bereits eine Reihe sozialistischer Elemente aufgenommen habe. Ford habe die Gefahr eines „unheimlich leuchtenden roten Sozialismus“ durch einen „weißen Sozialismus der reinen, tatfrohen Gesinnung“ zu bannen versucht. Gottl-Ottilienfeld: Fordismus, S. 37.

⁶⁴¹ „Weil aber die Eisenbahnbehörde fast ein Abnehmermonopol besitzt, löst die Existenz eines festen Kartells in der Waggonindustrie nicht die gleichen Wirkungen aus, wie in anderen Industriezweigen. Während hier das Kartell den Konsumenten gegenüber eine ausgesprochene Machtstellung innehat, und häufig bestimmend auf die Preise einwirkt, finden wir bei der Waggonindustrie aus dem schon erwähnten Grunde die gegenteilige Tatsache: der Käufer wird von ausschlaggebender Bedeutung für die Preisstellung.“ Bernert: a.a.O., S. 33.

⁶⁴² Maurer: Organisationssoziologie, S. 69. Williamson: Institutions, S. 70–72.

⁶⁴³ Als solches bereits 1928 beschrieben von Kaehlig: Zusammenschluss, S. 87, Fn 285: „Die wirtschaftliche Bedeutung einer derartigen Abmachung ist auch von der Wirtschaftswissenschaft anerkannt worden: „Das Nachfragemonopol ist stets eine Stütze des mit ihm verbundenen Angebotsmonopols, indem es durch Ausspernung Außenstehender vom Bezuge (bzw. Absatz) der für den Betrieb notwendigen Betriebselemente die Entstehung neuen Wettbewerbs verhindert“ bzw. den Außenseiter zu erdrücken imstande ist.“

⁶⁴⁴ Ebd.

⁶⁴⁵ Vgl. Williamson: a.a.O., S. 61–63.

Motive den Ausschlag gegeben haben. Eine kooperative Rent-seeking-Strategie gab der Waggonindustrie die Möglichkeit, ihre mangelnde Rentabilität durch die Zusammenarbeit mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und den damit verbundenen Ausschluss zahlreicher Konkurrenten zu kompensieren.⁶⁴⁶ War es in der Vergangenheit immer wieder vorgekommen, dass bei Exklusivverträgen mit Branchenteilverbänden Außenseiterwerke die Preise diktieren konnten, baute die DWV nun bewusst auf eine vollständige Eliminierung von Außenseitern.⁶⁴⁷

Die Formulierung des Reichsbahnvertrags vom 5./28. Januar 1927 gab für eine Konzernierung der Waggonbauindustrie die entscheidende Entwicklungsrichtung vor.⁶⁴⁸ Neben einer überbetrieblichen Rationalisierung durch horizontale Kooperationen war für eine Realisierung der geforderten Produktionskostensenkung auch eine Verringerung der Produktionskapazitäten erforderlich.⁶⁴⁹ Die geforderte Spezialisierung der Werke auf besondere Wagengattungen oder Bauteile stellte für die Einzelunternehmen ein ungleich höheres Risiko dar als für einen Konzern. Die Bildung reiner Waggonbaukonzerne wurde durch die Einführung der Typisierung und Normisierung sowie durch den Austauschbau gefördert; durch Synergieeffekte war die Reduzierung von überschüssigen Kapazitäten möglich.⁶⁵⁰ Die Produktion sollte auf die leistungsfähigsten Standorte konzentriert und durch den Kauf bzw. die Übertragung von Reichsbahnquoten eine bestmögliche Auslastung in Abhängigkeit zur Betriebsgröße erreicht werden. Die Reichsbahn hatte an einer Konzentration auf die leistungsfähigsten Produktionsstandorte größtes Interesse, profitierte sie von einer Senkung der Durchschnittsgruppenpreise als Ergebnis der Produktionskostensenkung in den Konzernen am stärksten. Steuernd musste die Reichsbahn nur eingreifen, wenn Betriebsschließungen Einfluss auf die Länderquote nahmen. Eine Verschiebung der Marktverhältnisse musste die Reichsbahn aufgrund der Konzeption des Reichsbahnvertrags nicht befürchten. Die Machtverhältnisse innerhalb der DWV sowie die Marktstellung im freien Geschäft hingegen konnten sich allerdings infolge der Konzernbildungen durch eine Quotenakkumulation verschieben.

⁶⁴⁶ Zur Rückbildungsphase im Verlaufe des Marktzyklus', vgl: Erlei: Institutionen, S. 258–261. Zum Rent-Seeking aus einzelwirtschaftlicher Perspektive, vgl.: Ebd., S. 269–276.

⁶⁴⁷ Kaehlig: Zusammenschluss, S. 96f. Bernert: Einfluss, S. 33.

⁶⁴⁸ Die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags sorgten in der Beurteilung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes dafür, dass eine Konzernierung ohne Kapitalverluste zu Lasten der Unternehmer möglich war. Vgl.: Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 33.

⁶⁴⁹ Zwischen 1927 und 1930 fanden insgesamt elf Zusammenschlüsse in der Waggonindustrie statt. Waren im August 1927 noch 52 selbstständige Waggonfirmen auf dem Markt vertreten, zählte der Deutsche Metallarbeiter-Verband 1930 nur noch 28. Neben der Konzernbildung war dies auch eine Folge der Stilllegungen. 1930 entfielen 62,7 % der Branchenarbeitskräfte auf Konzerne. Vgl. Ders.: Waggon-Industrie 1930, S. 33.

⁶⁵⁰ Vgl. auch: Hartmann: Wandlungen, S. 56.

3.1.4 Der Reichsbahnvertrag in der Beurteilung des DRG-Hauptprüfungsamtes

Der Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 war Anlass zu einer internen Prüfung durch das Hauptprüfungsamt der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft.⁶⁵¹ Der Untersuchungsbericht wurde am 12. August 1927 vorgelegt und deckte eine Reihe von Defiziten auf.⁶⁵²

Zunächst wurde die Satzung der DWV durch das Hauptprüfungsamt geprüft. Die vertraglich geregelten Aufgaben der Deutschen Wagenbau-Vereinigung umfassten den Abschluss von Lieferverträgen mit der Reichsbahn im Namen aller Mitgliedswerke. Für die Ausarbeitung einheitlicher Angebote sowie die Verteilung der Aufträge entsprechend der Reichsbahnquote war kein gesonderter Vertrag zu schließen.⁶⁵³ Dem Hauptprüfungsamt erschien es „zweifelhaft, ob die einzelnen Vereinsmitglieder durch einen solchen Vertrag, den die Vorstandsmitglieder namens der Vereinigung abschließen, der Reichsbahn gegenüber unmittelbar verpflichtet werden.“⁶⁵⁴ Der Reichsbahnvertrag stellte einen in Hinblick auf das Prinzipal-Agent-Problem zwischen DWV-Geschäftsführung und den Werken unvollständigen Vertrag dar.⁶⁵⁵ Auf eine entsprechende Anfrage durch das Hauptprüfungsamt ergänzte das Reichsbahn-Zentralamt (RZA) die Vertragsgrundlage durch eine Schlussfolgerung: Aus Sicht des RZA sei den Firmen bewusst, dass der Vorstand der DWV in ihrem Namen Verträge mit der Reichsbahn schließen könne und würden zudem Zahlungen aus diesen Verträgen annehmen. Aus dieser Schlussfolgerung ergäbe sich eine rechtliche Bindung der Werke.⁶⁵⁶ Das Prüfungsamt stimmte zwar der Schlussfolgerung zu, gab allerdings zu bedenken, dass im Falle eines Rechtsstreits keine volle Sicherheit auf deren gerichtliche Anerkennung gegeben sei.

⁶⁵¹ Zum Hauptprüfungsamt der DRG, vgl.: Baumann: Verkehrsbuch, S. 87; 95.

⁶⁵² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.8.1927, BArch R5/7179, S. 1.

⁶⁵³ Ders.: a.a.O., S. 2.

⁶⁵⁴ Ebd.

⁶⁵⁵ Das Hauptprüfungsamt beleuchtete in ihrer Untersuchung damit das Problem der „hidden action“ bzw. der „hidden information“. Durch ex post auftretende asymmetrische Informationen weisen dabei die Akteure unterschiedliche Informationsstände auf. Der Agent weist damit diskretionäre Handlungsspielräume auf, die der Principal nur unzureichend überprüfen kann. „Hidden information“ liegen vor, wenn der Principal aufgrund der Informationsasymmetrien die Arbeit des Agent zwar beobachten, aber aufgrund mangelnder Informationen deren Qualität nicht bewerten kann. Wenn Individuen durch „hidden action“ oder „hidden information“ davon befreit werden, für potentiell kostspielige Folgen ihres Handelns die Verantwortung selbst zu tragen, besteht die Gefahr eines Moral hazard, auch Rationalitätsfalle genannt. Damit wird das Risiko eines handelnden Einzelnen zu einem Risiko des gesamten beteiligten Kollektivs. Siehe Erlei/Leschke/Sauerland: Institutionenökonomik, S. 112–140. Die Principal-Agent-Theorie stellt gewissermaßen einen Mittelweg zwischen Transaktionskostentheorie und Property-Rights-Ansatz dar. Sie akzeptiert die Existenz von transaktionskosten, lässt sie jedoch nur in Form von ex ante-Kosten zu und konzentriert sich auf asymmetrische Informationsbeziehungen zwischen Auftraggeber und Agent. Dabei fragt dieser theoretische nach der Art relationaler Verträge. Vgl.: Reimers: Normungsprozesse, S. 10. „Die Überwachung und Durchsetzung von Direktiven ist die Hauptaufgabe firmeninterner Anreiz- und Kontrollsysteme. Sie muß nicht nur erfolgreich, sondern auch mit relativ geringem Aufwand gelöst werden. Mißlingt das, treibt man den Teufel der Marktnutzungskosten mit dem Belzebug der Managementkosten aus.“ Berghoff: Transaktionskosten, S. 163.

⁶⁵⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: a.a.O., S. 2.

Eine derart wichtige und finanziell bedeutende vertragliche Bindung durch die Reichsbahn hätte aus Sicht der Prüfer einer umfassenderen vertraglichen Grundlage bedurft. Besonders § 13 der DWV-Satzung bot laut dem Prüfungsamt das Potenzial, die Mitgliedswerke von Vorstandsentscheidungen zu entpflichten.⁶⁵⁷ Sollte der Vorstand im Namen der Mitglieder Verpflichtungen gegenüber einem Dritten eingehen, die sich nicht zweifelsfrei aus dem in § 3 der DWV-Satzung definierten Aufgabenkreis der Vereinigung herleiten ließen, bestünde die Gefahr, dass sich die Mitglieder unter Berufung auf § 13 Satzung DWV diesen Verpflichtungen entziehen könnten.

Die weitere Untersuchung des Reichsbahnvertrags durch das Hauptprüfungsamt schloss auch eine Überprüfung des ersten Liefervertrags vom 16. März 1927 zwischen der DRG und der DWV ein.⁶⁵⁸ Entscheidend für die Betrachtung der konkreten Lieferantenbeziehung war die Feststellung, dass die Deutsche Wagenbau-Vereinigung keine Verpflichtung für die Ausführung der Lieferungen übernommen hatte. Es konnte zwar geschlussfolgert werden, dass diese Verpflichtung durch Annahme der DWV-Satzung sowie der Zahlungen durch die Reichsbahn auf die Werke übertragen wurde, eine vertraglich eindeutige Formulierung fehlte jedoch. Die Reichsbahn hatte sich verpflichtet, mindestens 90 Prozent ihrer Aufträge an die DWV und nicht direkt an die Werke zu vergeben. Der Reichsbahnvertrag wurde entsprechend zwischen der DRG und der Vereinigung geschlossen. Das erste, am 16. März 1927 geschlossene Lieferabkommen hingegen nennt die 30 einzelnen Werke als Vertragspartner, vertreten durch die zeichnungsberechtigten Vorstandsmitglieder.⁶⁵⁹ Es war nicht erkennbar, welche Gründe ursächlich für diese unterschiedlichen Formulierungen waren.⁶⁶⁰

Eine ähnliche Problematik kennzeichnete die Zahlungsbedingungen. Dem Liefervertrag vom 16. März 1927 wurde ein Zahlungsplan als Anlage beigelegt, der die Abschlagszahlungen der DRG an die Vereinigung regelte.⁶⁶¹ Die Zahlungen erfolgten direkt an die DWV, die jedoch weder als unmittelbarer Vertragspartner in diesem Liefervertrag genannt wurde noch gesonderten Verpflichtungen für die Ausführung der Arbeiten übernommen hatte.⁶⁶²

⁶⁵⁷ „Jedes Mitglied hat sich den Weisungen des Vorstandes zu fügen, soweit sich diese im Aufgabenkreis der Vereinigung (§ 3) halten.“ § 13 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 15 sowie § 3 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 13.

⁶⁵⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.8.1927, BArch R5/7179, S. 3–8.

⁶⁵⁹ Vgl. Dies.: a.a.O., S. 3.

⁶⁶⁰ Das Hauptprüfungsamt forderte die Abänderung dieser Formulierung durch einen Nachtrag, dem jedoch durch die bereits zum Zeitpunkt des Erscheinens des Berichtes geleisteten Zahlungen an die DWV kaum Wirkung zugestanden wurde. Vgl. ebd.

⁶⁶¹ Ebd.

⁶⁶² Dies.: a.a.O., S. 4.

Unklar blieb, ob der Vorstand der DWV unter den vertraglichen Bedingungen der DWV-Satzung und des Reichsbahnvertrags grundsätzlich hinreichend legitimiert war, einen solchen Liefervertrag abzuschließen. Zudem handelte es sich laut der Satzung der DWV bei den Vorstandsmitgliedern nicht um persönlich haftende Personen (§ 14 Satzung DWV, § 10 Liefervertrag).⁶⁶³ Dies konnte problematisch für die DRG werden, sollten sich in einem von den Vertretern der DWV mit der Reichsbahn geschlossenen Vertrag Bestimmungen finden, die *„eine Verpflichtung der einzelnen Werke gegenüber der Vereinigung erst neu begründen sollen, ohne daß eine entsprechende Bestimmung in dem [...] Gesellschaftsvertrage selbst enthalten ist.“*⁶⁶⁴ Im Streitfalle hätten sich die Werke mit Erfolg auf den bereits dargestellten § 13 der DWV-Satzung berufen können. Zudem wurde den Mitgliedswerken auferlegt, sämtliche Unterlagen zur Erstellung der Nachkalkulationen zur Verfügung zu stellen. Die Nachprüfung der Kalkulationen durch die DWV war ein Kernbereich der Zusammenarbeit und ermöglichte es der Reichsbahn, tiefgreifenden Einfluss auf die Preisgestaltung zu nehmen. Die DWV hatte sich in § 9 des Liefervertrags zu einer Nachprüfung der Kalkulationen verpflichtet. Diese Verpflichtung wurde jedoch dadurch relativiert, dass es in § 10 hieß, *„daß für die Verbindlichkeiten aus diesem Verträge jedes der eingangs genannten Werke nur für die Ausführung des ihm entsprechend seiner Quote übertragenen Auftragsteiles haftet, eine Gesamthaftung der einzelnen Mitglieder sowie der namens der Vereinigung handelnden Personen aber ausgeschlossen ist.“*⁶⁶⁵ Auch die in § 9 ausgeführte Bestimmung, dass Baustoffe und Bauteile durch die geleisteten Abschlagszahlungen in das Eigentum der DRG übergehen und entsprechend zu stempeln seien, enthielt eine weitere Bindung der einzelnen Werke durch die zeichnungsberechtigten Vorstandsmitglieder, ohne dass die Satzung der DWV eine derartige Verpflichtung der Werke hergeleitet hätte.⁶⁶⁶

Die Durchführung des Zahlungsplans bot hinreichend Raum für opportunistisches Verhalten der Vertragspartner zu Lasten der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Der Liefervertrag vom 16. März 1927 definierte die im Zahlungsplan angegebenen Summen als Höchst-

⁶⁶³ § 9 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 14. § 10 des Liefervertrags lautete: *„Daß für die Verbindlichkeiten aus diesem Verträge jedes der eingangs genannten Werke nur für die Ausführung des ihm entsprechend seiner Quote übertragenen Auftragsteils haftet, eine Gesamthaftung der einzelnen Mitglieder sowie der namens der Vereinigung handelnden Personen aber ausgeschlossen ist.“* Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.8.1927, BArch R5/7179, S. 4f.

⁶⁶⁴ Dies.: a.a.O., S. 4.

⁶⁶⁵ Vgl. hierzu § 14 Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 15.

⁶⁶⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.8.1927, BArch R5/7179, S. 5.

grenze der Zahlungsverpflichtungen der DRG.⁶⁶⁷ Ein internes Schreiben der Hauptverwaltung vom 18. März 1927 an das Reichsbahn-Zentralamt ergänzte, dass die jeweiligen Abschlagszahlungen nur dem Wert der bis zum Datum der Zahlung erfolgten Lieferungen oder übereigneten Leistungen entsprechen dürften.⁶⁶⁸ Eine Überprüfung dieser Voraussetzungen einschließlich einer Kontrolle, ob Baustoffe tatsächlich entsprechend als Reichsbahn-Eigentum gekennzeichnet wurden, konnte jedoch durch das RZA zum jeweiligen Zeitpunkt der Zahlung kaum durchgeführt werden. Lediglich monatliche „*Bauüberwachungsberichte*“ der zuständigen Abnahmebeamten gaben einen Hinweis über den Baufortschritt, deren Vorlage jedoch nicht auf die Fälligkeit der Abschlagszahlungen abgestimmt worden war. Die Abschlagsrechnungen der DWV umfassten zudem nur die von den Werken geforderten Summen, die durch die Unterschrift nur eines Vorstandsmitgliedes der DWV gegengezeichnet wurden.⁶⁶⁹ Diese Abschlagsrechnungen entsprachen in ihrem Umfang nicht den Anforderungen des Reichsbahn-Zentralamtes, was die Durchführung des vorgeschriebenen Feststellungsvermerkes durch einen Rechnungsbeamten der DRG ungültig machte.⁶⁷⁰ Analog dazu war auch aufgrund der beschriebenen Sachlage die Richtigkeitsbescheinigung durch den die Kassenanweisung unterzeichnenden Sachdezernenten ungültig. Eine den Richtlinien der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft entsprechende Formulierung des Liefervertrags war durch Verfügung der Hauptverwaltung vom 18. März 1927 abgelehnt worden, da das entsprechende Zahlungsverfahren zu „*umständlich sei und zu viel Arbeit erfordere*.“⁶⁷¹ Die gewählte Formulierung des § 9 implizierte jedoch einen Regelverstoß durch die zuständigen Beamten, die für ihre Bescheinigungen und Anweisungen sowie Feststellungsvermerke nicht die Verantwortung hätten übernehmen dürfen. Aus Sicht des Hauptprüfungsamtes waren die Interessen der DRG durch die Satzung der DWV, den Reichsbahnvertrag sowie den Liefervertrag nicht ausreichend gewahrt. Die Abschlagszahlungen der Reichsbahn waren durch die entsprechenden Leistungen und Lieferungen der Waggonbauindustrie nicht genügend gedeckt. Zudem war keine Kontrollmöglichkeit für die Prüfstelle im Sinne der „*Rechnungsprüfungsordnung*“ gegeben.⁶⁷² Das Hauptprüfungsamt bat entsprechend um folgende Anpassungen: a) „*daß die Bevollmäch-*

⁶⁶⁷ Ebd.

⁶⁶⁸ Ebd.

⁶⁶⁹ Damit widersprachen die Abschlagsrechnungen der Satzung der DWV, wonach immer zwei Vorstandsmitglieder zur Vertretung der Vereinigung erforderlich waren, Vgl. § 15, Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 15.

⁶⁷⁰ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.8.1927, BArch R5/7179, S. 6.

⁶⁷¹ Ebd.

⁶⁷² Vgl. Heim: Rechtslage, S. 92–94.

tigung der D.W.V. und ihres Vorstandes zum Abschluß von, die 30 Werke bindenden Verträgen mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, sowie zur wirksamen Entgegennahme der Zahlungen für die Werke einwandfrei festgelegt wird,“ b) „daß eine rechtswirksame Leistungs-Garantie der Vereinigung für die von ihr in Empfang zu nehmenden Zahlungen herbeigeführt wird,“ c) „und daß die Bestimmungen über den Inhalt der Abschlagsrechnungen und den Nachweis der Berechtigung der durch sie gestellten Forderungen in einer den allgemeinen Geschäftsgrundsätzen der Deutschen Reichsbahn entsprechenden Weise vervollständigt wird.“⁶⁷³

Eine Stellungnahme des Reichsbahn-Zentralamtes an die Hauptverwaltung der DRG erfolgte zum 31. Oktober 1927. Das RZA gab darin einen ausführlichen Bericht über die Umsetzung der mit der Waggonindustrie geschlossenen Verträge. Die bestehenden Zweifel über die Rechtsgültigkeit der durch den Vorstand der DWV im Namen der Werke geschlossenen Verträge wurden durch die Vorlage einer Vertragsabschrift des ersten Liefervertrags vom 16. März 1927 und Unterzeichnung eines rechtsgültigen Anerkennungsvermerkes durch sämtliche beteiligte Waggonwerke ausgeräumt.⁶⁷⁴ Bei späteren Verträgen musste jede beteiligte Wagenbauanstalt eine Genehmigungserklärung unterzeichnen, die als Anlage zu den Vertragsakten durch das RZA aufbewahrt wurde. Für die Zukunft wurde die Forderung an die DWV gestellt, dass von allen Mitgliedern Vollmachten zu hinterlegen seien, um die Deutsche Wagenbau-Vereinigung ausdrücklich zum Abschluss rechtsverbindlicher Lieferverträge im Namen der Mitgliedswerke zu bevollmächtigt.

Die nachträgliche Aufnahme einer gesonderten Verpflichtung der DWV zur Ausführung der Lieferung in den Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 lehnte das RZA ab.⁶⁷⁵ Die Begründung spiegelt die Selbstwahrnehmung ihrer Marktmacht gegenüber der Waggonindustrie wider: Die DRG sei zumeist der einzige, zumindest immer der bedeutendste Auftraggeber der deutschen Waggonindustrie. Damit sei es für die DWV unmöglich – wollte sie „erträgliche [...] Preise [...]“ erhalten – diese Aufträge nicht anzunehmen.⁶⁷⁶ Anderenfalls würde die DRG ihren eigenen Zerfall und wirtschaftlichen Untergang herbeiführen. Dass die

⁶⁷³ In Betracht der erheblichen Summen der Waggonbeschaffung auf der beschriebenen vertraglichen Grundlage wurde zudem eine beschleunigte Regelung angemahnt. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptprüfungsamt: An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.8.1927, BArch R5/7179, S. 7f.

⁶⁷⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Bericht des Sachbearbeiters Direktor bei der Reichsbahn Schmedes zum Prüfbericht des Hauptprüfungsamtes, 31.12.1927, BArch R5/7179, S. 1.

⁶⁷⁵ Dies.: a.a.O., S. 2.

⁶⁷⁶ Ebd.

Verpflichtung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung zur Ausführung der Lieferungen nicht Inhalt des Vertrags geworden sei, wurde lapidar als „*Schönheitsfehler*“ bezeichnet.⁶⁷⁷

Bei der Unterzeichnung des Vertrags vom 16. März 1927 waren die 30 Lieferwerke zwar einzeln als Vertragspartner aufgeführt worden, aber nur die beiden Vorstandsmitglieder der DWV unterzeichneten vertretungsberechtigt den Liefervertrag. Das RZA begründete das Vorgehen mit der bereits bei Vertragsabschluss bestehenden Absicht, diesbezügliche Vollmachten der einzelnen Werke einzuholen.⁶⁷⁸ Die Beanstandung des § 10 des Liefervertrags durch das Prüfungsamt im Hinblick auf die Gesamthaftung der Einzelwerke sowie des Haftungsausschlusses der handelnden Gesellschaft (§ 14 Satzung DWV) sei „*mit voller Absicht auf Wunsch der Deutschen Wagenbau-Vereinigung aufgenommen*“ worden.⁶⁷⁹ Die Reichsbahn sei dabei der Überzeugung gefolgt, dass die wirtschaftliche Abhängigkeit der Waggonindustrie von der DRG keinem Mitgliedswerk die Möglichkeit geben würde, sich seinen Haftungsverpflichtungen zu entziehen. Es zeigte sich, dass die DRG-Hauptverwaltung beim Abschluss des Reichsbahnvertrags bewusst Unvollständigkeiten im Vertrauen auf die eigene Marktmacht und die daraus resultierende Möglichkeit zuließ, Handlungsspielräume zu ihren eigenen Gunsten interpretieren zu können.

Neben der Versicherung, dass das geforderte Vier-Augen-Prinzip bei den Abschlagsrechnungen durch die DWV zwischenzeitig bereits sichergestellt worden sei, erläuterte das RZA zudem, warum die vorgeschriebenen Feststellungsvermerke der Rechnungsbeamten trotz der aufgezeigten sachlichen Mängel ihre Berechtigung hätten. Laut RZA hätten die Beamten eine ausreichende Kontrolle darüber gehabt, dass der vereinbarte Zahlungsplan eingehalten und die DWV ihren vertraglichen Verpflichtungen nachgekommen sei. Zudem würde eine 10-prozentigen Schlusszahlung bis zu einer Ablieferung der fertigen Wagen als Sicherheit einbehalten.⁶⁸⁰ Von einer zusätzlichen Sicherung glaubte das Reichsbahn-Zentralamt Abstand nehmen zu können. Als Begründung hierfür wurde eine erhebliche Preissenkung der DWV als Reaktion auf die vereinfachten Zahlungsvereinbarungen angeführt. Die sich daraus für die DRG ergebenden Gewinne wurden als Sicherungsrücklagen verwendet.⁶⁸¹ Zusätzlich

⁶⁷⁷ Ebd. Sollte das Hauptprüfungsamt dennoch eine Änderung des Wortlautes des Reichsbahnvertrags fordern, so gab der Bericht einen Vorschlag für eine Änderung des § 2 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927: „§ 2a: Die Vereinigung verpflichtet sich, die ihr von der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft auf Grund dieses Vertrages in Auftrag gegebenen Bestellungen auszuführen. § 2b: Die einzelnen Werke der Deutschen Wagenbau-Vereinigung erkennen diesen Vertrag durch besonders rechtsgültige Genehmigungserklärungen als für sie verbindlich an.“

⁶⁷⁸ Dies.: a.a.O., S. 3.

⁶⁷⁹ Ebd.

⁶⁸⁰ Dies.: a.a.O., S. 5.

⁶⁸¹ Mit dieser Selbstversicherung folgte die Einkaufsabteilung der Hauptverwaltung einem zu dieser Zeit allgemein üblichen Vorgehen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Auch gegen Feuer und Unfälle wurde keine Police bei einer Bank oder Versicherungsgesellschaft abgeschlossen, sondern eigene Sicherheiten zurückgestellt.

ging die Hauptverwaltung erneut davon aus, dass die Abhängigkeit der Werke gegenüber der DRG eine ausreichende Sicherheit darstellen würde. Schließlich hätte die Nichterfüllung von vertraglichen Leistungen gegenüber der Reichsbahn die Sperrung als Lieferwerk zur Folge. Die DRG definierte die eigene Nachfragemacht als ausreichenden Schutz vor opportunistischem Verhalten und begründete damit die Unvollständigkeit des Vertrags. Veränderungen des Machtgefüges konnten jedoch negative Effekte auf die Transaktionskostenbilanz hervorrufen. Als vertragliche Grundlage wurde hierzu § 5 des Reichsbahnvertrags vom 5./28. Januar 1927 angeführt, der aber nur ein Ausscheiden aufgrund einer fünfprozentigen Überschreitung der durchschnittlichen Nachkalkulationsergebnisse beinhaltete.⁶⁸² Vorschläge zu einer nachträglichen Änderung des Vertragsverhältnisses lehnte das RZA ab.

Grundsätzlich forderte das RZA eine Beurteilung des Vertragsverhältnisses auf gänzlich anderer Grundlage, da sich der Reichsbahnvertrag von den üblichen Verträgen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft deutlich unterschied. Der Reichsbahnvertrag sei auf einem „*Vertrauensverhältnis*“ zwischen DRG und DWV aufgebaut und könne daher nicht mit sachlichen Maßstäben beurteilt werden.⁶⁸³ Die angestrebte Rationalisierung der Waggonindustrie sei nur durch großes Entgegenkommen der DRG bei den Zahlungsbedingungen möglich gewesen.⁶⁸⁴ Zur Verdeutlichung nahm das RZA Bezug auf einen Aufsatz Hammers: *„Im Gegensatz zu den sonst zwischen Verbrauchern und Erzeugerverbänden bestehenden Gewohnheiten haben sich hier der grösste Verbraucher und der grösste Erzeuger in einer Art zusammengeschlossen, dass sie beide ihre Interessen tatsächlich gemeinsam vertreten. Die bisherige Kampfeinstellung des Erzeugers gegenüber dem Verbraucher, die dazu führte, dass jeder den anderen wie nur eben möglich zu übervorteilen suchte, hat einem Vertrauensverhältnis im Interesse der Gesamtheit weichen müssen, Der Verbraucher wird seine eigenen Interessen ebenfalls fördern, wenn er im Sinne der Sparwirtschaft sich den Notwendigkeiten des Erzeugers zwecks billiger Fertigung möglichst anschliesst.“*⁶⁸⁵ An anderer Stelle hatte Hammer in diesem Zusammenhang von einem „*neuen Wirtschaftsethos*“ geschrieben.⁶⁸⁶

Vgl. § 625 Reichsversicherungsordnung: *„Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft ist Träger der Versicherung, wenn der Betrieb für ihre Rechnung geht oder die Tätigkeit für ihre Rechnung ausgeübt wird.“* Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Gesetze über die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahngesetz) und über die Personalverhältnisse bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn-Personalgesetz), Berlin 1924.

⁶⁸² Vgl. § 5 des Reichsbahnvertrags vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 4.

⁶⁸³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Bericht des Sachbearbeiters Direktor bei der Reichsbahn Schmedes zum Prüfbericht des Hauptprüfungsamtes, 31.12.1927, BArch R5/7179, S. 5f.

⁶⁸⁴ So auch Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 2. Geschäftsjahr 1926, S. 86.

⁶⁸⁵ Vgl. Hammer: Wagenbau-Vereinigung, S. 59.

⁶⁸⁶ Ders.: Rationalisierung 1963, S. 304. Damit greift Hammer die Argumentation Rathenaus für eine „organisierte Wirtschaft“ auf. Vgl. Werth: Sozialismus, S. 80. Rathenau: Dinge, S. 291. Ders.: Produktionspolitik, S 28, 30f.

Darüber hinaus spielten für das RZA auch rein produktionstechnische Gründe für das präferierte Abschlagsverfahren. Wurden bisher Zahlungen bei Einkauf des Materials, Fertigstellung der Untergestelle sowie bei der Fertigstellung des Fahrzeugs geleistet und somit erst nach erbrachter Leistung, machte die Einführung des Austauschbaues und der Fließfertigung eine Änderung dieser Zahlungsbedingungen notwendig.⁶⁸⁷ Die Montage der Wagen in diesem Fertigungsverfahren erfolge nach Fertigstellung sämtlicher Einzelbauteile. Entsprechend mussten die Abschläge auch dem „*Fortschritt der Arbeitsleistung an den einzelnen Teilen*“ folgen.⁶⁸⁸ Die Kapitalnot der Waggonhersteller machte dieses Zahlungsverfahren aus Sicht der DRG unerlässlich. Durch die Entsendung der Reichsbahnbeamten in das Zentralbüro der Deutschen Wagenbau-Vereinigung stellte DRG die Einhaltung der Bestimmungen im Zahlungsverkehr sicherstellen.

Der Bericht des Reichsbahn-Zentralamtes gab deutlich das Selbstverständnis der Einkaufsabteilung der Hauptverwaltung wider. Das als Vertrauensverhältnis gedeutete Abkommen mit der deutschen Waggonindustrie zeigte die Beherrschung der Lieferindustrie durch den Quasi-Monopsonisten Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft. Das RZA war überzeugt, die durch die Unvollständigkeit der geschlossenen Verträge vorhandenen Handlungsspielräume zugunsten der DRG dominieren zu können. Die Nachfragemacht der DRG liefert eine mögliche Erklärung für das Fehlen teurer organisatorischer Absicherungsmechanismen im relationalen Reichsbahnvertrag. Aber auch ein weiterer Aspekt der hier vorliegenden Hold-up-Problematik kann als Erklärungsansatz herangezogen werden: Das Entgegenkommen der Reichsbahn bei den Zahlungsbedingungen kann als Sicherheitsleistung für die Waggonindustrie gesehen werden.⁶⁸⁹ Mit diesem Entgegenkommen erhöhte sich für die Reichsbahn zwar das Risiko, Opfer opportunistischen Verhaltens zu werden, gleichzeitig signalisierte sie jedoch im Gegenzug glaubhaft ihre Selbstbindung zur Entschärfung dieser Problematik.⁶⁹⁰ Ein weiterer, über Williamson hinausgehender Aspekt betrifft den Aufbau einer unfairen Handlung zerstörenden Reputation.⁶⁹¹ Der Aufbau einer solchen Reputation durch den Verzicht auf opportunistisches Verhalten für einen gewissen Zeitraum ermöglichte es den Vertragspartnern, spezifische Investitionen zum beiderseitigen Nutzen vorzunehmen, ohne dass kostspielige Absicherungsmechanismen erforderlich waren. Ein Hold-up-Versuch hätte eine nachhaltige

⁶⁸⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Bericht des Sachbearbeiters Direktor bei der Reichsbahn Schmedes zum Prüfbericht des Hauptprüfungsamtes, 31.12.1927, BArch R5/7179, S. 6f.

⁶⁸⁸ Dies.: a.a.O., S. 7.

⁶⁸⁹ Williamson: Mechanisms, S. 120.

⁶⁹⁰ Leschke: Investitionen, S. 57.

⁶⁹¹ Williamson: Mechanisms, S. 151–158, weist diesen Überlegungen keine weitere Bedeutung zu, zeigt jedoch bekanntlich mit seiner Theorie der „governance structures“ auch nur einen Ausschnitt möglicher Gründe für organisatorisches Handeln. Vgl. Leschke: Investitionen, S. 57.

Erosion der Vertrauensbasis zur Folge gehabt und folglich den Aufbau teurer Absicherungsmechanismen erzwungen – was die Attraktivität eines solchen Versuchs verringert hätte.

3.2 *DIE UMSETZUNG DES REICHSBAHNVERTRAGS VON 1927 – DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE ALS HERSTELLUNGSGEMEINSCHAFT*

Die deutsche Waggonindustrie sah in dem Reichsbahnvertrag eine Chance, gemeinsam mit ihrem wichtigsten Kunden eine nachhaltige Rentabilitätsverbesserung herbeizuführen. Im Gegenzug hatte sie der DRG weitreichende Rechte und Vorteile eingeräumt.⁶⁹² Die von der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft angekündigten Aufträge, die sich zudem auf einen deutlich reduzierten Kreis von Lieferanten verteilten, sowie die erwarteten Gewinne durch die „kommerzielle“ und „technische Rationalisierung“, schienen eine Bewältigung der Krise im deutschen Waggonbau möglich werden zu lassen. Durch den Ausschluss der Konkurrenz auf dem Waggonmarkt sowie der deutlichen Reduzierung der Transaktionskosten durch den Abschluss des Liefervertrags relativierten sich aus Sicht der Waggonbauer die Einschnitte der Handlungsfreiräume sowie die spezifischen Investitionen. Ein Betriebsüberschuss aus dem Geschäftsjahr 1926 bot der Reichsbahn die Möglichkeit, eine vermehrte Beschaffung von Personen-, Gepäck- und Güterwagen vorzunehmen.⁶⁹³ Die Reichsbahn nahm die wirtschaftspolitischen Forderungen Reichskanzler Luthers auf, der eine Steigerung der Nachfrage auf dem Binnenmarkt im Kampf gegen die Wirtschaftskrise 1925/26 gefordert hatte und hierfür vor allem die beiden größten Dienstleistungsunternehmen des Reiches – Reichspost und Reichsbahn – ins Auge gefasst hatte.⁶⁹⁴ Mit ihren Investitionen waren sie Hauptauftraggeber ganzer Industriezweige und ermöglichten der Reichsregierung eine Regulierung des Umfangs der öffentlichen Ausgaben. Aus den Mehreinnahmen der DRG des Jahres 1926 sollte ein zu-

⁶⁹² Auch zeitgenössische Untersuchungen kamen zu dem Ergebnis, dass die Reichsbahn „*ein bedeutendes Übergewicht*“ gegenüber der Waggonindustrie erhalten hatte. Krauß: *Entwicklung*, S. 40.

⁶⁹³ Verwaltungsrat der Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: *Aufzeichnungen über die gemeinsame Sitzung des Tarif- und des Technischen-Ausschusses am 25. Januar 1927*, BArch R5/20017, S. 3. Das Beschaffungsprogramm der Reichsbahn sorgte in Verbindung mit weiteren staatlichen Investitionen sowie kommunalen Bau- und Infrastrukturprogrammen für eine Hochkonjunktur in der Eisen- und Stahlbranche auf dem Binnenmarkt. Finanziert wurde diese Beschaffung vor allem durch Steuermittel sowie amerikanische Dawes-Plan-Anleihen. Jedoch erwies sich diese Binnenkonjunktur als instabil und brach im Folgejahr drastisch ein. Vgl. Reckendrees: *Stahltrust-Projekt*, S. 362.

⁶⁹⁴ Vgl. Hertz-Eichenrode: *Wirtschaftskrise*, S. 133f. Insgesamt lag das Investitionsvolumen der Reichsbahn im Jahre 1926 bei 1,5 Mrd. RM. Da diese Summe den Investitionsbedarf der Reichsbahn jedoch nicht vollständig decken konnte, entschloss sich die Reichsregierung nach Intervention der Industrie beim Reichswirtschaftsminister, im März 1926 einen Kredit in Höhe von 100 Mio. RM an die Reichsbahn zu vergeben. Bereits im Oktober 1926 war der Kredit bis auf Reste verwertet worden. Der damalige Reichswirtschaftsminister Julius Curtius betont die Schwierigkeiten, die die Zahlung von Staatshilfen an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft bedeuteten. Sowohl die Reparationsbestimmungen als auch die Verhandlungen mit „*gleichberechtigten*“ Finanzbehörden“ erschwerten die Kreditvergabe. Vgl. Curtius: *Jahre*, S. 27f; Hertz-Eichenrode: *a.a.O.*, S. 169–171. Die Fachgruppe „Waggonbau“ im Reichsverband der Deutschen Industrie hatte bei Reichskanzler Luther um „*Vergabung von Waggonbestellungen durch die Reichsbahn-Gesellschaft in jedem nur möglichen Ausmass*“ gebeten. Vgl. *Denkschrift über die Lage der Waggonindustrie*, 19.10.1925, BArch R43-I/1136, S. 21.

sätzlicher Betrag von 65 Millionen RM für die Erweiterung des Wagenparks genutzt werden, der ungestaffelt als Gesamtbestellung herausgegeben werden sollte.⁶⁹⁵ Auf diese Weise kam die DRG dem Wunsch des Reichsarbeitsministers nach, durch eine zusätzliche Beschaffung einer „weiteren Verschlechterung des Arbeitsmarktes vorzubeugen.“⁶⁹⁶ Die Zusatzbestellungen hatten einen Umfang von ca. 1.000 Personen- und ca. 2.000 Güterwagen und übertrafen somit die Gesamtbestellungen an Waggonen des Jahres 1926, die bei 64,1 Millionen Reichsmark gelegen hatte.⁶⁹⁷ Die Bestellungen für rollendes Material im Jahr 1927 sollten bei 202 Millionen Reichsmark liegen. Von den gestiegenen Beschaffungen profitierten fast ausschließlich die Werke der DWV.

Die Anpassung an den Reichsbahnvertrag verlief jedoch zunächst deutlich langsamer, als es alle Beteiligten erwartet hatten. Ein Bericht des Vorsitzenden der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, William Busch, gab ein detailliertes Bild über die Anpassungsschwierigkeiten der Waggonindustrie im ersten Vierteljahr des Reichsbahnvertrags. Die „Vorarbeiten sind ausserordentlich viel umfangreicher, als von allen Beteiligten angenommen worden ist.“⁶⁹⁸ Nur wenige, seit mehreren Jahren mit der Durchführung des Austauschbaues beschäftigte Werke seien in der Lage, bereits nach den neuen Produktionsvorschriften zu fertigen. Als weiteres Hindernis stellte sich die regionale Verteilung der Standorte der Deutschen Wagenbau-Vereinigung heraus.⁶⁹⁹ Da eine Regelung der Frachtkosten noch ausstand, führten nur regional nah beinander liegende Werke eine arbeitsteilige, spezialisierte Produktion im Verbund durch. Für Busch ergab sich daraus die Notwendigkeit, mehrere regional konzentrierte Gruppen von Werken herauszubilden: eine westliche, eine östliche sowie eine süddeutsche Gruppe und gegebenenfalls eine weitere Gruppe mit dem Schwerpunkt auf Mitteldeutschland.⁷⁰⁰ Nur so sei eine Verteilung der Komponenten nach wirtschaftlichen Grundsätzen zu realisieren und durch eine Spezialisierung der Werke die geforderte Fließarbeit einzuführen. Den Werken war es während des ersten Vierteljahres nur unzureichend gelungen, die neuen Bestimmungen der DWV und des Reichsbahnvertrags umzusetzen. Die Folgen waren ein anhaltender Ar-

⁶⁹⁵ Verwaltungsrat der Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die 16. Sitzung des Verwaltungsrats der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft am 26. Januar 1927, BArch R5/20017, S. 4.

⁶⁹⁶ Ders.: Aufzeichnungen über die gemeinsame Sitzung des Tarif- und des Technischen-Ausschusses am 25. Januar 1927, BArch R5/20017, S. 3.

⁶⁹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Wirtschaftsführung, S. 30f.

⁶⁹⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben des Kommerzienrates William Busch, Vorsitzender des Vorstandes der DWV, an den Direktor der Reichsbahn, Herrn Präsidenten Dr.ing. h.c. Hammer, 13.3.1927, BArch R5/7179, S. 2.

⁶⁹⁹ Die Werksstandorte waren über das gesamte Gebiet des Deutschen Reiches verteilt, was eine arbeitsteilige Produktion stark hemmte. Vgl. Achilles: Kartellorganisation, S. 42, Abb. 5: Standorte der Gründerwerke der D.W.V.

⁷⁰⁰ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 5f.

beitsplatzabbau sowie eine Fortführung des harten Konkurrenzkampfes um die freien Inlands- wie Auftragsaufträge, um eine Stilllegung zu vermeiden.⁷⁰¹

Die Waggonwerke reagierten durch eine engere Zusammenarbeit auf die ausbleibenden Mehraufträge und die weiterhin angespannte Rentabilität. Die Firma Killing & Sohn aus Hagen schloss sich im April 1927 der bereits im Jahre 1921 gegründeten Eisenbahn-Liefergemeinschaft GmbH (Eislieg) an – obschon diese ihre privilegierte Stellung durch den Reichsbahnvertrag verloren hatte.⁷⁰² Die Eislieg erhoffte sich, die bereits „weitgehendst“ umgesetzte Rationalisierung der Fertigung auf ein weiteres Werk auszudehnen und somit den „Wünschen der Haupt-Verwaltung [der DRG] entgegenzukommen.“⁷⁰³

Andere Werke versuchten ihre wirtschaftliche Situation durch Ex-post-Veränderungen des Reichsbahnvertrages zu verbessern. Einfachstes Instrument einer Rentabilitätsverbesserung war in den Augen der Industrie eine Erhöhung der Reichsbahnquote. So erhob die Waggonfabrik Jos. Rathgeber AG aus München-Moosbach Einspruch gegen die Quotenverteilung der Reichsbahn – allerdings erst Ende April 1927 und nicht schon während der Beratungen über den Reichsbahnvertrag.⁷⁰⁴ Rathgeber hatte in dem Begleitschreiben vom 14. Dezember 1926 zum Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 eine Quote von 1,92 Prozent erhalten.⁷⁰⁵ Die Waggonfabrik Rathgeber berief sich in ihrem Einspruch auf einen angeblich traditionellen Verteilungsschlüssel der Bayerischen Staatsbahnverwaltung von stets 2:1 zwischen MAN und Rathgeber.⁷⁰⁶ Dies hätte eine Erhöhung der Quote von Rathgeber auf 2,24 Prozent zur Folge gehabt, was einen Zuwachs von 14,3 Prozent bedeutet hätte. Mit Blick auf die im Geschäftsjahr zu erwartenden Reichsbahnaufträge forderte Rathgeber eine Korrektur der Quote noch für die laufende Beschaffungsperiode. Der DRG lagen jedoch keine Beweise für eine Aufteilung der Länderquote nach dem genannten Schlüssel vor. Die der Quotenberechnung zugrundeliegende Aufstellung über die Beschaffungen der Ländereisenbahnen zwischen 1910 und 1920 zeigte sogar, dass Rathgeber durch den Reichsbahnvertrag eine Verbesserung um

⁷⁰¹ Dies.: a.a.O., S. 8.

⁷⁰² Vgl. Eislieg - Eisenbahn-Liefergemeinschaft G.m.b.H.: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Haupt-Verwaltung, 20.4.1927, BArch R5/21969, S. 1.

⁷⁰³ Ebd.

⁷⁰⁴ Waggonfabrik Jos. Rathgeber, Aktien-Gesellschaft München-Moosbach: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Quotenverteilung für die Fahrzeugbeschaffung der DRG, 30.4.1927, BArch R5/22298.

⁷⁰⁵ Die bayerische Länderquote betrug 6,72 %, womit die Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG mit ihrem Werk Nürnberg einen Anteil von 4,8 % an den Reichsbahnlieferungen erhielt. Vgl. zur wirtschaftlichen Situation der Sparte Waggonbau bei der MAN: Bähr: MAN, S. 267–269.

⁷⁰⁶ Waggonfabrik Jos. Rathgeber, Aktien-Gesellschaft München-Moosbach: a.a.O., S. 2.

0,04 Prozent gegenüber ihrem durchschnittlichen Anteil im Erfassungszeitraum erfahren hatte.⁷⁰⁷ Der Protest von Rathgeber blieb somit erfolglos.

Der Verweis Rathgebers auf die Landesquote führt hingegen zu einem weiteren Konfliktfeld: Die Quotenbestimmungen des Staatsvertrags von 1920 konnten Auswirkungen auf die innerbetrieblichen Umstrukturierungen bei den Lieferwerken haben, etwa wenn ein Konzern Werke in verschiedenen Ländern unterhielt. Eine Transferierung der Länderbauquote auf ein Werk, um auf diese Weise die Vorgaben des Reichsbahnvertrags zur Spezialisierung und Fließfertigung zu erfüllen, war nur gegen stärkste Widerstände der Länder und Kommunen zu erreichen. Das zur Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG gehörende Werk Gustavsburg war mit einer Quote von 1,5 Prozent von der DRG bedacht worden.⁷⁰⁸ Gustavsburg fiel unter die Bestimmungen des § 2 des Reichsbahnvertrages vom 5./28.1.1927, wonach die DRG verlangen konnte, das von den 90 Prozent der DWV bis zu 3 Prozent an Wagenteilen an „*ausserhalb der Vereinigung stehende frühere Waggonfabriken vergeben werden.*“⁷⁰⁹ Den einzelnen Werken der DWV war zur Erfüllung der Quote eine Bestellopflicht im Betrag von 1,5 Prozent der vorliegenden Beschaffung beim Werk Gustavsburg auferlegt worden.⁷¹⁰ Diese Verpflichtung übernahm nun ausschließlich das MAN Werk Nürnberg, womit MAN den Waggonbau auf einen Produktionsstandort konzentrierte. Im Gegenzug entschädigte das Werk Nürnberg das Werk Gustavsburg mit beliebigen Aufträgen in derselben Höhe, um so dem wirtschaftspolitischen Gedanken des Staatsvertrags Genüge zu tun.⁷¹¹ Doch diese Ent-

⁷⁰⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Rathgeber, 11.4.1927, BArch R5/22298. Der Einspruch von Rathgeber führte zu einem weitaus bedeutenderen Konflikt, der die Durchführbarkeit des Reichsbahnvertrags generell in Frage stellte. So wurde die Art der Berechnung der Länderbauquote durch die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von der bayerischen Landesregierung grundsätzlich kritisiert und auch von der Gruppenverwaltung Bayern als nicht begründet in Frage gestellt. Die Gruppenverwaltung Bayern teilte der DWV mit, dass bei der Verteilung der Wagenbeschaffung zwischen den Werken MAN und Rathgeber „*in der Regel*“ das Verhältnis 2:1 angenommen worden sei, „*soweit dies im Rahmen der einzelnen Bestellungen möglich war*“. Bei der Aufstellung des Quotenschlüssels – an dem die Gruppenverwaltung Bayern nicht beteiligt worden war – wurden jedoch die tatsächlichen Umsätze der Wagenbauanstalten aus der Waggonbeschaffung der Ländereisenbahnen zugrundegelegt – mit dem oben genannten Ergebnis. Die Bayerische Landesregierung sowie die Gruppenverwaltung zweifelten nicht das Ergebnis an, sondern grundsätzlich die Berechnung auf Grundlage der durchschnittlichen Umsätze zwischen 1910–1920. Es zeigt sich, dass auch nach „*Verreichlichung*“ der Staatseisenbahnen die DRG nicht frei in ihren Entscheidungen war und immer wieder mit den konträren Interessen der Länderregierungen konfrontiert wurde. Den Ländern bot der Staatsvertrag von 1920 eine wiederkehrende Grundlage, um die Reichsbahn für die wirtschaftspolitischen Ziele der Länder einzubinden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Gruppenverwaltung Bayern: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, [Betr. Rathgeber], 16.9.1927, BArch R5/22298, S. 1.

⁷⁰⁸ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: 1. Entwurf zu einem Vertrag der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft (Reichsbahn) und einer zu gründenden Deutschen Wagenbauvereinigung (Vereinigung), BArch R5/7179, S. 7.

⁷⁰⁹ § 2 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, S. 2, BArch R5/7179.

⁷¹⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 26.9.1927, BArch R5/22298, S. 2.

⁷¹¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die am 12.1.1928 bei der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft stattgefundenen Besprechung über die Anteile der Deutschen Wagenbau-Vereinigung an der Wagenbeschaffung für die Jahre 1927 und 1928 und über die Aufträge, die auf die Reichsbahnquote nicht anzurechnen sind, 12.1.1928, BArch R4304/431, S. 11f.

scheidung zog umfassende Änderungen des gesamten Quotenschlüssels nach sich: „Von den der Deutschen Wagenbau-Vereinigung zustehenden Aufträgen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft ist vorweg ein Betrag gleich 1,5 % dieser Sollanteile in RM für Gustavsburg abzusetzen, die übrig bleibende Summe ist [...] auf die 30 Werke zu verteilen, womit sich deren Sollanteile ergeben bis auf Augsburg-Nürnberg. Der für dieses Werk mit 4,8 v.H. errechnete Anteil ist um die obige, zunächst für Gustavsburg abgesetzte Summe zu erhöhen, was dann die Sollanteile für die Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg ergibt.“ Folglich erhöhte sich die Quote von MAN Werk Nürnberg auf 6,23 Prozent.⁷¹² Eine solche Quotenzusammenlegung stellte während der Neuorganisation der deutschen Waggonindustrie unter dem Einfluss der Reichsbahnverträge einen Einzelfall dar. Allerdings hinderte weniger die komplizierte Berechnung die Werke an einer Quotenkonzentration auf einen Standort, sondern es scheiterte ein solches Vorgehen zumeist an dem Veto der Länder. Die Produktion von Eisenbahnwaggon erschien als sicher, die öffentlich-rechtliche Stellung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft wurde als Garant für eine dauerhafte Beschäftigung angesehen. Gleichzeitig kam eine Ausgleichbeschäftigung, wie sie von MAN für das Werk Gustavsburg vorgenommen wurde, nur für Mischkonzerne in Betracht. Ein reiner Waggonbetrieb hätte kaum Produktionsfelder auslagern können, um eine Konzentration des Waggonbaus vorzunehmen.⁷¹³

Im Verlaufe des Jahres 1927 wurde der zu Beginn des Reichsbahnvertrags aufgenommene gemeinsame Einkauf über das Zentralbüro weiter ausgebaut. Ein zunächst geplanter Einkauf direkt beim Stahlwerksverband unter Umgehung der Stahlhändler konnte nicht realisiert werden.⁷¹⁴ „Zum Zwecke der Lieferung von Form-, Stab- und Bandeseisen, sowie Kuppelungsmaterial und Achshalterwinkel in den Stahlqualitäten Din 34,11, 37,11, 42,11, 50,11, ferner in Siliziumstahl für Reichsbahnwagen zu einer Wagenbaueisenvereinigung“ schlossen sich die Handelsgruppen verschiedener Stahlkonzerne unter Federführung der Thyssen Eisen- und Stahl AG, Berlin, zusammen⁷¹⁵ Den Materialeinkauf für alle Waggonbauer wurde durch

⁷¹² Die Bestellpflicht bei Gustavsburg erlosch in der Folge für die übrigen Werke. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 26.9.1927, BArch R5/22298, S. 1.

⁷¹³ Die Hannoversche Waggonfabrik übernahm den Anteil der Waggonfabrik Alfeld-Delligsen mit 0,15 % ebenfalls. Jedoch betonte die DWV, dass diese Regelung nur möglich sei, „solange dieses Werk ausreichend Güterwagenaufträge hatte, um eine entsprechende Menge an Wagenteilen Alfeld in Auftrag geben zu können. Bei den späteren Vergabungen konnte das Werk keine geeigneten Wagenteile in ausreichendem Umfange für Alfeld bereitstellen, so daß die D.W.V. die Verpflichtung, Alfeld zu befriedigen, selbst übernehmen mußte.“ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1927, S. 10.

⁷¹⁴ Vgl.: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Schreiben der Einkaufs-Abteilung an den Stahlwerksverband, z.H. der Thyssen Eisen- u. Stahl A.G., 7.7.1927, BArch R5/7179. Vgl. auch: „Deutsche Wagenbauvereinigung – Abmachungen über die Eisenversorgung“, in: Berliner Tageblatt, 9.2.1928. „Die Organisation der Wagenbau-Eisenvereinigung“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 21.10.1927. Vgl. auch; Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1927, S. 11f.

⁷¹⁵ Diese waren die Handelsgesellschaften der Vereinigten und Mitteldeutschen Stahlwerke, Krupp, der Klöcknerwerke, Hoesch, Röchling und Max-Hütte, des Deutschen Eisenhandels, der Artewek, Otto Wolf, Spaeter, der

das Zentralbüro der DWV sowie die Geschäftsstelle der Wagenbau-Eisenvereinigung organisiert. Die Geschäftsstelle der Handelsgruppe kaufte das entsprechende Material beim Stahlwerksverband im Namen und auf Rechnung der DWV bzw. der Reichsbahn als Großabnehmer zum offiziellen Stahlwerksverbandspreis ein.⁷¹⁶ Die Handelsfirmen waren ebenfalls über ein Quotensystem an den Aufträgen beteiligt, die Thyssen Eisen- und Stahl AG erhielt einen entsprechenden Betrag für die Führung der Geschäftsstelle. Auf diese Weise profitierten die Wagenbauanstalten von einer Angleichung der regionalen Stahlpreisunterschiede, die aus den stark variierenden Frachtkosten resultierten. Profiteur des zentralen Einkaufs war aber die Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, da sie die Ersparnis bei der Preiskalkulation berücksichtigte. Hier lässt sich das Problem einer Informationsasymmetrie zwischen Anbieter und Nachfrager erkennen: Die Offenlegung der Nachkalkulationen durch die Waggonhersteller ermöglichte es der Reichsbahn, die Waggonpreise nahezu auf Grenzkostenniveau zu senken, womit den Waggonherstellern nur ein theoretischer Gewinn zustand.⁷¹⁷ Jedoch führten Unstimmigkeiten innerhalb der Wagenbau-Eisenvereinigung über die Quotenverteilung zu ihrer Auflösung im Juni 1928.⁷¹⁸ Die Wagenbau-Eisenvereinigung gründete sich noch im selben Jahr mit einer anderen Organisationsstruktur neu.⁷¹⁹

Gute Hoffnungshütte sowie die Werkshandelsfirma des Peiner Walzwerks. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Jahr- und Handbuch, 1928, S. 63. „Die Organisation der Wagenbau-Eisenvereinigung“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 21.10.1927.

⁷¹⁶ Der Stahlwerksverband dementierte öffentlich jede Beteiligung an der Wagenbaueisen-Vereinigung. Vgl. „Stahlwerksverband und Deutsche Wagenbauvereinigung“, in: Berliner Tageblatt 11.2.1928.

⁷¹⁷ Vgl. Lehmann: Monopole, S. 382.

⁷¹⁸ Neben internen Konflikten führte auch die Zahlungsmoral der DRG sowie der Deutschen Wagenbau-Vereinigung zu einer Beendigung der Zusammenarbeit. Reichsbahn und Waggonindustrie hatten sich zuvor geweigert, Verzugszinsen für verspätete Zahlungen zu leisten. Die Wagenbau-Eisenvereinigung hatte sich gegenüber dem Stahlwerksverband verpflichtet, stets zum 15. des Monats die Eisenlieferungen zu zahlen. Da jedoch DRG und DWV diesen Termin nicht einhielten – besonders in Phasen von Auftragsstreckungen – waren der bei der Wagenbau-Eisenvereinigung geschäftsführenden Thyssen Eisen- und Stahl AG erhebliche Belastungen durch Verbindlichkeiten entstanden. „Von der Wagenbaueisenvereinigung. Neuregelung der Quoten“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 24.6.1928. Zur Auswirkung der Auftragsstreckungen auf den gemeinsamen Einkauf, vgl: Krauß: Entwicklung, S. 43.

⁷¹⁹ „Der Hauptunterschied zwischen der alten Wagenbaueisenvereinigung und der Wagenbaueisenvereinigung von 1928 besteht darin, daß in der Wagenbaueisenvereinigung von 1928 die Verteilung der Händlergewinne nach den Lieferungen der hinter den Werkshandelsgesellschaften stehenden Werken vorgenommen wird, während seinerzeit die verschiedenen Werkshandelsfirmen mit festgelegten Prozentsätzen an den Gewinnen beteiligt waren. Der neue Abrechnungsmodus birgt für die Mitglieder eine gewisse Gefahr in sich, und zwar insofern als zunächst für die Verteilung der Aufträge seitens des Stahlwerksverbandes an die einzelnen Werke das Anspruchs- und Pflichtverhältnis maßgebend ist. Diejenigen Werke, die bei Verteilung der Aufträge seitens der Wagenbauvereinigung in Pflicht sind, würden zweifellos vom Stahlwerksverband nicht berücksichtigt werden können, sodaß in diesem Falle der betreffenden Werkshandelsgesellschaft als Mitglied der Wagenbaueisenvereinigung der Gewinn entging. Ferner besteht die Möglichkeit, daß durch die in den Verbandsverträgen festgelegten Frachtvorsprüngen eine Reihe Werke nicht die nötige Liefermöglichkeit an verschiedene Waggonfabriken haben. Aus diesem Grunde haben, wie wir hören, einige Werkshandelsfirmen zunächst gegen die Neugründung der Wagenbaueisenvereinigung Protest beim Stahlwerksverband eingelegt.“ „Die Wagenbaueisenvereinigung von 1928“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 12.9.1928.

Der zentralisierte Einkauf durch das Reichsbahn-Zentralamt und die Deutsche Wagenbau-Vereinigung stellte ein zentrales Element der Rationalisierungsmaßnahmen dar. Die Einsparungen fielen in der praktischen Umsetzung hingegen geringer aus als zunächst erhofft. So konnte eine Reduzierung des Personalstammes der Beschaffungsstelle im Reichsbahn-Zentralamt nicht erreicht werden, da durch die geringen Aufträge der Vorjahre bereits Personal reduziert worden war.⁷²⁰ Dagegen wirkte sich die Zentralisierung der Beschaffung auf das RZA positiv auf den Personalbedarf der übrigen Beschaffungsstellen in den Reichsbahndirektionen aus. Bei den 1927 erfolgten umfangreichen Beschaffungen hätten die einzelnen Direktionen bei einer dezentralen Beschaffung ihr Personal deutlich erhöhen müssen, um den gestiegenen Verwaltungsaufwand zu bewältigen.⁷²¹ Insofern verhinderte der Reichsbahnvertrag zumindest eine Kostensteigerung im Personalbereich.

Der gemeinsame, zentrale Einkauf von Materialien zum Bau von Waggonen durch das RZA erwies sich nicht in allen Bereichen als wirtschaftlich. So machte die Reichsbahndirektion Stuttgart das RZA darauf aufmerksam, dass man aufgrund eines bereits bestehenden Liefervertrags mit Krupp die benötigten Radsätze deutlich günstiger beziehen könne als das Reichsbahn-Zentralamt, das einen neuen dreijährigen Liefervertrag mit der Deutschen Radsatzliefergemeinschaft abgeschlossen hatte.⁷²²

Besonders hemmend für die Umsetzung der Rationalisierungsvorgaben erwies sich die Streckung der Reichsbahnaufträge für die Beschaffung des Jahres 1928 im Winter 1927. Die DRG sah sich nicht im Stande, *„ihre Absicht voll zu erfüllen, die Waggonindustrie durch eine ausreichende Arbeitszuweisung gleichmässig zu beschäftigen und damit Arbeiterentlassungen zu vermeiden.“*⁷²³ Die DRG legte dennoch großen Wert darauf, dass die Werke auf dieses drastisch verminderte Arbeitsprogramm nur zurückhaltend mit Personaleinsparungen reagierten.⁷²⁴ Die Streckung betraf sowohl die Personenwagen- als auch die Güterwagen-Aufträge. Die bereits erteilten Personenwagen-Aufträge sollten von den Werken unmittelbar auf das Folgejahr ausgedehnt werden, da zunächst mit einer neuen Beschaffung nicht zu rechnen war. Bei den Güterwagen war der Bedarf der DRG noch geringer, da ein Überhang an Wagen im

⁷²⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk über Berichte der Beschaffungsstellen der Reichsbahndirektionen Bayern (München), Dresden, Stuttgart, Karlsruhe über Personalerparnisse durch DWV-Vertrag, 10.2.1928, S. 1.

⁷²¹ Ebd.

⁷²² Dies.: a.a.O., S. 2f. Zum Liefervertrag mit der Deutschen Radsatzliefergemeinschaft vgl.: Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der Deutschen Wirtschaft: Verhandlungen und Berichte des Unterausschusses für Gewerbe Teil I, Bd. 6: Industrie, Handel und Handwerk (III. Unterausschuß), Ausschuss zur Untersuchung der Erzeugungs- und Absatzbedingungen der Deutschen Wirtschaft: Die deutsche eisenverarbeitende Industrie, S. 425.

⁷²³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift über eine Besprechung mit Präsident Hammer, betr. Streckung der schwebenden Reichsbahnaufträge, 9.12.1927, BArch R5/22298, S. 1.

⁷²⁴ Ebd.

Betrieb bestand.⁷²⁵ Firmen, die 1927 keine zusätzlichen Aufträge erhalten hatten, sollten sofort mit einer Streckung der Produktion beginnen. Der verbliebene Restbestand aus 1927 sollte auf das Jahr 1928 übertragen werden, um eine hinreichend gleichmäßige Beschäftigung der Arbeitskräfte sicherzustellen.⁷²⁶ Die Restmengen der erteilten Zusatzaufträge zum 31. Dezember 1927 wurden gestrichen. Einer Stundung dieser Aufträge auf das nächste Jahr konnte nur stattgegeben werden, „wenn nachgewiesen wird, dass sie ohne Überstundenarbeit bis 31.12. ds. Js. fertiggestellt werden können, und dass die bereits bis 30. Juni 1928 vergebenen Aufträge so verteilt waren, dass bis 31. März 1928 Arbeiter nicht zu entlassen waren und für die Zeit vom 1.4. bis 30.6. doch noch ein ausreichender Beschäftigungsgrad vorhanden war.“⁷²⁷ Bis zum 30. Juni 1928 bestand keine Aussicht auf Zusatzaufträge und auch für das zweite Halbjahr konnte Gustav Hammer keine nennenswerten Aufträge vermelden. Ausschließlich Personenwagen in geringem Umfange sollten bestellt werden, da hier ein dringender Bedarf durch das hohe Alter der Waggon vorlag.⁷²⁸ Bei einer vorzeitigen Fertigstellung der Güterwagen aus der Beschaffung für das erste Halbjahr 1928 vor Januar verweigerte die DRG zudem eine Abnahme und Bezahlung. Die Waggonhersteller mussten die fertige Ware bis zu einer Übernahme durch die DRG zum entsprechenden Zeitpunkt auf ihrem eigenen Werksgelände einlagern. Wenige Monate nach Abschluss des Reichsbahnvertrags war eine kritische Situation für die Waggonindustrie entstanden. Zahlreiche Werke hatten bereits faktorspezifische Investitionen geleistet und sahen sich nun mit einem Lock-in-Effekt konfrontiert. Eine technisch-funktionale Kundenbindung existierte bereits nach kurzer Zeit und machte aufgrund der hohen Wechselbarrieren den Ausstieg aus dem Reichsbahnvertrag schwer oder gar unmöglich. Die Wagenbauanstalten hatten von der Reichsbahn keine absoluten Beschaffungsmengen zugesichert bekommen. Die spezifischen Investitionen waren mit einem unkalkulierbaren Risiko verbunden, das die DRG durch ihre hohe Reputation und die unmittelbar nach Vertragsabschluss freigegebenen Beschaffungsmittel verschleiert hatte. Dadurch verhinderte die DRG eine Antizipation des Hold-up-Problems durch die Werke der DWV und erreichte ein effizientes Investitionsniveau.

⁷²⁵ Siehe auch: Mierzejewski: Asset I, S. 208f.

⁷²⁶ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift über eine Besprechung mit Präsident Hammer, betr. Streckung der schwebenden Reichsbahnaufträge, 9.12.1927, BArch R5/22298, S. 1f.

⁷²⁷ Dies.: a.a.O., S. 2.

⁷²⁸ Siehe auch: Mierzejewski: Asset I, S. 212f. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 4. Geschäftsjahr 1928, S.109.

3.2.1 Die Konzentrationsbewegungen in der Waggonindustrie: Quotenakkumulation als Krisenstrategie

Zentrale Maßnahmen der „volkswirtschaftlichen Rationalisierung“ war die Forderung nach einer Verringerung der Produktionsstandorte.⁷²⁹ Durch die technischen inner- wie überbetrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen wurde bereits Ende 1927 eine Konzernierung der Waggonindustrie angestoßen.⁷³⁰ Mit der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG in Köln-Deutz entstand ein erster regional konzentrierter Waggonbaukonzern durch Fusion der Firmen van der Zypen & Charlier GmbH, Düsseldorfer Eisenbahnbedarfs AG, vorm. Carl Weyer & Co. sowie Killing & Sohn, Hagen.⁷³¹ Der regionale Schwerpunkt des Konzerns im Westen des Deutschen Reiches führte zur Kurzbezeichnung Westwaggon. Als Gegenstück entstand zeitgleich im Osten die Linke-Hofmann-Busch-Werke AG – kurz Ostwaggon. Beide Gründungen erfolgten ohne Liquidationen; im Falle von Ostwaggon wurde die Waggon- und Maschinenfabrik AG, vorm. Busch in Bautzen in die schon bestehende Linke-Hofmann-Werke AG Breslau/Berlin integriert. Im Falle von Westwaggon transferierten die beteiligten Firmen ihre Geschäftsbereiche in eine neu gegründete Aktiengesellschaft. Die Konzentrationsbewegung in der Waggonindustrie traf nicht nur auf Zuspruch. Neben dem großen Einfluss der Banken auf diese Bewegung – es beteiligten sich die Darmstädter und Nationalbank, die Deutsche Bank sowie die Dresdner Bank an den Zusammenschlüssen⁷³² – wurde der Reichsbahn eine Bevorteilung der sogenannten „Ringwerke“⁷³³ vorgeworfen.

Die Gründung der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG erfolgte durch Einbringung der Werke Köln-Deutz, Düsseldorf-Oberbilk und -Reisholz sowie Hagen zum 1. Dezember 1927. Die Fusion sollte „in Auswirkung der mit der Reichsbahn-Gesellschaft verfolgten Bestrebungen auf Zusammenfassung und weitestgehende Rationalisierung der

⁷²⁹ Die Konzernorganisation und Konzentrationsbewegung wurden insbesondere nach der sog. „Reinigungskrise“ 1924/25 mit dem Begriff der Rationalisierung verknüpft und wurde als beste Voraussetzung für eine optimale innerbetriebliche Neuorganisation sowie Leistungsoptimierung betrachtet. Siehe: Dascher: Probleme.

⁷³⁰ Hier kann von einer „Rationalisierungskonzentration“ gesprochen werden, wie sie ab 1924 die inflationsbedingte Konzentrationsbewegung in Deutschland ablöste. Vgl. Petzina: Diskussion, S. 170. William Busch hatte eine solche Entwicklung bereits im März 1927 gefordert. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben des Kommerzienrates William Busch, Vorsitzender des Vorstandes der DWV, an den Direktor der Reichsbahn, Herrn Präsidenten Dr.-Ing. h.c. Hammer, 13.3.1927, BArch R5/7179, S. 5f.

⁷³¹ Van der Zypen und Charlier GmbH; Düsseldorfer Eisenbahnbedarf vor. Carl Weyer & Co.: Mitteilung an Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft über Gründung der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken A.-G., 26.10.1927, BArch R5/7179. Im Jahre 1930 kam noch die Waggonfabrik H. Fuchs/Heidelberg hinzu. Siehe zur Geschichte des Werkes Fuchs: Lessing: Triebwagendesign. König: Waggonfabrik Fuchs. Selbst bezeichneten sich zusammengeschlossenen Firmen auch als „Pioniere der deutschen Waggonbauindustrie“. Vgl. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln, Sonderdruck aus "Deutsches Wirtschafts-Archiv", o. J. [nach 1937], S. 6.

⁷³² Vgl. Hartmann: Wandlungen, S. 57.

⁷³³ Dies waren die ehemaligen Mitglieder der Wagenring GmbH: Maschinenfabrik Augsburg-Nürnberg AG; Maschinenfabrik Esslingen; Waggonfabrik Gebr. Gastell, Mainz-Mombach; Waggonfabrik Talbot & Co., Aachen; Waggonfabrik Van der Zypen & Charlier, Köln-Deutz.

Fabrikation“ erfolgen.⁷³⁴ Ursprünglich sollten sich noch weitaus mehr Werke an der Gründung von Westwaggon beteiligen, wie es bereits William Busch im März desselben Jahres gefordert hatte.⁷³⁵ Die Gespräche mit der Gebrüder Schöndorff AG, Düsseldorf, Gust. Talbot & Cie. GmbH, Aachen, Siegener Eisenbahnbedarf AG sowie der Waggonfabrik AG, Uerdingen, über einen Beitritt scheiterten allerdings.⁷³⁶ Die zum 1. Dezember 1927 gegründete Westwaggon erhielt zunächst ein Aktienkapital von 11 Millionen RM.⁷³⁷ Im Jahre 1929 wurde das Aktienkapital zur Finanzierung einer weiteren Übernahme auf 12,65 Millionen RM erhöht und die Waggonfabrik Gastell in Mainz-Mombach zum 31. Januar 1929 übernommen.⁷³⁸ Die Übernahme von Gastell bezweckte die *„bessere wirtschaftliche Ausnutzung der beiderseitigen Betriebe“*⁷³⁹ und gab der Gesellschaft *„die Möglichkeit, auf gesunder Grundlage bei unseren Rationalisierungsmaßnahmen fortzuschreiten, ohne unserer Fähigkeit zur Uebernahme plötzlich auftretender großer Geschäfte - namentlich Auslandsgeschäfte - zu gefährden. Die Richtigkeit dieser Angliederung hat sich schon zu Ende des Berichtsjahres praktisch erwiesen, indem ein plötzlich auftretendes Geschäft mit einer großen ausländischen Bahnverwaltung zur Erledigung in ungewöhnlich kurzer Frist übernommen werden konnte.“*⁷⁴⁰ Das Werk Gastell diente demzufolge nicht einem Quotenzuwachs zugunsten des Werkes Köln, da die hessische Quote nicht übertragen werden konnte, sondern sollte die nach Umstellung des Kölner Werkes auf Fließfertigung eingeschränkte Flexibilität ausgleichen.⁷⁴¹ Da durch das Ausbleiben einer Verständigung im Privat- und Exportgeschäft nicht die erhoffte Standardisierung aller Waggonaufträge nach den Grundsätzen des Reichsbahnvertrags er-

⁷³⁴ Van der Zypen und Charlier GmbH; Düsseldorfer Eisenbahnbedarf vor. Carl Weyer & Co.: Mitteilung an Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft über Gründung der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken A.-G., 26.10.1927, BAArch R5/7179, S. 1. Bei der Fusion wurde deutlich, welches Ausmaß die Substanzverluste in den Vorjahren erreicht hatte: Betrug das GmbH-Kapital bei van der Zypen & Charlier 1914 allein 12 Mio. Mark, das der übrigen Beteiligungsgesellschaften entsprechend dem Beteiligungsverhältnis von 52:48 11,1 Mio. Goldmark, steht dem alten Goldmark-Kapital der Firmen von ca. 23,1 Mio. GM ein neues Kapital in Höhe von 12,65 Mio. RM gegenüber. Dieser Substanzverlust von rd. 45 % hatte äußerlich keine Veränderungen der Werke hinterlassen. Vgl. Störiko: Geschichte, S. 45.

⁷³⁵ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben des Kommerzienrates William Busch, Vorsitzender des Vorstandes der DWV, an den Direktor der Reichsbahn, Herrn Präsidenten Dr.ing. h.c. Hammer, 13.3.1927, BAArch R5/7179, S. 5f.

⁷³⁶ Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 83. Siegener Eisenbahnbedarf AG gehörte mehrheitlich den Vereinigten Stahlwerken, die durch die Mitteldeutschen Stahlwerke zudem im Mehrheitsbesitz der Linke-Hofmann-Busch-Werke AG waren. Dadurch ergab sich eine enge Verbindung zwischen Schwerindustrie und Waggonindustrie. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 33. Vgl. Reckendrees: Stahltrust, S. 244–246. Talbot konnte seine Auftragsquote bereits 1913 durch die Übernahme der Waggonfabrik Goossens/Eschweiler verdoppeln. Vgl. Krohn: Schiene, S. 98f.

⁷³⁷ Es handelte sich um eine Holding-Gesellschaft. Die Aktien befanden sich im Besitz der fusionierten Gesellschaften, die van der Zypen & Charlier GmbH hielt 52 %. Die übrigen Alt-Gesellschaften schütteten ihre Aktien hauptsächlich an die Familien-Gesellschafter aus. Vgl. Störiko: Geschichte, S. 45.

⁷³⁸ Waggonfabrik Gebrüder Gastell GmbH: Zeichnungsschein, 26.2.1929, RWWA 107-32-3, S. 1.

⁷³⁹ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken, Aufsichtsrat: Prüfungsbericht, 26.2.1929, RWWA 107-32-3, S. 1.

⁷⁴⁰ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 2. Geschäftsjahr 1928/29, S. 5.

⁷⁴¹ Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 37.

folgt war, konnten so zwei verschiedene Produktionsformen erhalten werden. Westwaggon reagierte hierdurch auf die weiter ausbleibende Beschaffung der Reichsbahn.⁷⁴²

Bei der Gründung 1927 erhielt van der Zypen & Charlier für seine eingebrachten Anlagen nur eine Bewertung von 66 Prozent des Buchwertes, wohingegen die beiden anderen Firmen mit 100 Prozent bewertet wurden.⁷⁴³ Der Grund für diese Bewertung lag in der sehr unterschiedlichen Quotenzuteilung und kann als ursächlich für die unter der Führung von van

⁷⁴² Vgl. „Ver. westdeutsche Waggonfabriken A.-G., Köln – Genehmigung der Verschmelzung“: in: Kölnische Zeitung, 27.2.1929. Hartmann: Wandlungen, S. 58. Waggonfabrik Gebrüder Gastell GmbH: Zeichnungsschein, 26.2.1929, RWWA 107-32-3, S. 1.

⁷⁴³ Die Festlegung der Quote durch die Reichsbahn im Jahre 1926 stellte bei den Fusionsbestrebungen auch ein fiskalpolitisches Hindernis dar. Die nach der Fusion von Westwaggon geforderte Gesellschaftssteuer taxierte den Wert der einzelnen Waggonfabriken deutlich höher, als es der von der Gesellschaft angegebene Verkehrswert tat. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Abschrift Gesellschaftssteuer 16.1.1929, RWWA 107-32-3, S. 1. Das Finanzamt Köln-Nord hatte gegen die dem Gesellschaftsvertrag zugrunde gelegten Einbringungswerte Einspruch erhoben. Die als Grundstücke und Werkzeuge eingebrachten Werte seien im Vergleich mit den an die Eigentümer gezahlten Westwaggon-Aktien mit 67 % (Düsseldorf) und 125 % (Hagen) zu gering bewertet worden. Vgl. Bruno Potthast, Paul Weitmann, Dr. Bernicken, Rechtsanwälte beim Oberlandesgericht: Schreiben an das Finanzgericht bei dem Landesfinanzamt, Köln, Betr.: Kapitalverkehrssteuer der Firma Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken A.-G. in Köln-Deutz, 18.9.1929, RWWA 107-32-3, S. 5. Begründet wurde die abweichende Bewertung durch Westwaggon mit der schwierigen Situation der Waggonindustrie sowie der geplanten Stilllegung der Werke Hagen und Düsseldorf. Köln sei als größter Nutznießer dieser Fusion entsprechend niedriger bewertet worden. Westwaggon argumentierte, „für die Beurteilung des gemeinen Wertes sei der Preis mangelhaft, der von einem bestimmten Käuferkreis unter Berücksichtigung aller den Preis beeinflussenden Umstände hätte erzielt werden können und da für einen Ankauf der in Frage stehenden Werte nur Waggonfabriken hätten Interesse haben können, deren Geschäftslage zur fraglichen Zeit allgemein äußerst schlecht gewesen sei, wäre kaum der im Gründungsvertrag angenommene Preis zu erzielen gewesen.“ Bruno Potthast, Paul Weitmann, Dr. Bernicken, Rechtsanwälte beim Oberlandesgericht: Schreiben an das Finanzgericht bei dem Landesfinanzamt, Köln, Betr.: Kapitalverkehrssteuer der Firma Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken A.-G. in Köln-Deutz, 18.9.1929, RWWA 107-32-3, S. 1. Das Finanzamt schloss auf eine „good will“-Aktion der beteiligten Unternehmen, da van der Zypen & Charlier eine vergleichsweise geringe Reichsbahnquote erhalten hatte. Als Ausgleich dafür sei von den anderen Werken ein geringerer Wert in die Gesellschaft eingebracht worden. Aus Sicht der Gesellschaft bewiesen jedoch die Verluste der einzelnen Gesellschaften vor dem Zusammenschluss sowie die nur geringen Erträge nach der Fusion, dass eine reguläre Bewertung vorlag. Das Finanzamt versuchte in seiner Berechnung, die Höhe der Reichsbahnquote auf den jeweiligen Wert der Waggonfabrik aufzuaddieren. Vgl. Bruno Potthast, Paul Weitmann, Dr. Bernicken, Rechtsanwälte beim Oberlandesgericht Akten-Notiz. Betr.: Westwaggon A.-G., 7.11.1930, RWWA 107-32-3, S. 1. Als Ausgleich dafür sei von den anderen Werken ein geringerer Wert in die Gesellschaft eingebracht worden. Aus Sicht der Gesellschaft bewiesen jedoch die Verluste der einzelnen Gesellschaften vor dem Zusammenschluss sowie die nur geringen Erträge nach der Fusion, dass eine reguläre Bewertung vorlag. Das Finanzamt versuchte in seiner Berechnung, die Höhe der Reichsbahnquote auf den jeweiligen Wert der Waggonfabrik aufzuaddieren. Vgl. Bruno Potthast, Paul Weitmann, Dr. Bernicken, Rechtsanwälte beim Oberlandesgericht: Schreiben an das Finanzamt Köln-Nord. z.Hd. des Herrn Obersteuersekretär Dreesbach, Betr.: Kapitalverkehrssteuer-Berufung der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken A.-G., Köln-Deutz, 13.11.1930, RWWA 107-32-3, S. 1f. Deutlich wird hier, dass das Vorhandensein einer gewissen Reichsbahnquote bei den Finanzbehörden wie auch in der Öffentlichkeit auf eine hohe Auslastung der Werke schließen läßt. Dass die Quote grundsätzlich nicht auf Grundlage der Anlagewerte oder möglichen Fertigungskapazitäten berechnet worden war, sondern die Auftragsbestände zwischen 1910 und 1920 zugrundegelegt worden waren, war in der Wahrnehmung der Finanzbehörden nicht präsent. Die hohen Verluste von Killing & Sohn sowie Düsseldorfer Eisenbahnbedarf vor der Fusion waren ein deutlicher Indikator dafür, dass eine Reichsbahnquote ohne die entsprechenden Aufträge keinen Wert darstellte. Die Intention von van der Zypen & Charlier erscheint nachvollziehbar: die Ausschaltung von regionalen Konkurrenten und vor allem eine Steigerung der eigenen Auslastung durch die Übernahme von Quotenanteilen. Vgl. Potthast, Paul Weitmann, Dr. Bernicken, Rechtsanwälte beim Oberlandesgericht: Schreiben an das Finanzamt Köln-Nord. z.Hd. des Herrn Obersteuersekretär Dreesbach, Betr.: Kapitalverkehrssteuer-Berufung der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken A.-G., Köln-Deutz, 13.11.1930, RWWA 107-32-3, S. 3. Gleichwohl sprach man Jahre später von einer „außerordentlich teuer erkauften Quote.“ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Besprechung im Gebäude der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Berlin, am 8.2.1938, HADB P03033, S. 3.

der Zypen & Charlier erfolgte Fusion angesehen werden. So fielen bei van der Zypen & Charlier auf 1 Prozent der Reichsbahnquote 1,4 Millionen RM Anlagewerte, bei Killing jedoch 0,73 Millionen RM und bei der Düsseldorfer Eisenbahnbedarf AG nur 0,7 Millionen RM.⁷⁴⁴ Dies lässt auf eine wesentlich höhere Produktivität der Werke schließen, als sie bei van der Zypen & Charlier vorlag. Nach der Fusion vereinigte die neu geschaffene Aktiengesellschaft eine Reichsbahnquote von 13,43 Prozent.⁷⁴⁵ Auf ein Prozent der Quote fielen 0,7 Millionen RM Aktienkapital, was auf eine niedrige Kapitalisierung der Gesellschaft schließen lässt.⁷⁴⁶ Van der Zypen & Charlier hatte bei der Quotenfestlegung 1927 bereits einen erheblichen Zuwachs von rd. 11 Prozent erzielen können, wohingegen Killing & Sohn nur 1,3 Prozent, die Düsseldorfer Eisenbahnbedarf AG sogar einen Zuwachs von rd. 14 Prozent erzielen konnten.⁷⁴⁷ Gastell hatte seine Quote um 4 Prozent im Vergleich zum Berechnungszeitraum verbessern können.⁷⁴⁸

Mit vier Produktionsstandorten musste das Hauptinteresse von Westwaggon nun auf einer Konzentration der Produktion an einem Standort liegen, um auf diese Weise eine Rentabilitätssteigerung durch eine höhere Auslastung zu erreichen.⁷⁴⁹ Die angestrebte Zusammen-

⁷⁴⁴ Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 84.

⁷⁴⁵ Obschon der Reichsbahnvertrag und die Satzung der DWV eindeutige Regelungen für die Quotenübertragung bei Fusionen vorsah, war man bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft auch ein halbes Jahr nach der Gründung von Westwaggon – wie im Übrigen auch bei Ostwaggon – noch im Unklaren über die genaue Höhe der nun neuen Quote. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Betr. Quotenregelung für Westwaggon, 28.6.1928, BArch R5/7179.

⁷⁴⁶ Zahn: a.a.O., S. 85.

⁷⁴⁷ Ausgehend von den in den Jahren 1910–1920 insgesamt bestellten Wagen erhielt Van der Zypen & Charlier 6,28 % vom Gesamtwert aller Wagen. Der 1926 festgesetzte Anteil an der Gesamtquote der DWV betrug 7,05 %. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Anteile der Fahrzeugbauanstalten, 15.7.1929, BArch R5/22036, S. 2.

⁷⁴⁸ Dies.: a.a.O., S. 4.

⁷⁴⁹ Später bemühten sich die beiden Konzerne Westwaggon sowie Ostwaggon zudem um eine regionale „Bereinigung“ ihrer Produktionsstandorte. So hatte Westwaggon unbemerkt von der Öffentlichkeit eine Sperrminorität bei der Gebr. Schöndorff AG in Düsseldorf erreicht und damit verhindert, dass in Westdeutschland ein zweiter Waggonkonzern durch die Übernahme der H. Fuchs AG in Heidelberg entstehen würde. Mit der Opposition von Westwaggon und der Verhinderung der dringend notwendigen Kapitalerhöhung war die Selbstständigkeit von Schöndorff nicht mehr durchführbar erschienen. Westwaggon sowie Ostwaggon nutzten die Situation zu einer regionalen Bereinigung. „Die Gebr. Schöndorff A.-G. verlor ihre Selbstständigkeit zu Gunsten von Linke-Hofmann-Busch, das in ihrem Besitz befindliche Paket Fuchs-Aktien ging an die Westgruppe über, wogegen die Gebr. Schöndorff A.-G. bzw. die hinter ihr stehende Ostgruppe die Sperrminorität zurück erhielt. Bei der Auseinandersetzung zahlte außerdem die Westgruppe der Ostgruppe darüber hinaus einen erheblichen Barbetrag.“ Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 88. Für Linke.-Hofmann-Busch war die Übernahme der Schöndorff AG eine günstige Gelegenheit, um eine weitere Expansion in den Westen des Reiches vorzunehmen. So befand sich bereits seit 1917 die Waggonfabrik P. Herbrand in Köln-Ehrenfeld im Besitz des Konzerns. Vgl. Hermann: Wirtschaftsgeschichte, S. 404. „Es handelt sich um die Stilllegung des Herbrandwerkes in Köln und um die Werke Oberbilk und Reisholz der ehemaligen Düsseldorfer Waggonfabrik Weyer & Co., die im Westkonzern aufgegangen ist. Die Vorgeschichte dieser Stilllegung ist auf das engste mit den an anderer Stelle geschilderten Kämpfen um den Schöndorff-Konzern verknüpft. Sowohl der Ost- als auch der Westkonzern empfanden es als eine unnötige Belastung, daß in Köln und Düsseldorf je ein Werk der beiden Konzerne in Betrieb war. Die anfangs geplante Stilllegung des Linke-Hofmann-Werkes in Köln-Ehrenfeld zu Gunsten der Gebr. Schöndorff A.-G. Düsseldorf und die ähnlichen Pläne der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken auf Stilllegung der Düsseldorfer Werke vorm. Weyer zu Gunsten der Kölner Hauptbetriebe scheiterten. Die Ursachen lagen letztlich in kommunalpoliti-

legung der Produktion konnte innerhalb des ersten, sieben Monate dauernden Geschäftsjahrs aufgrund der noch vorliegenden Auftragsbestände nicht durchgeführt werden.⁷⁵⁰ Einheitliche Unkostenberechnungen hatten aber bereits gezeigt, dass sich der Zusammenschluss positiv auf Wirtschaftlichkeit und Preisgestaltung auswirkte.⁷⁵¹ Trotz der umfangreichen Auftragsstreckungen in der zweiten Hälfte des Geschäftsjahres 1928 konnte die Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG eine Dividende von 4 Prozent an die Aktionäre zahlen.⁷⁵² Das Verhältnis von erzieltm Gewinn zum Umsatz der Gesellschaft zeigte allerdings, dass noch immer eine geringe Rentabilität vorlag.⁷⁵³ Der Vorstand erklärte diesen Umstand mit den fehlenden Risikozuschlägen, die aufgrund der Bestimmungen des Reichsbahnvertrags nicht in die Kalkulation mit einberechnet werden konnten.⁷⁵⁴ Die Vorschriften des Reichsbahnvertrags übertrugen das geschäftliche Risiko den Waggonherstellern. Die Folge war, dass die zugesicherten 10 Prozent Gewinnaufschlag keinesfalls als Reingewinn betrachtet werden konnten.⁷⁵⁵ Die Gewinnmargen konnten durch die Reduzierung der Zinsaufwendungen nicht gesteigert werden, da die DRG eine Berücksichtigung dieser Position ausgeschlossen hatte.

Mit Zustimmung beobachtete der Vorstand von Westwaggon die Branchenentwicklung im Osten des Reiches mit der Entstehung der Linke-Hofmann-Busch-Werke AG. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Rationalisierung war aus Sicht des Vorstandes von

schen Forderungen. Durch die Stilllegung und die Uebertragung der Quoten von einer Stadt auf die andere drohten Arbeiterentlassungen und evtl. Verschiebungen der Wohlfahrtslasten, über die sich die beiden Städte nicht einigen konnten. Der Ausweg wurde schließlich in der Weise gefunden, daß die beiden Konzerne je eines ihrer Werke stilllegten und die dadurch frei werdende Quote auf das Hauptwerk des anderen Konzerns in der gleichen Stadt übertragen. So plant die Ostgruppe die Schließung des Werkes in Köln-Ehrenfeld und Uebertragung der Quote auf die Deutzer Anlagen der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken, und die Westgruppe wird ihr Düsseldorfer Werk zu Gunsten der dem Ostkonzern angehörenden Gebr. Schöndorff A.-G. stilllegen. Die Quoten bleiben auf diese Art innerhalb derselben Stadt, der damit auch die Beschäftigung, wenn auch nunmehr mit den Hauptwerken vereinigt, erhalten bleibt. Diese Regelung war im vorliegenden Fall ohne Schwierigkeiten möglich, da die Quote des Kölner Werkes der Ostgruppe und die des Düsseldorfer Werkes der Westgruppe gleich groß sind.“ Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 91f. Vgl. auch: „Westdeutsche Waggonfabriken A.-G., Köln - Linke-Hofmann-Busch-Werke A.-G., Berlin - Gebr. Schöndorff A.-G., Düsseldorf. -H. Fuchs Waggonfabrik A.-G., Heidelberg – Quotenübertragung“, in: Berliner Börsen-Blatt, 2.10.1930, Nr. 230. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 3. Geschäftsjahr 1930/31, S. 5.

⁷⁵⁰ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das erste, 7 Monate umfassende Geschäftsjahr 1927/28, S. 2.

⁷⁵¹ Ebd.

⁷⁵² Der Reingewinn betrug 511.456,69 RM. Hieraus wurden 70.000,- RM der gesetzlichen Rücklage überwiesen und 440.000,- RM als Dividende (4%) ausgeschüttet. Der Gesamtumsatz betrug 20.393.042,78 RM. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: a.a.O., S. 3.

⁷⁵³ Ebd. „Ein Vergleich des Reingewinns mit dem Umsatz zeigt sofort, daß die Preise im Endergebnis schlechter gewesen sind, als es normaler Weise sein sollte. Ungünstig auf den Ertrag wirkten die schon erwähnten Spar- und Streckungsmaßnahmen der deutschen Reichsbahn ein, sowie besonders die Tatsache, daß der Zeitraum von der Auftragsannahme bis zur Lieferung in unserer Industrie ihrer Natur nach verhältnismäßig lang ist, sodaß im Laufe der Fertigungszeit manche Steigerung der Selbstkosten eintreten, die wegen der Wettbewerbslage nicht durch Einrechnung von Risikozuschlägen abgefangen werden können, also zu unseren Lasten gehen.“

⁷⁵⁴ Ebd.

⁷⁵⁵ Ebd. Dass es sich bei den Bestimmungen des Reichsbahnvertrags dennoch um eine deutlich verbesserte Geschäftssituation handelte, zeigt ein Blick auf die Passiv-Posten in der ersten Westwaggon-Bilanz. Die Bilanz wurde durch hohe Bankschulden belastet, die ausschließlich aus der Finanzierung von Privataufträgen stammten.

Westwaggon jedoch eine langfristig planbare Beschaffungsstrategie durch die Reichsbahn.⁷⁵⁶ Ein erster Schritt zur Verbesserung der Auslastung der Werke von Westwaggon stellte die Stilllegung des Werkes Hagen im Geschäftsjahr 1927/28 dar; der Produktionszuwachs für das Werk Köln-Deutz betrug allein 35 Prozent.⁷⁵⁷

3.2.2 *Anpassungsschwierigkeiten der Waggonindustrie und die Beschaffungskrise der DRG ab 1928*

Dissens zwischen DRG und Waggonindustrie entstand von Beginn der Zusammenarbeit an über die Höhe des Fahrzeugbeschaffungsprogramms und die planmäßige Erneuerung des Wagenparks. Während die Waggonindustrie von einer Beschaffung in Höhe eines betriebsjahresabhängigen Erneuerungssolls ausging, blieb die DRG deutlich unter diesem theoretischen Soll zurück.⁷⁵⁸ Die erforderlichen Finanzmittel für eine planmäßige Ersatzbeschaffung waren nicht vorhanden, betriebswirtschaftlich bestand zudem kein unmittelbarer Bedarf.⁷⁵⁹ Die DWV berief sich in ihrer Argumentation auf die Ausmusterungsgrundsätze der Preußisch-hessischen Staatsbahn.⁷⁶⁰ Deren Ausmusterung hatte sich stets an festgesetzten Zahlen gehal-

⁷⁵⁶ Dies.: a.a.O., S. 3f.

⁷⁵⁷ Dies.: Bericht über das 2. Geschäftsjahr 1928/29, S. 5. Die Aktionäre der Düsseldorfer Eisenbahnbedarf vorm. Carl Weyer & Co. AG stellten hingegen angesichts des niedrigen Aktienkurses die Zweckmäßigkeit des Zusammenschlusses in Frage. Die Düsseldorfer Eisenbahnbedarf AG hielt 22,5 % der Westwaggonaktien. Damit stellte das Düsseldorfer Unternehmen lediglich eine Beteiligungsgesellschaft dar. Der Aktienkurs hatte sich deutlich anders entwickelt als etwa bei der Waggonfabrik Uerdingen, die selbstständig geblieben war und einen Anschluss an Westwaggon abgelehnt hatte. Während Uerdingen mit 150 % an der Börse bewertet wurde, war die Aktie der Düsseldorfer Eisenbahnbedarf AG auf 60 % gesunken. „Kritik am Westdeutschen Waggontrust“, in: Vossische Zeitung, 6.3.1929.

⁷⁵⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Zur Sitzung des Verwaltungsrats am 26. Januar 1927, Drucksache Nr. 243: Fahrzeugbeschaffungsprogramm für die Jahre 1927–1934. BArch R5/20017, S. 8f. Waren in den Jahren 1910–1914 jährlich zwischen 1,0 % (Gepäckwagen), 1,1 % (Güterwagen) und 1,3 % (Personenwagen) durch die Preußisch-Hessische Staatsbahn ausgemustert worden, stiegen die Ausmusterungsanteile zwischen 1924–1927 sprunghaft an: zwischen 2,3 % (Gepäckwagen), 2,6 % (Personenwagen) und 3,0 % (Güterwagen) betrug die Ausmusterung in den ersten Jahren der DRG. Für 1928 sah die DRG eine planmäßige Beschaffung zwischen 1,5 % (Gepäckwagen), 1,6 % (Personenwagen) und 2,0 % (Güterwagen) vor. Dies.: Zur Sitzung des Technischen Ausschusses des Verwaltungsrats am 13. August 1928. Ausmusterung und Beschaffung von Fahrzeugen in den Jahren 1928–1933, 13.8.1928, BArch R5/7190, S. 2. Die planmäßige Erneuerung *„ergibt sich aus der Zusammensetzung des Anlagekapitals, der Nutzungsdauer der einzelnen Anlageteile und der Preisentwicklung. Es bedarf keiner Betonung, daß diese Überlegungen auch den Verkehrsumfang berücksichtigen müssen, um daraus die Beanspruchung der Anlageteile zu entnehmen, die die Nutzungsdauer mitbeeinflusst. Der Zusammenhang zwischen den tatsächlichen Kosten der Erneuerung und der Höhe der planmäßigen Erneuerung wird dadurch hergestellt, daß der letzte Betrag voll der Betriebsrechnung belastet wird.“* Homberger: Wirkungen, S. 301.

⁷⁵⁹ Anstelle einer planmäßigen Ausmusterung von 3.000 Personenwagen jährlich bis 1934 sahen die Planungen nur 1.555 Personenwagen vor. Ähnlich gestaltete sich die Lage bei Güterwagen. Hier lag das Erneuerungssoll bei 14.000 Wagen jährlich, mit Rücksicht auf die angespannte Finanzlage der DRG sollten 1927 nur 3.300 Gepäck- und Güterwagen beschafft werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Zur Sitzung des Verwaltungsrats am 26. Januar 1927, Drucksache Nr. 243: Fahrzeugbeschaffungsprogramm für die Jahre 1927–1934. BArch R5/20017, S. 11f. *„Die Neubeschaffung von Fahrzeugen war als Teil der Erneuerungsrechnung anzusehen, solange sie wegen des vorhandenen Überbestandes im Rahmen der planmäßigen Erneuerungsquote blieb oder sie nicht einmal erreichte.“* Homberger: a.a.O., S. 302.

⁷⁶⁰ Die DWV ignorierte dabei die Tatsache, dass sich die Bestands- und Bedarfskurve stark voneinander entfernten. Die durch Ausmusterungen verringerte Zahl der Waggons musste aufgrund des Verkehrsrückgangs nicht

ten und diese nicht überschritten. Ausmusterungskriterien waren die unbedingte Betriebssicherheit und die Betriebs- und Unterhaltskosten. Diese Voraussetzungen waren zumeist bei einem Fahrzeugalter von 30 Jahren erfüllt.⁷⁶¹ Bis 1914 orientierte sich die Ausmusterung am Fahrzeugalter; diese Zielvorgaben konnten bereits während den Kriegsjahren nicht aufrechterhalten werden.⁷⁶² Nach dem Krieg war die Deutsche Reichsbahn bestrebt, diese Ausmusterungsgrundsätze fortzuführen. Bis 1927 konnten diese Grundsätze bei Güterwagen annähernd erreicht werden – nicht hingegen bei Personenwagen. Mit Abschluss des Reichsbahnvertrags und der zuvor eingeleiteten Neuorganisation des eigenen Werkstattwesens verfolgte die DRG eine deutliche Abkehr von diesen Grundsätzen. Begründet wurde dies mit der Einführung des Austauschbaus und der Normung in Verbindung mit den neuen Arbeitsverfahren in den Ausbesserungswerken, wodurch sich die Zahl der jährlich auszumusternden Waggons deutlich reduziert hatte.⁷⁶³ Zukünftig sollte die Ausmusterung keinen starren Verhältniszahlen mehr unterliegen, sondern nur die Betriebsbrauchbarkeit und Wirtschaftlichkeit der Waggons entscheidend sein.⁷⁶⁴ Mit dem Wandel der Ausmusterungsgrundsätze hatte sich die Kalkulationsgrundlage für die Zulieferindustrie deutlich verändert.

Der Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 war in der Hoffnung geschlossen worden, dass in der Folge eine gleichbleibende und langfristige Beschaffung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft eingeleitet werden sollte. Für alle Beteiligten war es unverkennbar, dass der geforderte Austauschbau, die Spezialisierung der Werke und eine Produktion der Waggons im Fließverfahren nur bei einer gleichmäßigen Auslastung der Werke realisiert werden konnte. Zwar hatte sich die DRG nicht auf absolute Beschaffungsmengen festlegen

durch Neubeschaffungen ersetzt werden. Klein: Beschaffungswesen, S. 27. Zum Problem der Abschreibungen auf den Fahrzeugbestand der DRG: Witt: Anpassung, S. 414–417. Die Absterbeordnung für Lokomotiven der deutschen Staatsbahnen – im Prinzip baute die Absterbeordnung der Personen-, Gepäck- und Güterwagen auf dieser auf – sah in den Jahren 1881–1913 die Ausmusterung der in dem jeweiligen Ausgangsjahr X beschafften Lokomotiven, verteilt über einen Zeitraum von 54 Jahren vor (die Ausmusterung erfolgte entsprechend einer logistischen Kurve; Annäherung an eine Funktion vom Typ $y = a + b + c^x$). Diese Absterbeordnung ergab jedoch, dass „durchschnittliche und effektive Lebensdauer sind bei einer [...] symmetrischen Verteilung um den Mittelwert also nicht identisch. Ein Abschreibungskonzept für Lokomotiven, das die durchschnittliche Lebensdauer zur Basis einer linearen Abschreibung (Ausmusterung) machen würde, ist also offensichtlich falsch.“ Ebd.: S. 414.

⁷⁶¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Zur Sitzung des Technischen Ausschusses des Verwaltungsrats am 13. August 1928. Ausmusterung und Beschaffung von Fahrzeugen in den Jahren 1928–1933, 13.8.1928, BArch R5/7190, S. 3.

⁷⁶² Ebd. „Um eine Überalterung und eine Unwirtschaftlichkeit des Fahrzeugparks zu verhüten, wurden die jährlichen Ausmusterungszahlen im Allgemeinen so festgesetzt, daß die Verhältniszahlen der verbleibenden mindestens 25 Jahre alten Wagen sich nicht wesentlich änderten.“ Witt nimmt eine linearen Abschreibungssatz von 3,25 % an, den Mittelwert zwischen tatsächlicher Ausmusterung und linearer Abschreibung nach der mittleren Lebensdauer. Witt: Anpassung, S. 416.

⁷⁶³ Erforderte die Instandhaltung eines Waggons der alten Bauart bis zu 500 Gedingestunden, konnte ein neuer Güterwagen der Austauschbauart in 700 Gedingestunden gefertigt werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: a.a.O., S. 11f.

⁷⁶⁴ Dies.: a.a.O., S. 16.

lassen, doch die im Sommer 1926 öffentlich gemachten Investitionssummen sowie die 1927 erfolgte Vergabe ließen in der Waggonindustrie keine Zweifel über die zukünftige Auslastung der 30 Verbandswerke aufkommen. Die folgende Streckung der Aufträge für das zweite Halbjahr 1927 und die große Unsicherheit über den Umfang zukünftiger Beschaffungen beendete die anfängliche Euphorie.⁷⁶⁵ Gerade im direkten Vergleich mit den Vorkriegsjahren wird deutlich, dass die DRG noch immer nicht die Hälfte der Beschaffungen des Jahres 1913 erreicht hatte.⁷⁶⁶ Von einer „Hochkonjunktur“ der Waggonindustrie konnte demnach keine Rede sein.⁷⁶⁷

Die Stimmung der Waggonindustrie im März 1928 spiegelt ein Bericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung wider. Nach den zunächst erfolgten hohen Aufträgen im Jahre 1927 war die Waggonindustrie durch Investitionen ihrer vertraglichen Verpflichtung zur Rationalisierung und Modernisierung der Fertigungsanlagen sowie Umstellung der Montage auf Fließarbeit zügig nachgekommen.⁷⁶⁸ Eine Aufrechterhaltung dieser Arbeitsweise war aus Sicht der DWV jedoch unmöglich geworden, da die Auftragsstreckung seit November 1927 eine gleichmäßige Beschäftigung verhinderte.⁷⁶⁹ Werke mussten in der Folge bereits Produktionsanlagen wieder stilllegen, da die Auslastung zu gering für eine wirtschaftliche Produktion war.⁷⁷⁰ Die hohen Investitionen wirkten sich zusammen mit der nun geringen Auslastung auch negativ auf die Preisgestaltung der Waggon aus.⁷⁷¹ Damit, so die DWV, wurde die durch die Rationalisierungsmaßnahmen bereits eingeleitete Verbilligung der Waggon gehemmt und es

⁷⁶⁵ „Die Eisenbahnunternehmungen sind zum überwiegenden Teil krank“, konstatierte Görner 1928 in seinem Vergleich der Wirtschaftlichkeit der kontinentaleuropäischen Eisenbahnbetriebe, „denn ihr ökonomischer Stoffwechsel ist gestört.“ Als größte Mängel identifizierte er „1. den Mangel an Anpassungsfähigkeit, 2. den Mangel einer brauchbaren Kostenrechnung, 3. das Verhältnis der vertikalen zur horizontalen Gleiderung und 4. in der Schwierigkeit der optimalen Ausnützung.“ Görner: Wirtschaftlichkeit, S. 117; 119.

⁷⁶⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Mitglied des Reichstages Herrn J. Schaffner, Betr.: Zuweisung von Aufträgen an die Waggonfabrik Heine & Holländer in Elze (Hannover), 14.1.1928, BArch R5/7631.

⁷⁶⁷ So der aus Hannover stammende SPD-Politiker Joseph Schaffner MdR, in einem Brief an Gustav Hammer. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, a.a.O., S. 1f.

⁷⁶⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Bericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Titl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, 7.3.1928, BArch R5/71969, S. 3.

⁷⁶⁹ Auch zeitgenössische Untersuchungen erkannten in den Auftragsstreckungen ein bedeutendes Hemmnis für den Rationalisierungsgedanken der Reichsbahnverträge. Vgl. Krauß: Entwicklung, S. 43.

⁷⁷⁰ Zeitgenössische Beobachter sahen in der Überkapazitätenkrise der Waggonindustrie eine Verpflichtung der Werke, das eigene Verbleiben auf dem Markt zu überdenken: „Trotz alledem sind auch die noch bestehenden Waggonfabriken nur ganz schwach beschäftigt und der ungesunde Wettbewerbskampf in der Waggonindustrie wird ganz gewiß noch lange andauern, bis wieder einigermaßen Gleichgewicht zwischen Bedarf und Herstellungs-Gelegenheit eingetreten ist. Es erscheint daher von größter Wichtigkeit für manche Waggonfabriken, durch Aufstellung gewissenhafter Berechnung und Ausarbeitung von Angeboten auf Grundlage tatsächlicher genau geprüfter Selbstkosten festzustellen, ob die erreichbaren Wagenpreise ein wirtschaftliches Weiterführen des Betriebes in Aussicht stellen können, oder ob es nicht vorteilhafter, noch mehr Waggonfabrikbetriebe aufzulassen.“ Lehner: Waggonbau, S. 23f.

⁷⁷¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Bericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Titl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, 7.3.1928, BArch R5/71969, S. 4.

drohte die Gefahr einer Preissteigerung.⁷⁷² Um wenigstens einen Teil der in die Rationalisierungsmaßnahmen investierten Mittel zu retten, forderte die DRG ein „*Minimalprogramm*“ für Güterwagen.⁷⁷³ Die DWV-Werke hatten in ihre Güterwagenfertigung erhebliche Mittel investiert, da diese den Großteil der Beschaffung 1927 ausgemacht hatten. Vielen Werken drohte nun die Stilllegung der Produktionsanlagen. Dorpmüller stellte in seinem Antwortschreiben fest, dass es „*bei der derzeitigen ungeklärten Finanzlage der Reichsbahn im Augenblick nicht möglich [sei], zu übersehen, wie sich die Wagenbeschaffungen künftig gestalten werden.*“⁷⁷⁴ Um Werksstilllegungen zu vermeiden, wurden von der DRG bereits in der ersten Jahreshälfte 1928 Aufträge als Vorgriff für die Beschaffung 1929 vergeben.⁷⁷⁵

Die DRG drängte aufgrund ihrer erneut angespannten Finanzlage auf zusätzliche Preissenkungen bei der DWV und machte diese zu einer Grundvoraussetzung für eine weitere Auftragsvergabe. Die von der Reichsbahn geforderten Preisnachlässe lagen nach Angaben der DWV unter der vertraglich zugesicherten Deckungsgrenze für die Baustoffkosten, Lohnkosten, Allgemeinkosten und eines „*angemessenen*“ Gewinns.⁷⁷⁶ Bei ihrem Angebotspreis berief sich die DWV auf den vertraglich vereinbarten Kalkulationsrahmen, der den Werken 150 Prozent Gemeinkosten sowie bis zu 11,11 Prozent Gewinn zusicherte.⁷⁷⁷ Die DRG verwies auf das ihr eingeräumte Sonderkündigungsrecht.⁷⁷⁸ Trotz der kleinteilig aufgebauten Regelungen des Reichsbahnvertrags bestanden auch nach über einem Jahr nach Inkrafttreten desselben Interpretationsdifferenzen zwischen beiden Vertragspartnern. Zudem weigerten sich zahlreiche Werke, die Nachkalkulationen überhaupt offenzulegen.⁷⁷⁹ Den säumigen Werken

⁷⁷² Ebd.

⁷⁷³ Dies.: a.a.O., S. 5.

⁷⁷⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Generaldirektor: Schreiben an den Herrn Vorsitzenden der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 12.4.1928, BArch R5/71969. Siehe auch: Linden: Eisenbahn, Kap. III.

⁷⁷⁵ Vgl. zahlreiche Anweisungen und Schreiben in den Akten der DRG, hier exemplarisch: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Abschrift für Herrn ROA Kreplien; Betr.: Zuweisung eines Auftrages auf 35 "Ci" aus der Wagenbeschaffung 1929 an die "Hawa", 29.5.1928, BArch R5/21992.

⁷⁷⁶ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Berlin, Betr. Beschaffung von Personen- und Gepäckwagen Lieferung 1928 (I. Hälfte), 20.6.1928, BArch R5/21992, S. 1. Bereits im Februar 1927 hatte der Deutsche Metallarbeiter-Verband die Befürchtung ausgesprochen, „*daß die Rationalisierung und Preissenkung durch die Waggonbauvereinigung in erster Linie durch niedrigere Löhne erfolgen soll!*“ Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Protokoll, S. 7.

⁷⁷⁷ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt: a.a.O., S. 2. Vgl. hierzu auch: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt-Einkaufsabteilung: Richtlinien für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn, Anlage zum Bericht vom 20.6.1928, BArch R5/21969.

⁷⁷⁸ „*Wird bis zum 31. März 1929 festgestellt, daß im Vergleich mit den ersten auf Grund dieses Vertrages bestellten Wagen keine Senkung der Lohnstunden oder Generalkosten erfolgt ist, so hat die Reichsbahn das Recht, den Vertrag am 31. März 1929 zum 31. Dezember 1929 vorzeitig zu kündigen.*“ § 7, Abs. 2, Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179.

⁷⁷⁹ Die Reichsbahn musste nachdrücklich darauf hinweisen, dass die Verhandlungen über die Vergabe von Aufträgen für 1929 nicht weitergeführt werden könnten, wenn nicht alle Nachkalkulationen vorlägen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Vorstand der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 31.8.1928, BArch R5/21969, S. 1. Die Bedeutung der Nachkalkulationen für die Reichsbahn stellte Walter Philipp, Geschäftsführer der DWV sowie Treuhänder der DRG bei der DWV in einem Aufsatz dar und betonte die

wurde ein Ausschluss von der nächsten Lieferung angedroht. Für die DRG war die Aufrechterhaltung der Informationsasymmetrie entscheidend, da sie weiterhin die Preisbildung nach ihren Interessen durchsetzen wollte. Entsprechend wendete sich die DRG an die DWV: „*Es erregt unser höchstes Erstaunen, dass immer noch nicht die Nachkalkulationen der bis jetzt abgerechneten Verträge aus dem 1. und 2. Halbjahr 1927 bei uns vorliegen. Diese Nachkalkulationen sollten bei der Preisfestsetzung für die Vergebung [...] Verwendung finden. Mit Bezug auf § 5 des Vertrages haben wir die schwersten Bedenken noch fernerhin neue Bestellungen an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung zu erteilen, bevor uns von Ihnen die Unterlagen der Nachkalkulation zur Verfügung gestellt worden sind.*“⁷⁸⁰ Trotz der fehlenden Nachkalkulationen bot die DWV der Reichsbahn deutliche Preisnachlässe zwischen 3 und 5 Prozent an, die ungeachtet einer Baustoff- und Lohnerhöhung von 2,5 bis 3 Prozent des Wagenpreises zwischen 1928 und 1929 realisiert werden konnten.⁷⁸¹

1928 machte sich bei der Reichsbahn eine erste Investitionskrise bemerkbar, die auf die Waggonindustrie einen deutlichen Effekt hatte. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft durchlebte bereits vor der Weltwirtschaftskrise eine „Krise vor der Krise“, die sich durch ein deutlich verringertes Investitionsprogramm ausdrückte.⁷⁸² Relativiert werden muss die seit 1924 rückläufige Waggonbeschaffung jedoch durch den Überbestand an Güterwagen, der seit der übersteigerten Ersatzbeschaffung bis 1923/24 existierte.⁷⁸³ Zwar wurde der Bestand von 688.810 Güterwagen im Jahre 1925 bis 1929 auf 660.748 reduziert – doch auch 1929 war bei Güterwagen noch immer ein deutlicher Überbestand feststellte.⁷⁸⁴ Bereits 1928 hatte der Verwaltungsrat beschlossen, dass die innerhalb der nächsten fünf Jahre auszumusternden

volkswirtschaftliche Verantwortung. So trete ohne Nachprüfung der Kalkulationen „eine doppelte Belastung des Marktes auf, einmal durch die Kapitalverschleuderung beim Erzeuger [der in Zeiten der Überproduktion unter Preis verkauft], sodann durch die später einsetzende zu hohe Belastung der Verbraucher [im Falle eines Preiskartells der Anbieterseite].“ Philipp: Prüfung, S. 1038. Damit verdeutlichte Philipp die bestehende Angst der Reichsbahn vor einer monopolistischen Preisgestaltung.

⁷⁸⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: a.a.O., S. 1.

⁷⁸¹ Die DWV hielt sogar 5 % Preissteigerung für realistisch. Da die Nachkalkulationen nicht vorlagen, kann nicht belegt werden, ob es sich bei diesen großen Preisnachlässen um tatsächliche Rationalisierungseffekte handelte. Die niedrige Auslastung der Werke hätte sich grundsätzlich negativ auf die Preise auswirken müssen. Da die erste nach den Grundsätzen des Reichsbahnvertrags vorgenommene Vergabe noch ohne Nachkalkulationen und auf der Basis von Schätzwerten durchgeführt worden war, liegt die Vermutung nahe, dass die Waggonindustrie zunächst auf einem überteuerten Niveau begonnen hat. Der Informationsvorteil lag in der Anfangszeit auf Seiten der Waggonindustrie, die eine monopolistische Preisgestaltung durchsetzen konnte. Eine sukzessive Annäherung an das wirkliche Grenzkostenniveau wäre demnach einer Scheinrationalisierung gleichgekommen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Personenwagen 2. Halbjahr 1929, 20.4.1929, BArch R5/21992.

⁷⁸² Kolb: Republik, S. 211.

⁷⁸³ Kopper: Privatisierung, S. 114.

⁷⁸⁴ Damit betrug der Zuwachs gegenüber 1913 17,8 %. Mierzejewski: Asset I, S. 210. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft für das 4. Geschäftsjahr 1928, S. 109.

60.000 Güterwagen nicht vollständig ersetzt werden sollten.⁷⁸⁵ Bei Personenwagen hingegen bestand weiterhin ein Bedarf.⁷⁸⁶ Bis 1931 ging die Reichsbahn von einem zusätzlichen Bedarf an Personenwagen von ca. 8.000 Stück aus, um auch in Spitzenzeiten den Einsatz umgebauter Güterwagen für den Personentransport ausschließen zu können.⁷⁸⁷ Die extremen Beschaffungssummen der Nachkriegsjahre bis 1923/24 hatten im Zusammenspiel mit den Rationalisierungsleistungen in der Instandhaltung und Fertigung der Waggonen den Bedarf für Investitionen in das rollende Material aus betriebswirtschaftlicher Sicht deutlich gesenkt.⁷⁸⁸

Betrachtet man die im Reichsbahngesetz von 1924 fixierten Möglichkeiten der DRG zur Aufnahme von Investitionsmitteln, zeigen sich die Ursachen für die Beschaffungskrise der DRG in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre. Neben der Inanspruchnahme des Kapitalmarktes finanzierte die DRG ihr Investitionsprogramm über die Betriebsrechnung.⁷⁸⁹ Aus den Überschüssen der Betriebsrechnung musste die Reichsbahn zunächst die Reparationsleistungen erwirtschaften, die bereits 1926 mehr als Zweidrittel der Überschüsse banden.⁷⁹⁰ Zudem musste eine vorgeschriebene Ausgleichsrücklage in Höhe von insgesamt 500 Millionen RM zur Sicherstellung der Reparationsleistungen gebildet werden. Als „ökonomisches Datum“ wirkten sich die Reparationen auf die Geschäftsführung der DRG aus und bestätigten die Vermutung, dass die Reichsbahn erforderliche Investitionsvorhaben zurückstellte, um den zur Bedienung der Reparationsobligationen notwendigen Betriebsüberschuss sicherzustellen.⁷⁹¹ Die im Dawes-Plan für 1928 festgeschriebene jährliche Reparationszahlung in Höhe von

⁷⁸⁵ Die DRG hielt eine Beschaffung von 31.500 Güterwagen einschließlich Gepäck- und Arbeitswagen für ausreichend bis 1933. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Zur Sitzung des Technischen Ausschusses des Verwaltungsrats am 13. August 1928. Ausmusterung und Beschaffung von Fahrzeugen in den Jahren 1928–1933, 13.8.1928, BArch R5/7190, S. 20.

⁷⁸⁶ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 6. Geschäftsjahr 1930, S. 6.

⁷⁸⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: a.a.O., S. 21.

⁷⁸⁸ Dass es kaum wirtschaftlich sinnvoll gewesen wäre, weitere Waggonen zu beschaffen, zeigt auch das Ausbleiben entsprechender Forderungen durch die Vertreter der schwerindustriellen Interessen im Verwaltungsrat der DRG. Vgl. Kopper: a.a.O., S. 117. Der relativ gute Zustand des Wagenparks und die damit einhergehenden geringen Investitionen verdeckten jedoch die eigentliche Beschaffungskrise der DRG in den Jahren 1925 bis 1929. Vor allem die Gleisanlagen zeigten einen qualitativ schlechten Zustand. „Durch den Krieg und die Nachkriegszeit sind die Unterhaltungs- und Erneuerungsarbeiten, besonders am Oberbau, stark im Rückstand geblieben.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das Geschäftsjahr 1925, S. 6. So belief sich der Rückstand an Erneuerungsarbeiten an den Gleisanlagen im Jahre 1925 auf ca. 9.600 km, was einer Investitionssumme von ca. 700 Mio. RM entsprach. Dombrowski: Reparationsverpflichtungen, S. 107f. Kolb: Reichsbahn, S. 147. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft sah sich jedoch – wie auch bei Investitionen in die Modernisierung des Wagenparks – nicht in der Lage, weitere Mittel aufzubringen. „Wie schon in unserem letzten Geschäftsbericht angedeutet worden ist, führen der dauernde Zwang, die Ausgaben für Unterhaltung und Erneuerung unter der richtigen Grenze zu halten, und die Unmöglichkeit, die seit Jahren rückständigen Arbeiten vorzunehmen, zu einer Entwicklung, die im Interesse der gesunden Grundlagen des Unternehmens bekämpft werden muss.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 5. Geschäftsjahr 1929, S. 1. Homberger: Wirkungen, S. 299f.

⁷⁸⁹ Sarter/Kittel: Reichsbahn-Gesellschaft 1924, S. 65.

⁷⁹⁰ Lichten: Reichsbahn-Gesellschaft, S. 24.

⁷⁹¹ Ders.: a.a.O., S. 25.

2,5 Milliarden RM sollte auch durch eine zweckmäßigere Bewirtschaftung der Reichsbahn aufgebracht werden, was durch den Reichsverband der Deutschen Industrie befürwortet wurde.⁷⁹² Eine Kompensation der Reparationslasten durch eine Tarifierhöhung stellte ein aus wirtschaftspolitischen Rücksichten nur beschränkt taugliches Mittel dar. Die zum 1. Oktober 1928 erfolgte lange überfällige Tarifierhöhung wurde nur in Höhe von 250 Millionen RM bewilligt.⁷⁹³ Die Erwirtschaftung der Reparationen stellte keine Überforderung der DRG dar und lagen in Relation zum Umsatz noch immer unter den Gewinnabführungen der Preußisch-hessischen Staatsbahn von 1913.⁷⁹⁴ Verstärkt wurde die Belastung allerdings durch den Umstand, dass eine Finanzierung der Investitionsprogramme der DRG über den Kapitalmarkt in der zweiten Hälfte der 1920er Jahre kaum mehr möglich war.⁷⁹⁵ Ausdrücklich war im Reichsbahngesetz von 1924 das Eigenkapital der DRG, bestehend aus 2 Milliarden GM noch nicht emittierter Vorzugsaktien, zur Bestreitung von Kapitalausgaben bestimmt worden.⁷⁹⁶ Zudem war es der DRG möglich, Investitionen fremdfinanziert über den deutschen Kapitalmarkt vorzunehmen. Die Nachfrage der DRG traf auf einen von Geldmangel gekennzeichneten deutschen Finanzmarkt.⁷⁹⁷ Die angespannte Lage auf dem deutschen Kapitalmarkt lässt sich am Emissionsverhalten der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft ablesen: Konnte in den Jahren 1925/26 für 124 Millionen GM sowie 257 Millionen GM DRG-Aktien emittiert werden, war diese Möglichkeit der Investitionsfinanzierung durch die Inanspruchnahme des Kapitalmarktes durch das Reich ab 1927 nicht mehr gegeben.⁷⁹⁸ Letztmalig konnte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft 1928 für 200 Millionen GM Vorzugsaktien emittieren. Neben der Krise des deutschen Kapitalmarktes verhinderte auch die ungeklärte Lage der DRG während der Ver-

⁷⁹² „Der RDI setzte sich bis zur äußersten Peinlichkeit für die Annahme der Dawes-Plan-Gesetzgebung ein, um die amerikanischen Kapitalströme nicht zu bremsen.“ Kahn: Steuerung, S. 59, Fn. 163. Vgl. auch: Hallgarten/Radkau: Industrie, S. 182.

⁷⁹³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 4. Geschäftsjahr 1928, S. 3. Zur gerichtlichen Auseinandersetzung zwischen DRG und dem Reich im Vorfeld der Tarifierhöhung vgl.: Kunz: Leben, 28–31. Vgl. zur staatlichen Eisenbahnregulierung und ihrer Zielsetzung seit dem 19. Jahrhundert: Miram/Schoening: Eisenbahnregulierung.

⁷⁹⁴ Kopper: Privatisierung, S. 114.

⁷⁹⁵ Siehe mit zahlreichen Fallstudien aus der Stahlindustrie: Wixforth: Banken. Siehe weiterhin: Petzina (Hrsg.): Unternehmensfinanzierung. Zur Kapitalbeschaffung der DRG mittels Emissionen, vgl: Mantey: Reichsbahn-Emissionen, S. 23–30.

⁷⁹⁶ RGBI 1924 II, S. 272–280, hier: § 3, S. 272 sowie Gesellschaftssatzung, ebd., § 4, S. 281. Homberger: Wirkungen, S. 304f.

⁷⁹⁷ Siehe: Blaich: Wirtschaftskrise, S. 28–34.

⁷⁹⁸ „Weniger günstig hat sich im Geschäftsjahr 1927 die Liquidität der Gesellschaft entwickelt. Bei Beginn des Geschäftsjahrs bestand die Absicht, zur Deckung von Kapitalausgaben etwa 300 Millionen GM Vorzugsaktien zu verwerten. Mit Rücksicht auf die Anleihebedürfnisse des Reichs wurde von einer Begebung im Frühjahr Abstand genommen. Im Herbst aber erwies sich der deutsche Geldmarkt als nicht mehr aufnahmefähig; einer Begebung im Auslande standen reparationspolitische Hindernisse im Wege. So mußte der Kapitalbedarf fast ganz aus den flüssigen Mitteln der Gesellschaft gedeckt werden.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 3. Geschäftsjahr 1927, S. 3f ;11.

handlungen über den Young-Plan im Folgejahr weitere Emissionen.⁷⁹⁹ Der Kapitalmarkt ermöglichte der DRG folglich keine Kompensation für die aus den Reparationsverpflichtungen erwachsenden Belastungen.

Die Lasten der Reparationen sowie die Krise des deutschen Kapitalmarktes waren allein noch nicht ausschlaggebend für die Beschaffungskrise der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Wesentlichen Einfluss hatte der starke Anstieg der Arbeitskosten auf die Betriebskostenrechnung, die als „eine der wichtigsten immateriellen Bedingungen“ für die Rationalisierung der DRG den Schlüssel zur Selbstfinanzierung darstellte.⁸⁰⁰ Der Anstieg der Personalkosten war eine Folge der extremen Zunahme der versorgungsberechtigten Personen zwischen 1919 und 1923 sowie in der weiteren Folge einer nicht-kostenniveauneutralen Steigerung der Lohn- und Gehaltskosten.⁸⁰¹ Durch einen umfassenden Personalabbau konnten zwar 20 Prozent der Beamtenstellen abgebaut werden, hingegen nur 8 Prozent der Personalkosten reduziert werden.⁸⁰² Diese sich deutlich auf das Investitionsverhalten der DRG auswirkenden Belastungen der Betriebskostenrechnung waren vor allem vom Reich zu verantworten und hatten ihren Ursprung in der Phase der Regiebahn bis 1924.⁸⁰³ Die von Reichsfinanzminister Köhler (Zentrum) initiierte „Besoldungsreform“ vom 1. Oktober 1927 führte zu einer fortschreitenden Entkoppelung von Produktivitätszuwächsen und Arbeitskosten bei der DRG.⁸⁰⁴ Die Reichsbahn beklagte sich öffentlich über diese überhöhte Einkommensentwicklung und die Folgen für die Investitionspolitik. So betonte Dorpmüller 1929, dass „eine weitere Drosselung der Sachausgaben“ aus sicherheitstechnischen Gründen „nicht mehr zu verantworten sei“.⁸⁰⁵ Trotz Reparationsschuldverschreibung und der Kapitalmarktenge wäre ein mit 1913 vergleichbares Investitionsniveau erreichbar gewesen, wenn die Personalkosten nicht in einer solch hohen Geschwindigkeit den Produktivitätssteigerungen vorausgeeilt wären. Ungeachtet eines absoluten Absinkens des Personalbestandes stiegen die Personalausgaben jährlich um durchschnittlich 140 Millionen RM, was die Sachausgaben auf den dann noch übrig bleibenden Betriebsüberschuss reduzierte.⁸⁰⁶ Die Reproduktionsrückstände für Sachausgaben lagen demzufolge 1929 bei 430 Millionen RM bei Verkehrsanlagen und bei 50 Millionen RM bei Fahrzeugen.⁸⁰⁷ Aufgrund der weitgehend eingeschränkten Handlungsspielräu-

⁷⁹⁹ Vgl. Knipping: Deutschland, S. 99f. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 5. Geschäftsjahr 1929, S. 4.

⁸⁰⁰ Kopper: Privatisierung, S. 115. Siehe auch: Tecklenburg: Betriebskostenrechnung.

⁸⁰¹ Mierzejewski: Asset I, S. 172f.

⁸⁰² Lichter: Reichsbahn-Gesellschaft, S. 32.

⁸⁰³ Siehe: Kemp: Regiebahn.

⁸⁰⁴ Vgl.: James: Slump, S. 45; Lichter: a.a.O., S. 33.

⁸⁰⁵ zitiert nach: Ruser: Reichsbahn, S. 167.

⁸⁰⁶ Peters: Personalpolitik, S. 217.

⁸⁰⁷ Ruser: a.a.O., S. 167.

me war die „Personalpolitik wenigstens im Ansatz doch sachlich richtig“, hatte hingegen kurzfristig keine Auswirkungen auf die Waggonbeschaffung.⁸⁰⁸ Dieser eingeschränkte Handlungsspielraum muss als eine Ursache für die Beschaffungsorganisation gesehen werden, die durch den Reichsbahnvertrag 1926 auf dem Waggonmarkt initiiert wurde. Von einer „wirtschaftlichen Blüte“ der Reichsbahn zwischen 1924 und 1931 kann kaum gesprochen werden.⁸⁰⁹ Entscheidend war für die Entwicklung der DRG die unterschiedliche Entwicklung der konsumtiven Ausgaben und der Investitionen.⁸¹⁰

3.2.3 Der Wagenbaukredit und die Konservierung der Überkapazitäten durch die Waggonindustrie

Verlierer der Beschaffungskrise der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft war die Waggonbauindustrie. Bei den eigenen Berechnungen über die Höhe der Beschaffungsmengen der DRG orientierte sich die Deutsche Wagenbau-Vereinigung noch immer an den Grundsätzen der Preußisch-hessischen Staatseisenbahn. Folglich basierten die Berechnungen der DWV auf anderen Annahmen als die der DRG und eine Anpassung der Kapazitäten wurde abgelehnt. Die Streckung der Wagenbauaufträge im November 1927 bedeutete für viele Unternehmen eine Existenz bedrohende Situation. Die Reichsbahnaufträge des Jahres 1928 beschränkten sich auf die bereits 1927 für das erste Halbjahr 1928 herausgegebenen Bestellungen.⁸¹¹ Der Ausfall der Beschaffung für das zweite Halbjahr 1928 wirkte auch 1929 deutlich nach, da zahlreiche Werke zur Sicherung ihrer Arbeitsplätze bereits 1928 mit der Bearbeitung der für 1929 zugeteilten Aufträge begonnen hatten.⁸¹² Wie schon 1928 wurden auch 1929 in der Hauptsache Aufträge für Personenwagen herausgegeben, da nur hier – vor allem aufgrund des hohen Durchschnittsalters von über 18 Jahren im Jahre 1927⁸¹³ – ein Bedarf bestand.⁸¹⁴ Be-

⁸⁰⁸ Peters: a.a.O., S. 218.

⁸⁰⁹ So Kopper: Privatisierung, S. 116.

⁸¹⁰ Damit lässt sich zumindest für die DRG in den Jahren 1925–1929 die These von Knut Borchardt in modifizierter Form bestätigen, wonach eine „Kompression jener Einkommensarten, aus denen üblicherweise die Investitionen wesentlich finanziert werden“ vorlag. Vgl. Borchardt: Zwangslagen, S. 178.

⁸¹¹ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 4. Geschäftsjahr 1928, S. 109f.

⁸¹² Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung über das Jahr 1929, S. 9.

⁸¹³ Das Durchschnittsalter der Waggons bei ihrer Ausmusterung betrug 44,6 Jahre. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Zur Sitzung des Technischen Ausschusses des Verwaltungsrats am 13. August 1928. Ausmusterung und Beschaffung von Fahrzeugen in den Jahren 1928–1933, 13.8.1928, BArch R5/7190, S. 1.

⁸¹⁴ Für 1928 waren 1.029, für 1929 1.579 Personenwagen in Auftrag gegeben worden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 4. Geschäftsjahr 1928, S. 109. Der Wegfall der 4. Klasse mit dem Fahrplanwechsel am 7. Oktober 1928 hatte eine „Aufwanderung“ der Fahrgäste von der 3. in die 2. Klasse zur Folge, was den ohnehin vorliegenden Bedarf an Personenwagen weiter verstärkte. Vgl. Peters: Personalpolitik, S. 172. So stieg die Reisendenzahl in der 2. Klasse anteilig von 1,15 % 1928 auf 4,75 % im Folgejahr an mit entsprechenden Folgen für den Bedarf an Waggons. Kolb: Reichsbahn, S. 146. Das Ergebnis waren neben einer Tarifierhöhung für die Nutzer der 3. Klasse um 11 %, weiteren Ersparnissen bei der Wagenbeschaffung und der Unterhaltung eine verbesserte Ausnutzung des Wagenparks sowie betriebswirt-

auftragt werden sollten nur solche Werke, die bereits bei der vorhergehenden Beschaffung mit dem Bau dieser Personenwagentypen betraut worden waren, um die Kosten für die Herstellung von Lehren und Werkzeugen zu senken.⁸¹⁵ Durch die geringe Menge der Beschaffung 1929 führte dieser Rationalisierungsgrundsatz jedoch zu erheblichen Quotenüber-, bzw. Unterschreitungen, die bei der nächsten Vergabe berücksichtigt und ausgeglichen werden sollten.⁸¹⁶ Die Beschaffung von Güterwagen beschränkte sich auf Spezialkonstruktionen und lag deutlich unter den Ausmusterungszahlen des Jahres 1927, um den Überbestand zu reduzieren.⁸¹⁷

Die Streckung der Aufträge im Jahr 1928 traf gleichzeitig auf die Forderung der Reichsbahn, die Waggons beschleunigt fertigzustellen, da andernfalls Engpässe im Schienenverkehr drohten. Dieser Forderung versuchten sich die Werke nach Kräften zu widersetzen, da ihnen bei einer beschleunigten Fertigung und dem Ausbleiben weiterer Anschlussaufträge die Stilllegung ihrer Werke drohte.⁸¹⁸ Die Reichsbahn bestand auf eine Ablieferung der Personenwagenlieferungen der Beschaffung des ersten Halbjahres 1929 vor Mai 1929, um das lukrative Pfingstreisegeschäft bedienen zu können. Jedoch konnte die DRG keine Versprechen auf weitere Aufträge für die zweite Jahreshälfte 1929 geben. Einige Werke hatten durch die Einführung von Doppelschichten und Überstunden bereits mit der Ablieferung der Wagen im Mai ihr Auftragskontingent vollständig erfüllt.⁸¹⁹ Es wurde deutlich, dass es der Waggonindustrie auch im zweiten Jahr des Reichsbahnvertrags nicht gelungen war, ihre Produktionskapazitäten an den Bedarf der Reichsbahn anzupassen.⁸²⁰ Auch bot der Privat-, Klein und Straßenbahnwagenbau trotz steigender Konjunktur keine Kompensation für die ausbleibenden

schaftliche Vereinfachungen in der Wagenstellung und der Betriebs- und Verkehrsplanung. Kolb: Reichsbahn, S. 146. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 5. Geschäftsjahr 1929, S. 6.

⁸¹⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Betr. Wagenbeschaffung für 1929, 2.8.1928, BArch R5/21992, S. 2 Dies wiederum führte zu Problemen bei der quotenmäßigen Zuteilung der Aufträge auf die Werke der DWV, da sich aus dem Versuch der Rationalisierung Quotenüber-, bzw. Unterschreitungen ergaben. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung Berlin, Betr. Verteilung der Personenwagen für 1929 auf die Werke der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 20.9.1928, BArch R5/21992, S. 1f.

⁸¹⁶ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung Berlin, Betr. Verteilung der Personenwagen für 1929 auf die Werke der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 20.9.1928, BArch R5/21992, S. 1f.

⁸¹⁷ Vgl. Miercejewski: Asset I, S. 210, Tabelle 5.10.

⁸¹⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt, Einkaufsabteilung F: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung Berlin, [Betr. Schreiben der DWV wegen fehlender Bauzeichnungen], 21.1.1929, BArch R5/21992, S. 1f.

⁸¹⁹ Ebd.

⁸²⁰ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Ermöglichung ausreichender und gleichmäßiger Bestellungen für die deutsche Waggonindustrie, Mappe: Verhandlungen mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 20.3.1929, BArch R5/2501, S. 1.

Reichsbahnaufträge.⁸²¹ Die Vermutung liegt nahe, dass einige Werke bewusst eine beschleunigte Ablieferung durchführten und die Forderung der DRG nach umfassender Streckung der Aufträge boykottierten, da die Überzeugung vorherrschte, nicht von der Reichsbahn „im Stich“ gelassen zu werden.⁸²² Die der Reichsbahn zustehenden quotenfreien 10 Prozent der Aufträge konnten auch zur Rettung notleidender Betriebe verwendet werden und boten somit den Zulieferern die Möglichkeit, Renten ohne Steigerung der eigenen Produktivität zu erwirtschaften und beinhaltete einen hinreichenden Spielraum für opportunistisches Verhalten.⁸²³ Die Einkaufsabteilung im Reichsbahn-Zentralamt war im Januar 1929 überzeugt, dass nur durch die Vergabe weiterer Aufträge das Lieferprogramm bis Mai eingehalten werden könne.⁸²⁴ Dieser Forderung konnte Dorpmüller jedoch nicht nachgeben und bestand auf einen Verzicht einer beschleunigten Fertigstellung der Wagen.⁸²⁵ Eine Streckung der Aufträge solle durch den Verzicht auf Doppelschichten und Überstunden sichergestellt werden. Die Forderung der Waggonindustrie, zusätzliche Aufträge zu Lasten der freien zehnpromzentigen Beschaffungsquote zu erlangen, akzeptierte das RZA nicht.

Um dennoch eine ausreichende Auslastung der Fertigungsanlagen zu erzielen, nahm die Deutsche Wagenbau-Vereinigung Verhandlungen mit einem internationalen Bankenkonkorsortium unter der Führung der Darmstädter und Nationalbank und der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über ein Kreditabkommen auf.⁸²⁶ Die Reichsbahn hatte die Vergabe von weiteren 2.300 Personen-, 200 Gepäck- und 300 Güterwagen für 1929 mit dem erfolgreichen Ab-

⁸²¹ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1928, S. 30 sowie Anlage 3; Dies.: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1929, S. 25 sowie Anlage 10. Selbst Reichsbankpräsident von Schacht betonte in seinem Bericht an die Reichsregierung über die Lage der Reichsbank und über Fragen der Finanz- und Währungspolitik die Notlage der Waggonindustrie, die „vollständig darnieder“ läge, „und es scheint als werde so ein Industriezweig nach dem anderen in Deutschland langsam von dem Verfall unserer Wirtschaft angefressen.“ Das Kabinett Müller II, Dok. Nr. 123 vom 7. Februar 1929, (Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik online; URL: <http://www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei1919-1933>, besucht am 01.08.2017).

⁸²² Vgl. Bernert: Einfluss, S. 64.

⁸²³ Vgl. Behrends: Gruppenphänomenen, S. 209.

⁸²⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt, Einkaufsabteilung F: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung Berlin, [Betr. Schreiben der DWV wegen fehlender Bauzeichnungen], 21.1.1929, BArch R5/21992, S. 3.

⁸²⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt in Berlin, Betr.: Lieferung von Personenwagen für das Jahr 1929 (1. Hälfte), 5.2.1929, BArch R5/21992, S. 1.

⁸²⁶ Infolge der Kapitalknappheit auf dem deutschen Kapitalmarkt kam nur eine Finanzierung über Valutakredite in Frage: Vgl. Kuczynski: Anleihen, S. 30f. Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass im Jahr 1929 gesamtwirtschaftlich gesehen eine leichte Stagnation nach dem kurzen Konjunkturaufschwung seit Frühjahr 1926 eingesetzt hatte. In der Automobilindustrie und der Baustoffindustrie waren die Produktionskapazitäten – obschon noch kein Produktionsrückgang beobachtet werden konnte – nur zwischen 50–60 % ausgenutzt; die Arbeitsplatzkapazitäten der Industrie nur zu 70,4 % ausgenutzt. Vgl. Born: Bankenkrise, S. 35. Eine gleichgerichtete Forderung der deutschen Lokomotivindustrie lehnte das Reichsverkehrsministerium mit der Begründung ab, „es sei zu befürchten, daß durch Gewährung von Krediten nur unbegründete Hoffnungen erweckt würden. Bei der gespannten Finanzlage des Reichs müsse es der privaten Initiative überlassen bleiben, die für die Umgestaltung erforderlichen Schritte selbst zu tun.“ Zitiert nach: Schwille: Produktionskapazität, S. 21.

schluss einer Finanzierung verknüpft. Die DRG nutzte die Möglichkeit, Fremdkapital zur Finanzierung ihrer Investitionen zu verwenden, da ihr andere Wege der Kapitalbeschaffung nicht offen standen.⁸²⁷ Als Kreditgeber dieses sogenannten „Wagenbaukredites“ trat die Deutsche Wagenbau-Vereinigung auf. Der Kredit mit einem Wert von 100 Millionen RM sollte eine dreijährige Laufzeit haben. Die Reichsbahn schätzte das gesamte Investitionsvolumen für die Jahre 1930 und 1931 auf je 221,9 Millionen RM.⁸²⁸ „Wirtschaftspolitische Hemmungen“⁸²⁹ verhinderten den kurzfristigen Abschluss des Kreditabkommens und damit eine Finanzierung der Aufträge für das zweite Halbjahr 1929, was die endgültige Streckung der Aufträge zur Folge hatte.⁸³⁰ Jedoch begannen einige von der Stilllegung bedrohte Hersteller in Vorgriff auf das Kreditabkommen bereits vor dessen Abschluss mit der Produktion von Waggonen.⁸³¹ Die Waggonvereinigung setzte diese eigenmächtige und riskante Schaffung von Fakten durch einzelne Werke als Druckmittel ein.⁸³² Am 4. Juli 1929 trat der Wagenbaukredit in Kraft.

Mit dem Wagenbaukredit brach die Reichsbahn zum zweiten Mal in ihrer Geschichte mit ihrer angestammten Unternehmensstrategie, keine Kredite von Lieferanten in Anspruch

⁸²⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: [Besprechungsprotokoll Arbeitsausschuß] Punkt 1. Allgemeiner Überblick über die Finanzlage; Stand des Dispositionsfonds. 14.3.1929, BArch R5/2501, S. 3. Entscheidend bei der DRG bei der Kreditaufnahme war die Frage der Rentabilität: „Denn ob Ausführungen, die, objektiv gesehen, eine Vermehrung oder Verbesserung der Anlagen darstellten, aus Krediten finanziert werden dürfen, kann nicht ohne Berücksichtigung der Frage der Rentabilität entschieden werden. Um hierfür eine Unterlage zu gewinnen, werden die Ausgaben für Anlagezuwachs in solche für ‚Betriebsentwicklung‘ und ‚Neubau‘ unterteilt. Der ‚Betriebsentwicklung‘ werden dabei diejenigen Ausführungen zugeschrieben, die zwangsläufig im Zusammenhang mit Unterhaltung und Erneuerung an Bahnanlagen und Fahrzeugen ausgeführt werden, und bei denen nach ihrer Eigenart eine hinreichende Rente zunächst nicht zu erwarten ist. Unter ‚Neubau‘ werden diejenigen Ausführungen zusammengefaßt, bei denen vor ihrer Inangriffnahme der Nachweis einer ausreichenden Rente erbracht werden kann.“ Homberger: Wirkungen, S. 302.

⁸²⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an Abteilung IV [Betr. 100-Millionen-Kredit der DWV], 26.2.1929, BArch R5/2501, S. 1f.

⁸²⁹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1929, S. 9.

⁸³⁰ Das Bankenkonsortium wollte zunächst den Ausgang der Pariser Sachverständigenkonferenz (11.2.-7.6.1929) über eine mögliche Revision des Dawes-Plans abwarten, da man befürchtete durch eine Gewährung des Kredites eine nachteilige Wirkung auf den Verhandlungsverlauf verursachen zu können. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An das Reichsbahn-Zentralamt, Betr.: Abschluß eines Kreditvertrages, 2.5.1929, BArch R5/2501, S. 1f.

⁸³¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Abschluss eines Kreditvertrages, 25.5.1929, BArch R5/2501, S. 2.

⁸³² Verwaltungsratspräsident von Siemens gab jedoch umgehend zu verstehen, dass die DRG bei einem Nichtzustandekommen des Wagenbaukredites weder verpflichtet noch überhaupt finanziell in der Lage sei, die Kosten der von einzelnen Werken getätigten Vorleistungen zu bezahlen. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Auszug aus den Aufzeichnungen über die Sitzung des Arbeitsausschusses, Punkt 3. Allgemeiner Überblick über die Finanzlage; Stand des Dispositionsfonds; Kredite der Wagenbau-Vereinigung und Brückenbauanstalten, 27.5.1929, BArch R5/2501, S. 5f. Vgl. auch: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben An die Deutsche Wagenbau-Vereinigung [Betr. Kreditvertrag], 1.6.1929, BArch R5/2501, S. 1: „[...] daß beim etwaigen Scheitern der Verhandlungen kein Anspruch an die Reichsbahn auf Abnahme von etwa trotzdem gefertigten Wagen besteht. Das Risiko geht einzig und allein zu Lasten der betreffenden Werke.“

zu nehmen.⁸³³ Die Lieferanten bezogen für die Aufträge der DRG bis zu einem Betrag von 100 Millionen RM Wechsel bei der Verkehrs-Kredit-Bank, die auf drei Jahre prolongiert waren. Die Bestellung der Verkehrs-Kredit-Bank sollte sicherstellen, dass sowohl für die DRG als auch für die Industrie die Zinslast niedrig blieb.⁸³⁴ Die Diskontierung dieser Wechsel übernahm ein von der DWV organisiertes Bankenconsortium. Bei nachträglicher Quartalszahlung wurden Zinsen in Höhe von 6,9 Prozent fällig.⁸³⁵ Die Forderung der DWV, dass sich die Reichsbahn mit Annahme des Lieferantenkredites zu einer festen Auftragsmenge für die Jahre 1930 und 1931 verpflichten sollte, lehnte die DRG ab.⁸³⁶ Zwar ermöglichte der Wagenbaukredit eine weitere Auslastung, die daraus entstehenden Belastungen für die Waggonindustrie jedoch waren „nicht unbedeutend“ und stellten auch in den Folgejahren eine anhaltende Belastung für die Werke dar.⁸³⁷ Durch die von der Vereinigung an die Banken zu zahlenden Bereitstellungsprovisionen von 4,5 Prozent sowie dem über der Bank-Diskont-Höhe liegenden Zinsanteil konnte ein Gewinn von 10 Prozent kaum mehr realisiert werden.⁸³⁸ Zudem mussten aus der Kreditsumme auch die sonst von der DRG bereitgestellten Beistelltei-

⁸³³ Ein erster 100 Mio. RM umfassender Lieferanten-Kredit war 1924 auf Anregung des RDI durch die Lieferanten-GmbH vergeben worden, um die Einführung der Kunze-Knorr-Bremse weiterzuführen. Aus Sicht der Reichsbahn finanzierte sie jedoch ihrerseits durch das eingeführte System der Abschlagszahlungen die Lieferindustrie. Vgl. Mierzejewski: *Asset I*, S. 75; Homberger: *Kapitalbedarf*, S. 294.

⁸³⁴ „Die Zinslasten aus diesen Finanzierungen, soweit sie etwa Bankdiskont-Höhe übersteigen, müssten aber von den Industrien getragen werden und es liege daher hauptsächlich im Interesse der letzteren, dass die von den Grossbanken in Anspruch zu nehmende Kredithilfe der Industrie keine zu grossen Sonderlasten auferlege. Der Weg der Finanzierung über das Akzept der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank sei in Vorschlag gebracht worden, um die Zinskosten recht niedrig zu halten. Wenn die Banken sich auch eine gewisse Bereitschaftsprovision für ihre jederzeitige Diskontbereitschaft innerhalb dreier Jahre ausbedingen müssten, so könnte diese billigerweise durchaus gering gehalten werden, wenn die Akzente der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank im Privatdiskont-Markt umsatzfähig erklärt würden und die Rediskontfähigkeit bei der Reichsbank, wenn die diesen Markt pas- siert hätte, jederzeit gegeben sei.“ Deutsche Verkehrs-Kredit-Bank: a.a.O., S. 1f.

⁸³⁵ Der Reichstag forderte in seiner Entschliessung vom 17. Juni 1929 die Reichsregierung auf, in Verhandlungen mit der Reichsbank auf eine mögliche Erleichterung der Finanzierungsbedingungen für die Industrie einzuwirken. Vgl. Reichstagsprotokolle, 1928/30, 13, http://www.reichstagsprotokolle.de/Blatt2_w4_bsb00000119_00726.html.

⁸³⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: [Besprechungsprotokoll Arbeitsausschuss] Punkt 1. Allgemeiner Überblick über die Finanzlage; Stand des Dispositionsfonds. 14.3.1929, BArch R5/2501, S. 3. Die DWV hatte ursprünglich verlangt, dass die Reichsbahn für 1930 und 1931 Bestellungen von je mindestens 150 Mio. RM inklusive Beistellteilen an die Waggonindustrie vergeben sollte. Jeweils 50 Mio. RM der Bestellungen sollten ebenfalls durch Akzente zu gleichen Konditionen wie der 100 Mio. Kredit finanziert werden, wobei der Reichsbankdiskont als Zinssatz dienen sollte. Dies.: Zur Sitzung des Verwaltungsrats vom 13./15. März 1929; Drucksache Nr. 416, BArch R5/2501, S. 2. Diese Summe garantierte aus Sicht der DWV eine gleichmäßige Auslastung der Werke und bot der Industrie die Möglichkeit, ihre Fertigungskapazitäten fließend an dieses Niveau anzupassen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Ermöglichung ausreichender und gleichmäßiger Bestellungen für die deutsche Waggonindustrie, Mappe: Verhandlungen mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 20.3.1929, BArch R5/2501, S. 2.

⁸³⁷ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1929, S. 10. Die Waggonindustrie korreliert dabei jedoch mit der gesamtdeutschen Industrie: „Wenn die deutsche Industrie über die hohe Zinslast klagte, so muß man dazu ergänzend und korrigierend bemerken, daß die Industrie mit teuren Krediten eine Überexpansion finanziert hat. Verschuldung und Zinslast wären bei vorsichtiger Expansion geringer gewesen.“ Born: *Bankenkrise*, S. 35.

⁸³⁸ Vgl. „100 Mill. Waggon-Kreditperfekt. Die Bedingungen – Auswirkungen“ in: *Berliner Börsen-Courier*, 9.7.1929.

le finanziert werden, was die Netto-Auftragssumme auf nur noch 87,5 Millionen RM senkte.⁸³⁹ Da die Beistellteile – etwa die Bauteile der Kunze-Knorr-Bremse oder andere Zulieferteile wie elektrische Beleuchtungseinrichtungen – in der Regel nicht von den Wagenbauanstalten selbst hergestellt wurden, hielt es die DWV „im Sinne einer loyalen Vertragsbehandlung für notwendig, dass diese Beistellungen, soweit irgend möglich, eingeschränkt werden.“⁸⁴⁰ Die Annahme des Wagenbaukredits durch die Reichsbahn war ein deutliches Zugeständnis, denn auch die reduzierte Beschaffung des Jahres 1929 war aus Sicht der DRG im „äußersten Notfall für den gegenwärtigen Betrieb ausreichend“.⁸⁴¹ Eine Durchführung des ursprünglichen, planmäßigen Beschaffungsprogramms nutzte zwar auch der DRG, folgte aber in erster Linie dem Interesse, „die betreffenden Industrien leistungsfähig zu erhalten.“⁸⁴²

Der Wagenbaukredit war die Reaktion der Waggonindustrie auf die Unsicherheit über die zu erwartenden Reichsbahnaufträge. Die Vereinigung erweiterte sogar das ursprünglich nur für das Jahr 1929 angedachte Kreditangebot auf die Jahre 1930 und 1931, um den Nachteilen einer nur „stoßweisen Beschäftigung“ zuvorzukommen.⁸⁴³ Die von der DRG aufzubringenden 100 Millionen RM lagen noch immer unter den Beschaffungssummen der Jahre 1927 bis 1929. Es zeigte sich, welche Kosten ex post von der Waggonindustrie bewältigt werden mussten, wollte sie den Ertrag der kundenspezifischen Investitionen erwirtschaften. Ziel des Wagenbaukredits war der Gedanke einer „unbedingten Sicherheit der auf 3 Jahre hinaus garantierten, gleichmäßigen Beschäftigung“.⁸⁴⁴ Um diese Sicherheit zu erreichen, forderte die DWV eine Zusage von der DRG über jährliche Wagenbauaufträge für die Folgejahre von mindestens 150 Millionen RM. Die Waggonindustrie war zunächst nicht bereit, von dieser Forderung zurückzutreten. Das nach Abschluss des Reichsbahnvertrags immer wieder betonte Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit war nach den Streckungsmaßnahmen der vorherigen

⁸³⁹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 10. In der Presse wurde der reale Auftragswert sogar nur auf 70–75 Mio. RM geschätzt. Vgl. „100 Mill. Waggon-Kreditperfekt. Die Bedingungen – Auswirkungen“ in: Berliner Börsen-Courier, 9.7.1929. Berechnungen des Instituts für Konjunkturforschung ergaben, dass der Waggonindustrie für Arbeitslöhne, Unkosten und Gewinn ein Betrag von rd. 35 Mio. RM verblieben. Vgl. Kreyszig: Waggonindustrie, S. 20.

⁸⁴⁰ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Ermöglichung ausreichender und gleichmässiger Bestellungen für die deutsche Waggonindustrie, Mappe: Verhandlungen mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 20.3.1929, BArch R5/2501, S. 3.

⁸⁴¹ Deutsche Verkehrs-Kredit-Bank: Besprechung bei der Reichsbank, 18.3.1929, BArch R5/2501, S. 1.

⁸⁴² Ebd.

⁸⁴³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Ermöglichung ausreichender und gleichmäßiger Bestellungen für die deutsche Waggonindustrie, Mappe: Verhandlungen mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 20.3.1929, BArch R5/2501, S. 4.

⁸⁴⁴ Ebd.

Jahre auf Seiten der Waggonindustrie nur noch eingeschränkt vorhanden.⁸⁴⁵ Auf den Vorschlag der Reichsbahn, ein Bestellprogramm in Höhe von 150 Millionen RM zwar zu garantieren, bei Zahlungsschwierigkeiten aber erneut auf einen Kredit der Deutschen Wagenbauvereinigung zurückzugreifen, wollte die Vereinigung nicht eingehen. Die Werke der DWV hätten sich zur Übernahme eines praktisch unbegrenzten Kredites bereiterklären müssen. Der Verwaltungsrat lehnte zudem die Forderung der DWV nach einer förmlichen und vertraglichen Bindung über die Höhe der Beschaffung für die Jahre 1930 und 1931 ab, stimmte allerdings dem 100-Millionen-Kredit für 1929 zu.⁸⁴⁶ Gleichzeitig bekräftigte der Präsident des Verwaltungsrates, von Siemens, dass *„die Reichsbahn stärkstes Interesse an einer laufenden, gleichmäßigen Beschäftigung der Wagenbauindustrie hat. Die Reichsbahn wird deshalb von sich aus bemüht sein, eine gewisse Stetigkeit in der Auftragserteilung auch in den folgenden Jahren einzuhalten.“*⁸⁴⁷ Dorpmüller verpflichtete sich gegenüber der DWV zu der unpräzisen Zusage, in den beiden kommenden Jahren *„im Rahmen der ihr zur Verfügung stehenden Mittel [...] die für die Betriebsstellung erforderlichen Wagenbestellungen im Wesentlichen“* in Auftrag zu geben.⁸⁴⁸ Bis 31. März 1931 sollten aus den Mitteln des Wagenbaukredites 2.250 Personenwagen, 200 Gepäckwagen sowie 100 Bahndienstwagen zum Schienentransport beschafft werden.⁸⁴⁹ Die Waggonindustrie verzögerte mit der Beschaffung des Kredits und der Übernahme des Zinsrisikos eine Anpassung ihrer Fertigungskapazitäten an den tatsächlichen Bedarf. Das Vertragsziel, eine Reduzierung der Fertigungskapazitäten zu erreichen, wurde der Absicht einer Betriebskostensenkung durch gleichbleibende Auslastung geopfert. Zeitgenössische Darstellungen sahen in dem 100-Millionen Kredit keine versteckten Subventionen, sondern vielmehr eine vorbeugende Maßnahme zur Verhinderung erneuter *„Auftragshäu-*

⁸⁴⁵ *„Nach den Streckungsmassnahmen der beiden letzten Jahre und der dadurch in unserer Industrie erzeugten Unsicherheit kann nur eine klare, bestimmte und fest umrissene Verpflichtung das Gefühl der Sicherheit und damit die Grundlage für die seitens der Reichsbahn-Verwaltung erwarteten, weiteren wirtschaftlichen Erfolge bieten.“* Dies.: a.a.O., S. 5.

⁸⁴⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Aufzeichnungen über die Sitzung des Finanzausschusses, [Tagesordnung: Finanzierung von Wagenbedarf und von Brückenbauten], 20.3.1929, BArch R5/2501, S. 2f. Das mit dieser Forderung der DWV verbundene Angebot, je 50 Mio. RM dieser Auftragssumme selbst zu finanzieren, war wenige Tage später schon überholt, da das Bankenconsortium sich nicht in der Lage sah, weitere 100 Mio. RM bereitzustellen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Erteilung eines Zusatzauftrages an die Waggonindustrie für das II. Halbjahr 1929, 23.3.1929, BArch R5/22992, S. 1.

⁸⁴⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Aufzeichnungen über die Sitzung des Finanzausschusses, [Tagesordnung: Finanzierung von Wagenbedarf und von Brückenbauten], 20.3.1929, BArch R5/2501, S. 2.

⁸⁴⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 4.4.1929, BArch R5/2501, S. 2.

⁸⁴⁹ Vgl. *„Abschluß eines Kreditabkommens zwischen Reichsbahn und Deutscher Wagenbau-Vereinigung“*, in: Die Reichsbahn Jg. 5, Nr. 29, 17.7.1929, S. 558.

fung“, wie sie in den Nachkriegsjahren durch ein Ausbleiben einer planmäßigen Beschaffung ausgelöst worden war.⁸⁵⁰

Der Wagenbaukredit offenbarte erste Konflikte innerhalb der Deutschen Wagenbau-Vereinigung. Ausgelöst wurden diese durch einen Auftrag der deutschen Postverwaltung über 40 Postwagen direkt an die Firma Christoph & Unmack AG, Niesky. Der Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 umfasste durch § 2 die Vergabe sämtlicher „Güter-, Personen-, Gepäck-, Post- und Trieb-Wagen“ im Dienste der DRG.⁸⁵¹ Die direkte Vergabe von Waggonaufträgen durch die Deutsche Reichspost an ein Mitglied der DWV ohne Beteiligung derselben stellte einen Vertragsbruch dar. Der Konflikt hatte jedoch zwei Dimensionen: zum Einen die auf institutioneller Ebene ungeklärte Zuständigkeit über die Beschaffung von Waggonen zwischen DRG und Reichspost sowie zum Anderen das Problem opportunistischen Verhaltens einzelner Verbandswerke innerhalb der DWV. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft nahm für sich in Anspruch, sämtliche Waggonen in ihrem Betrieb nach eigenen Grundsätzen zu beschaffen. Diesen Anspruch stellte die Deutsche Reichspost in Frage und bestellte eigenhändig die von ihr auf eigene Rechnung zu zahlenden und in den Dienst der DRG einzustellenden Postwagen im Jahre 1929 bei der Firma Christoph & Unmack. Die Reichsbahn entschied, diesen Auftrag auf die Reichsbahnquote der Firma von 1,70 Prozent anzurechnen.⁸⁵² Christoph & Unmack beteiligte sich daraufhin nicht an dem Wagenbaukredit und erhielt folglich keine Aufträge aus der Kreditsumme.⁸⁵³ Der Vorstand der DWV leitete ein Verfahren zur Sanktionierung von Christoph & Unmack ein. Beachtet werden muss, dass die Reichspost ihren Vertrag mit der Reichsbahn aber bereits im April des Jahres 1929 gekündigt hatte und die DRG folgerichtig nicht mehr für die Beschaffung von Postwaggonen zuständig war.⁸⁵⁴ Die DWV kam mit ihrer Entscheidung, eine Konventionalstrafe in Höhe von 50.000 RM gegen Christoph & Unmack einzuleiten, einer einvernehmlichen Lösung im Streit zwischen Reichspost und Reichsbahn zuvor. Die DWV vertrat die Ansicht, dass ihr Vertragsverhältnis mit den Mitgliedern der Vereinigung von den Streitigkeiten ihrer Kunden nicht berührt werde. Die Annahme des Auftrages allein sei schon eine Verletzung der DWV-Statuten.⁸⁵⁵ Christoph & Unmack rief daraufhin das in § 27 der DWV-Satzung verankerte Schiedsgericht an. Eine Ent-

⁸⁵⁰ Kreyssig: Waggonindustrie, S. 19.

⁸⁵¹ Vgl. § 2 Reichsbahnvertrag vom 5./28.1.1927, BArch R5/7179, S. 2.

⁸⁵² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr.: Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Geschäftsjahres 1929 (2. Hälfte), 15.5.1929, BArch R5/21992

⁸⁵³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt, Allgemeine und Verwaltungsabteilung: Schreiben an die Darmstädter und Nationalbank, Betr.: Wagenbaukredit, 12.7.1929, BArch R5/2501, S. 1.

⁸⁵⁴ „Deutsche Wagenbauvereinigung. Der Streit um den Bahnpostwagen-Auftrag der Reichspost“, in: Börsen Courier, 22.11.1929.

⁸⁵⁵ Ebd.

scheidung wurde erst im Juli 1931 getroffen. Das Schiedsgericht hob die Strafe gegen Christoph & Unmack wieder auf.⁸⁵⁶ Die Zuständigkeiten der Reichsbahn und Reichspost in Bezug auf die Beschaffung von Waggonen blieben weiterhin ungeklärt, konnten für die Deutsche Wagenbau-Vereinigung aber mit der Neuverfassung des Reichsbahnvertrags 1932 geregelt werden. Christoph & Unmack hingegen trat 1932 aus der Deutschen Wagenbau-Vereinigung aus.

Grundsätzlich befand sich Christoph & Unmack mit der Annahme des Reichspostauftrages im Recht. Eine Verständigung über Aufträge Dritter war noch immer nicht zustande gekommen und als solcher musste der Auftrag über die Bahnpostwagen nach der Kündigung des Vertrags zwischen DRG und DRP bewertet werden. Die Bahnpostwagen stellten keine Reichsbahnaufträge mehr dar und fielen somit nicht unter die Bestimmungen der DWV und des Reichsbahnvertrags. Entsprechend muss Christoph & Unmack als Opfer des Streites zwischen Reichsbahn und Reichspost betrachtet werden und darf gleichzeitig als Indikator für die Beherrschung der DWV durch die DRG gesehen werden. Mit ihrer Reaktion nahm die Reichsbahn eine Schädigung der übrigen Verbandswerke in Kauf. Es wurde nicht nur eine Instabilität innerhalb des Verbandes der Waggonbauindustrie erzeugt, sondern auch die Kosten und das Risiko des Wagenbaukredites auf weniger Träger verteilt. Eine zunächst von der Reichsbahn beschlossene vollständige Anrechnung des Reichspostauftrages auf die Reichsbahnquote wurde nicht durchgeführt.⁸⁵⁷ Damit hatte sich Christoph & Unmack eine bessere Wettbewerbssituation verschafft als die übrigen Mitglieder der DWV und konnte von dem opportunistischen Verhalten profitieren.

3.3 *DIE ZWEITE SÄULE: DIE DEUTSCHEN PRIVAT-, KLEIN- UND STRAßENBAHNEN UND DIE ORGANISATION DES PRIVATEN WAGGONMARKTES*

3.3.1 *Expansion der „kooperativen Rationalisierung“ – Aufbau und Funktion der „Deutschen Waggon-Industrie“ (Deuwi)*

Zu dem Aufgabenkreis der Vereinigung gehörte der Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung sowie dem Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 zufolge die „*Förderung der Normalisierung der Deutschen Straßenbahn-, Privat- und Kleinbahnfahrzeuge*“ sowie „*die Herbeiführung von Vereinbarungen unter den Mitgliedern, um im übrigen Inlands- und im Auslands-, insbesondere Reparationsgeschäft, angemessene Verkaufspreise zu erzielen.*“⁸⁵⁸

⁸⁵⁶ „Der Bahnpostwagen-Streit beigelegt. Ein Schiedsgerichtsurteil.“ in: Berliner Tageblatt, 26.10.1935.

⁸⁵⁷ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr.: Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Geschäftsjahres 1929 (2. Hälfte), 15.5.1929, BArch R5/21992, S. 2.

⁸⁵⁸ § 3, Satz 2 und 8, Satzung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 13.

Bereits am 11. Dezember 1926 – zwei Tage vor der Gründungsversammlung – hatte Gustav Hammer an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung ein Schreiben mit dem Betreff „*Fremde Aufträge*“ gesandt.⁸⁵⁹ Er machte deutlich, dass die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft eine vertragsmäßige Regelung für fremde, also nicht DRG-Aufträge, erwarte und für das Gelingen einer Rationalisierung der Waggonindustrie unabdingbar erachtete. Hammer machte den Abschluss des Reichsbahnvertrags von einer „*Regelung der übrigen Waggongeschäfte und zwar sowohl für das Inland als auch für das Ausland, insbesondere aber für die Reparation*“ abhängig.⁸⁶⁰ Aus diesem Grund sollten sich die Firmen zu einer „*schleunigsten*“ Herbeiführung bereit erklären. Sollte eine Verständigung nicht innerhalb von drei Monaten erfolgen, behielt sich die DRG das Recht vor, „*eine anderweitige Quotenfestsetzung vorzunehmen*“.⁸⁶¹ Ab sofort verlangte die Reichsbahn eine Melde-, Verhandlungs- und Verständigungspflicht für alle Aufträge, die Wagen auf Bahnen des öffentlichen Verkehrs betrafen. Der DWV-Vorstand wurde angewiesen, bis spätestens 31. März 1927 eine Kommission einzurichten, die eine Quotisierung der In- und Auslandsaufträge vornehmen sollte. Bis zum 30. Juni 1927 sollten die Arbeiten abgeschlossen sein. Auf diese Weise setzte die Reichsbahn die DWV unter Druck, eine Kartellbildung unter „*Einschluss von Outsidern*“ durchzuführen.⁸⁶² Die Reichsbahn wollte auf diese Weise eine Bindung des freien Geschäfts an die Reichsbahnaufträge erreichen. Das freie Geschäft sollte einen Beitrag zur Sanierung der Waggonindustrie und zur Senkung der Beschaffungskosten der DRG leisten und diente als zweite tragende Säule des gesamten Rationalisierungsprogramms.

Die Nachfrageseite im Privat-, Klein und Straßenbahngeschäft war strukturell deutlich abweichend beschaffen als im Reichsbahngeschäft. Die starke Zersplitterung ohne institutionelles Gefüge machte einen Vertragsschluss zu einer komplexen Aufgabe. Die DWV sah die Gefahr, „*daß die Reichsbahn zwar der Industrie einen angemessenen Gewinn für ihre Arbeit zahlt, daß dieser aber dazu verbraucht wird, daß die übrigen Abnehmer, denen die Vorteile aus der durch den Reichsbahnvertrag eingeführten Rationalisierung schon in gleicher Weise zugute kommen, noch dazu ihre Fahrzeuge billiger als der Großabnehmer, Reichsbahn, beziehen können. Die Reichsbahn kann verlangen, daß die von ihr gezahlten Gewinne wiederum zur weiteren Förderung der Rationalisierung verwandt werden, und daß auch die übrigen Abnehmer ihrerseits zu dieser Förderung beitragen*“.⁸⁶³ Zudem hätte sich eine unterschiedlich starke Auslastung der Werke durch zusätzliche Aufträge aus dem freien Geschäft (In- und

⁸⁵⁹ Dies: a.a.O., S. 27.

⁸⁶⁰ Ebd.

⁸⁶¹ Ebd.

⁸⁶² Leonhardt: Kartelltheorie, S. 160.

⁸⁶³ Cuntze: Bemerkungen, S. 5f.

Auslandsaufträge an Straßenbahn-, Kleinbahn- und Eisenbahnwagen) auch negativ auf die Produktionskosten im Reichsbahngeschäft ausgewirkt.⁸⁶⁴ Der gesamte Schienensektor wurde als Einheit betrachtet und entsprechend an dem Rationalisierungsprogramm beteiligt.

Die Verhandlungen über eine Zusammenarbeit zwischen DWV und den Straßenbahnverwaltungen verzögerten sich bis zum Jahresende 1927.⁸⁶⁵ Grund dafür war der Unwille einiger Waggonbauanstalten, eine Kartellierung des freien Geschäftes auf Grundlage des Reichsbahnvertrags mitzugestalten. Die negativen Erfahrungen des ersten Jahres unter dem Reichsbahnvertrag verstärkten die Ablehnung einer weiteren Vertragsbindung. Erst am 5. Juni 1929 wurde die „Deutsche Waggonbau-Industrie“ (Deuwi) gegründet.⁸⁶⁶ Es ist bezeichnend für die geringe Organisationsfähigkeit der Waggonbauindustrie, dass erst durch externen Druck der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und unter Hinweis auf die im Reichsbahnvertrag und der DWV-Satzung verankerten Bestimmungen die Gründung der Deuwi erfolgte.

Um eine Organisation des freien Geschäftes zu beschleunigen, nutzte die Reichsbahn auch den Wagenbaukredit als Druckmittel. Die DRG wies die Deutsche Wagenbauvereinigung an, den noch nicht der Deuwi beigetretenen Werken ihren Anteil an Lieferungen aus dem Wagenbaukredit um 50 Prozent zu kürzen.⁸⁶⁷ Diesen Schritt sah die Reichsbahn nicht als Kampfmittel an, sondern argumentierte mit den zu erwartenden Rationalisierungsverlusten. Schließlich könne sie nicht akzeptieren, dass einzelne Werke ihre Produktionskosten durch die Annahme freier Aufträge deutlich senken würden, ohne dass diese Möglichkeit den organisierten Werken offen stünde.⁸⁶⁸ Die angedrohte vollständige Streichung der Reichsbahnquote werteten die Gegner eines Zusammenschlusses als unlauteres Mittel der DRG.⁸⁶⁹

⁸⁶⁴ Achilles: Kartellorganisation, S. 46.

⁸⁶⁵ „Verhandlungen zwischen Waggonindustrie und Straßenbahnen“, in: Vossische Zeitung, 3.11.1927.

⁸⁶⁶ Nach außen traten die Straßenbahnen nicht als einheitliche Institution auf. Zwar waren die Straßenbahnen mit mehreren Verkehrsgesellschaften im „Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen e.V.“ organisiert, jedoch war dieser Verband nur eine lose organisierte Interessensvertretung und nicht in der Lage, Verträge für alle Mitglieder abzuschließen. Vgl. hierzu auch: Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 29.

⁸⁶⁷ „Deutsche Wagenbauvereinigung – Kürzung der Reichsbahnaufträge für Aussenseiter“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 30.6.1929.

⁸⁶⁸ Neben der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG trafen diese Maßnahmen noch drei weitere Werke, die als Außenseiter eigene Lieferabkommen mit den Straßenbahngesellschaften geschlossen hatten. Westwaggon bestätigte daraufhin den Beitritt zur Deuwi und dass keine Sonderverträge mit den Großabnehmern im freien Geschäft geschlossen worden seien. Die DRG sicherte danach eine volle Anrechnung der Quote auf den Wagenbaukredit zu. Vgl. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken, Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Deuwi. 4.7.1929, BArch R5/22036 sowie das Antwortschreiben: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG, Betr. DEUWI, 5.7.1929, BArch R5/22036.

⁸⁶⁹ Müller, Oberbaurat a.D.; Pforr, Direktor; Schmude, Stadtrat: Schreiben an den Herrn Präsidenten Dr. Hammer, Reichsbahn Hauptverwaltung, 21.11.1929, BArch R5/21969, S. 1.

Ein weiteres Hindernis bei der Entstehung der Deuwi war das große Misstrauen der Straßenbahngesellschaften gegenüber einer Kartellbildung auf der Angebotsseite. Die Straßenbahnen profitierten von den niedrigen Preisen im freien Wettbewerb. Da es kaum Standardisierungen im Straßenbahnwagenbau gab und die Losgrößen in der Produktion gering waren, war eine Rentabilitätssteigerung durch Rationalisierungsmaßnahmen nur durch eine umfangreiche Neukonstruktion der Straßenbahnwagen möglich.⁸⁷⁰ Die deutschen Straßenbahnverwaltungen sahen sich als „Rückversicherung“ der DWV im Falle eines Konjunkturausfalles und dem Ausbleiben der Reichsbahnaufträge.⁸⁷¹ Diese Beurteilung kumulierte mit der Einschätzung der Reichsbahn: Die DRG hatte zu Beginn der Zusammenarbeit mit der DWV dargelegt, dass die engen wirtschaftlichen Handlungsspielräume der Reichsbahn allein nicht den Erhalt der 30 Verbandswerke sicherstellen könnten.⁸⁷² Um eine Stilllegung der Werke zu vermeiden, müsse die Industrie „durch Hereinnahme größerer Aufträge von anderer Stelle“ Kompensation erreichen.⁸⁷³ Aus diesem Grund drängte die Reichsbahn mit Nachdruck auf die Kartellierung des freien Geschäftes. Die Straßenbahnverwaltungen kündigten an, ein gegen sie gerichtetes Preiskartell durch „Selbsthilfe“ entschieden zu bekämpfen.⁸⁷⁴ Um sich vor der drohenden Beherrschung von Deuwi und indirekt von der Reichsbahn zu schützen, schlossen mehrere Straßenbahnverwaltungen⁸⁷⁵ mit der Christoph & Unmack AG, der Hannoverschen Waggonfabrik AG (HAWA) sowie der Waggonfabrik Uerdingen AG ein eigenes Lieferab-

⁸⁷⁰ Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 30.

⁸⁷¹ Bussebaum: Ist der Zusammenschluss in der Waggonindustrie verbraucherfreundlich?, S. 645. Hingegen argumentierte die DWV in einer Gegendarstellung: „Es ist immerhin bemerkenswert, daß der Verband, dessen Gründung vom zweitgrößten Abnehmer auf das lebhafteste bekämpft wird, seine Entstehung auf die Initiative des größten Abnehmers zurückführt. Wenn somit Herr Bussebaum den Verband als eine allgemeine Gefahr für die Abnehmer ansieht, so richtet sich der Vorwurf nicht allein gegen die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, sondern auch gegen die Reichsbahn-Gesellschaft, daß sie bei der Gründung dieses Verbandes kurzfristig und gegen ihre eigenen Interessen verfahren sei. Unverständlich wäre es, wenn er den Verband für die Reichsbahn-Gesellschaft zwar für günstig, für die Straßenbahngesellschaften aber für ungünstig halten würde, da die Deutsche Wagenbau-Gesellschaft schon seit längerer Zeit den Straßenbahngesellschaften ein Abkommen auf gleicher Basis wie das Reichsbahn-Abkommen angeboten hat, und da über den Abschluß dieses Abkommens zur Zeit die Verhandlungen schweben.“ Cuntze: Zusammenschluß, S. 4.

⁸⁷² Kreyssig: Waggonindustrie, S. 11, schätzt, dass „höchstens 20 größere Waggonfabriken“ rentabel mit Aufträgen versorgt werden könnten. Bereits im Dezember 1926 hatte Direktor Gustav Hammer deutlich gemacht, „daß für absehbare Zeit eine ausreichende Beschäftigung dieser 30 Werke durch die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft nicht in Aussicht gestellt werden könne.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die am 14. Dezember 1926 bei der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft abgehaltene Besprechung über die Beschaffung von Personen-, Gepäck-, Güter und Bahndienstwagen im Geschäftsjahr 1927, 6.1.1927, BArch R5/7179, S. 2.

⁸⁷³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Niederschrift über die am 12.1.1928 bei der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft stattgefundenen Besprechung über die Anteile der Deutschen Wagenbau-Vereinigung an der Wagenbeschaffung für die Jahre 1927 und 1928 und über die Aufträge, die auf die Reichsbahnquote nicht anzurechnen sind. 12.1.1928, BArch R4304/431, S. 13.

⁸⁷⁴ Bussebaum: a.a.O., S. 645.

⁸⁷⁵ U. a. die Gesellschaften der Städte Berlin, Frankfurt a. M. und Leipzig.

kommen, das den drei Werken 50 Prozent der Straßenbahnlieferungen zusicherte.⁸⁷⁶ Ursächlich für das Ausscheiden der drei Werke war die Unzufriedenheit über die Quotenvergabe der Reichsbahn sowie der Deuwi.⁸⁷⁷ Das Vorgehen der Straßenbahnverwaltungen stand im Gegensatz zu ihrer Argumentation gegen den Reichsbahnvertrag. Stärkster Kritikpunkt der Straßenbahnen war bisher, dass durch eine Abnehmer-Lieferanten-Organisation die Innovationskraft der Branche durch Aufhebung der freien Konkurrenz ausgeschaltet würde. *„Es liegt auf der Hand, daß sich dann kein Lieferant mehr in Unkosten stürzen wird für konstruktive Verbesserungen und für wirtschaftlichere Gestaltung seiner Fabrik, um zu niedrigeren Gesteuerungskosten zu kommen. Der Produzent hat ja nur noch das zu erwarten, was ihm an Lieferungen evtl. zugeteilt wird. Der auskömmliche Preis ist ihm ja gesichert.“*⁸⁷⁸ Die Straßenbahnen waren nicht bereit, dieselben Preise für ihre Beschaffung zu zahlen, wie es aus ihrer Sicht die Reichsbahn tat. Der Preiswettbewerb der Vorjahre hatte es den Kommunen ermöglichte, ihre Straßenbahnen mit geringem finanziellen Aufwand zu erneuern. Die Kommunen gehörten zu den Inflationsgewinnlern. Die Deuwi stellte eine als Preiskartell gestaltete Organisation dar, die durch eine monopolistische Preisbildung quasi das Reichsbahngeschäft quersubventionieren sollte. In der Kritik der Privat-, Klein- und Straßenbahnen klang zudem eine deutliche Verärgerung über das eigenmächtige Vorgehen der Reichsbahn mit, die für ihr Konzept der „kooperativen Rationalisierung“ auch das freie Geschäft eingeschlossen hatte. Die Privat-, Klein- und Straßenbahnen waren bei der Konzeption des Reichsbahnvertrags vollständig übergegangen worden, sollten nun aber mit ihren Bestellungen einen Anteil an den Erlösen der Waggonfabriken tragen. Das freie Geschäft bildete aus Sicht der DRG die zweite tragende Säule eines milden Strukturwandels im Waggonbau und sollte die Beschaffungspreise für die DRG auf einem niedrigen Niveau stabilisieren. Als *„Hochschutz-Produzentenvereinigung“* bezeichneten die Straßenbahnen die entstandene Organisationsform.⁸⁷⁹ *„Man setzt uns Preise vor, bei denen auch der teuerste Hersteller noch verdienen kann, und auch technisch konstruktive Arbeit, die einer Verbilligung des Fahrzeuges dienen sollte, wird zunichte gemacht durch das starre, einengende Schema der Preisbildung.“* Der Sondervertrag des Straßenbahnkonsortiums mit den drei Wagenbauanstalten erfolgte mit dem

⁸⁷⁶ Das sogenannte „Dreierkartell“. Vgl. Kreyssig: a.a.O., S. 20. Wacker: a.a.O., S. 30. Vgl. auch: Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 31.

⁸⁷⁷ Besonders bei Christoph & Unmack darf dieser Unmut auch ausschlaggebend für die mit hohem Risiko verbundene Annahme des Bahnpostwagenauftrages 1929 und dem späteren Ausscheiden aus der DWV gewesen sein. Die Quoten der drei Werke betragen: DWV: Niesky 1,7 %, HAWA 2,55 %, Uerdingen 3,37 %; Deuwi Niesky 2,289 %, HAWA 6,228 %, Uerdingen 4,387 %. Vgl. Abschrift Deuwi-Gründungsversammlung, R5/22036, S. 8f. Niederschrift der Gründungsversammlung der DWV, BArch R5/7179, S. 40.

⁸⁷⁸ Bussebaum: a.a.O., S. 645.

⁸⁷⁹ Ebd.

Ziel, „zu verhindern, dass von der Deuwi sämtliche Waggonfabriken des Inlandes erfaßt und dadurch der erste Schritt zu einem Zwangskartell aller europäischen Waggonfabriken getan wird, weil die Ausschaltung jeder Konkurrenz unbedingt preistreibend wirken muss. Die Straßenbahnen sprechen sich einen größeren Erfolg von der Preiskontrolle von nur drei Werken als von 40.“⁸⁸⁰ Durch den Abschluss eines Lieferabkommens mit drei Waggonherstellern – die den Straßenbahngesellschaften weitreichende Mitsprache bei der Preisgestaltung eingeräumt hatten – schränkten die Straßenbahngesellschaften nun den Wettbewerb unter den Werken weiter ein. Diese Entscheidung kann jedoch auch als Schritt hin zu einer Verringerung der Fertigungskapazitäten und Spezialisierung der Werke gesehen werden.⁸⁸¹ Durch die Konzentration der freien Aufträge auf wenige Produktionsstätten war eine Rentabilitätssteigerung möglich. Die kompromisslose Haltung der Straßenbahnverwaltungen gegenüber der Deuwi und dem Reichsbahnvertrag erklärt, weshalb eine Verständigung mit den Straßenbahnverwaltungen erst mit Verzögerung zustande kam. Die Waggonindustrie konnte nicht als geschlossenes Monopol auftreten und ihre Marktmacht gegenüber der Nachfrageseite durchsetzen. Das Ausscheiden einzelner Werke als Außenseiter schwächte die Position der Deuwi unmittelbar und reduzierte zudem das Marktvolumen des Kartells.

Auf der Gründungsversammlung der Deuwi am 5. Juni 1929 in Berlin erklärten 16 Firmen vor Ort ihren Beitritt, während 14 Wagenbauanstalten sich eine 14-tägige Frist erbaten; drei Werke waren der Versammlung entschuldigt ferngeblieben.⁸⁸² Nur zwei Werke kamen einem nachträglichen Beitritt nach, womit die Deuwi zunächst 18 Werke umfasste. Neben neun Waggonfabriken der DWV waren auch neun neue Werke der Deuwi beigetreten und erweiterten den Kreis der Waggonhersteller.⁸⁸³ Damit war der Anbieterkreis erhöht und das Ziel des Reichsbahnvertrags, Marktzutrittsbarrieren zu erhöhen und Fertigungskapazitäten zu reduzieren, verfehlt worden.

Die Gründung der Deutschen Waggonindustrie war an die Zustimmung der Reichsbahn gebunden. Ob den Bestimmungen des Reichsbahnvertrages durch die Gründung der Deuwi genüge getan war und es sich um eine „ausreichende Rationalisierungsmassnahme“

⁸⁸⁰ Zitiert nach: Hartmann: Wandlungen, S. 26, Fn. 20.

⁸⁸¹ Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 31.

⁸⁸² Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Reichsbahn-Gesellschaft, Präsident Dr. Hammer, 8.6.1929, BArch R5/22036, S. 1.

⁸⁸³ Vereinigte Stahlwerke, Bochumer Verein; Both & Tillmann GmbH, Dortmund; Vereinigte Stahlwerke, Dortmunder Union; Friedrich Krupp AG; Gewerkschaft Mechernicher Werke; August Thyssenhütte, Gewerkschaft Hamborn; Eisenwerke Gust. Trelenberg, Breslau; Zwickauer Fahrzeugfabrik vorm. Schumann AG, Zwickau; Waggonfabrik Brand der Linke-Hofmann-Busch-Werke AG, Brand b/Aachen. Vgl. ⁸⁸³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Abschrift des Gründungsprotokolls der Deutschen Waggonindustrie, 5.6.1929, BArch R5/22036, S. 8f.

handelte, lag im Ermessen der DRG.⁸⁸⁴ Binnen vier Wochen sollte die Erklärung der DRG vorliegen. Es wurde deutlich, wie stark der Einfluss der DRG auch auf das freie Geschäft war und das es sich bei der Deuwi nicht um ein freies Anbieterkartell handelte. Die Gründung erfolgte unter der Bedingung, dass „*die Reichsbahn sie als ausreichende Rationalisierungsmaßnahme für die in der Deuwi zusammengeschlossenen Werke anerkennt*“ und damit eine aus dem Anschreiben zum Reichsbahnvertrag begründete freie Bestimmung über die Reichsbahnquoten getroffen würde.⁸⁸⁵ Die Reichsbahn hatte zugesichert, dass sie die Quoten der beigetretenen Werke nicht herabsetzen würde.⁸⁸⁶ Den noch nicht beigetretenen DWV-Werken wurde eine Frist von zwei Wochen zugestanden, der Deuwi beizutreten. Jedoch konnte nicht garantiert werden, dass die Reichsbahn die Quoten dieser Werke nicht auch schon binnen dieser Frist herabsetzen würde.⁸⁸⁷ Die Reichsbahn drängte auf einen beschleunigten Zusammenschluss möglichst vieler Werke, um der Deuwi so zu der entscheidenden Marktmacht zu verhelfen. Zudem waren die nicht der Deuwi beigetretenen DWV-Werke weiterhin durch den Reichsbahnvertrag verpflichtet, „*an einer Rationalisierung fremder Aufträge mitzuwirken*“ und „*zum mindesten ein[e] Melde-Verständigungs- und Verhandlungspflicht*“ einzuführen.⁸⁸⁸ Es war der Reichsbahn gelungen, durch die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags und der Begleitschreiben auch einen Großteil des freien Geschäfts zu beeinflussen und die Marktmacht auf die nachgeordneten Märkte auszudehnen. Für die Werke der DWV war damit der Markt für Privat-, Klein und Straßenbahnen untrennbar mit dem Reichsbahngeschäft verknüpft worden.

Die Deuwi baute in ihren Vertragsbestimmungen weitgehend auf der Satzung der DWV auf. Als Aufgaben des Verbandes wurde die Herbeiführung von angemessenen Preisen und Lieferbedingungen für die Besteller und Waggonfabriken festgeschrieben.⁸⁸⁹ Die Aufträge sollten „*im Sinne einer wirtschaftlichen Fertigung und Ausgleich*“ unter den Werken verteilt werden.⁸⁹⁰ Der Angebotspreis errechnete sich nach den „*jeweils geltenden Reichsbahngrundsätzen*“.⁸⁹¹ Demgegenüber verfolgte die Deuwi ein elastisches Quotensystem, das am

⁸⁸⁴ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Reichsbahn-Gesellschaft, Präsident Dr. Hammer, 8.6.1929, BArch R5/22036, S. 2.

⁸⁸⁵ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Abschrift des Gründungsprotokolls der Deutschen Waggonindustrie, 5.6.1929, BArch R5/22036, S. 5.

⁸⁸⁶ Dies.: Abschrift des Gründungsprotokolls der Deutschen Waggonindustrie, 5.6.1929, BArch R5/22036, S. 6.

⁸⁸⁷ Ebd.

⁸⁸⁸ Dies.: a.a.O., S. 13.

⁸⁸⁹ § 2 Abs. 1 Satzung Deutsche Waggonbau-Industrie, BArch R5/22036, S. 1.

⁸⁹⁰ § 2 Abs. 2 Satzung Deutsche Waggonbau-Industrie, a.a.O., S. 1.

⁸⁹¹ Schumacher: Waggonbau-Industrie, S. 92.

Ende jedes zweiten Geschäftsjahres überprüft und neu berechnet werden sollte.⁸⁹² Entgegen der Reichsbahnquote, die auf Grundlage der Umsätze der Waggonhersteller zwischen 1910 und 1920 ermittelt wurde, waren den Quoten der Deuwi die mengen- und wertmäßigen Umsätze der Werke zwischen 1912 und 1921 sowie 1924 und 1926 zugrunde gelegt worden.⁸⁹³ Das Quotensystem ergänzte ein Melde- und Verständigungsverfahren. Das System der flexiblen Quoten zielte auf einen Ausschluss der Werke mit geringer Auslastung ab und förderte diejenigen Wagenbauanstalten, die erfolgreich große Privataufträge hereinnehmen konnten. Quotenänderungen zum Nachteil eines anderen Werkes bedurften allerdings der Zustimmung des betroffenen Werkes, was eine effektive Reduzierung der Fertigungskapazitäten einschränkte. Eine Herabsetzung der Quote konnte als „*unbillige Härte*“ verstanden werden und die Entscheidung des Vorstandes vor ein Schiedsgericht gebracht werden.⁸⁹⁴

In einem „*Auftragsturnusbuch*“ wurden nicht nur sämtliche unter die Bestimmungen der Deuwi fallenden Aufträge erfasst, sondern auch die erzielten Preise. Sanktioniert wurde eine Unterschreitung der „Normalpreise“, wie sie in den Durchführungsbestimmungen der Deuwi definiert worden waren.⁸⁹⁵ Ab einer Unterschreitung von 15 Prozent wurde jedes weitere angefangene Prozent der Unterschreitung mit einer Minderbelastung von 5 Prozent im Auftragsturnusbuch festgehalten. Nach Ablauf eines jeden zweiten Geschäftsjahres sollte festgestellt werden, mit welcher Summe in Reichsmark die Mitglieder im Auftragsturnusbuch belastet wurden und ein Abgleich mittels Quotenanteilen wurde durchgeführt.⁸⁹⁶ Eine Übertragung der Quote durch Fusion oder Verkauf von Werken oder Produktionsstandorten war möglich, auch konnten Quoten bei der Gründung von Interessengemeinschaften (Verwaltungs- oder Gewinngemeinschaften) zusammengelegt werden.⁸⁹⁷ Sofern auf eine Stilllegung der Werke oder den Verkauf verzichtet wurde, war ebenfalls eine Übertragung der Quote möglich – wenn das entsprechende Werk den Verzicht auf den Waggonbau für 20 Jahre bzw. für die Dauer der Deutschen Waggonindustrie, erklärte.⁸⁹⁸ Der Forderung der Reichsbahn nach einer Verringerung der Fertigungskapazitäten wurde somit entsprochen. Jedoch waren

⁸⁹² § 2 Satzung Deutsche Waggonbau-Industrie, a.a.O., S. 1. § 6 Abs. 2 Satzung Deutsche Waggonbau-Industrie, a.a.O., S. 2. Bei einer Unterschreitung der Quote um wenigstens 25 % erfolgte eine komplizierte Kürzung der Anteilziffern. Unterschreitung 25 % = Kürzung der Quote um 6,25 %. Unterschreitung 40 % = Kürzung der Quote um 6,25 % + 7,50 % = 13,75 %. Unterschreitung 60 % = Kürzung der Quote um 6,35 % + 12,50 % + 10 % = 28,75 %. Die so frei werdende Quote sollte den ihre Quote überschreitenden Werken im Verhältnis ihres Anteils an der Überschreitung zugeteilt werden. Vgl. § 6 Abs. 4 Satzung Deutsche Waggonbau-Industrie, a.a.O., S. 3.

⁸⁹³ Die Inflationjahre waren unberücksichtigt geblieben. Kreyßig: Waggonindustrie, S. 21.

⁸⁹⁴ § 6 Abs. 7 Satzung Deutsche Waggonbau-Industrie, a.a.O., S. 3.

⁸⁹⁵ Vgl. Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 33–35; Kaehlig: Zusammenschluss, S. 17.

⁸⁹⁶ Über- und Unterschreitungen mussten mit 5 % ausgeglichen werden. § 9 Abs. 1 und § 11 Abs. 1 Satzung Deutsche Wagenbau-Vereinigung, a.a.O., S. 9f.

⁸⁹⁷ § 30 Abs. 1 Satzung Deutsche Wagenbau-Vereinigung, a.a.O., S. 10.

⁸⁹⁸ § 30 Abs. 2 Satzung Deutsche Wagenbau-Vereinigung, a.a.O., S. 10f.

keine expliziten Sanktionsmittel wie im Reichsbahnvertrag erhalten, um diese Rationalisierung sicherzustellen.

Die Deuwi war ihrer Satzung nach ein klassisches Preis- und Kontingentierungskartell, dessen Ziel eine Rentabilitätsverbesserung durch Beeinflussung der Preisbildung mittels monopolistischer Marktmacht war.⁸⁹⁹ Entgegen der DWV verfolgte die Deuwi in ihrer Satzung nicht das Ziel einer Selbstkostensenkung. Einschränkend auf den Kartellcharakter der Deuwi als Preis- und Kontingentierungskartell wirkte sich der dominante Einfluss der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft aus. Sowohl das Verfahren der Preisfestsetzung, das den Grundsätzen der DWV für die Preiskalkulation bei Reichsbahnaufträgen entsprach, als auch die Kartelldauer waren auf die DWV abgestimmt. Der Deuwi-Vertrag hatte eine Laufzeit bis zum 31. Dezember 1934 mit der Möglichkeit einer Verlängerung.⁹⁰⁰ Eine vorzeitige Auflösung war mit einem Dreiviertel-Votum der Mitglieder möglich.⁹⁰¹ Jedoch hatte jedes Mitglied die Möglichkeit einer sofortigen Kündigung, wenn sich vor Ende der regulären Vertragslaufzeit die Deutsche Wagenbau-Vereinigung auflösen oder die Mitgliedschaft in derselben erlöschen sollte.⁹⁰² Folglich war die Deuwi nur scheinbar ein freies Kartell der Waggonindustrie.⁹⁰³ Die Deuwi kann als „beherrschtes Kartell der Deutschen Reichsbahn“ angesehen werden, das nur unter Druck der DRG entstanden war und zudem in seinem Bestand von der Existenz der DWV abhing.⁹⁰⁴

3.3.2 *Das Scheitern der Deuwi – Konzeptschwäche der „Kooperativen Rationalisierung“?*

Die Forderungen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft waren ausschlaggebend für das Zustandekommen der Deuwi. Erst ihr unmittelbarer Einfluss auf die Gründung, der sich im Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 11. Dezember 1926 ausgedrückte, führte zu einer Organisation des freien Geschäftes und verhinderte gleichzeitig den Erfolg der Deuwi. Der mit den Forderungen nach einer Einführung der Melde- und Verständigungspflicht sowie einer Quotisierung des In- und Auslandsgeschäftes einhergehende Eingriff in die unternehmerischen Freiheiten sowohl der Waggonfabriken als auch der Privat-, Klein- und Straßenbahnen war mit strategischen Beweggründen der Reichsbahn zu erklären. Zum einen wollte die DRG verhindern, dass die Gewinne aus dem Reichsbahngeschäft als Kompensation für die im In- bzw. Auslandsgeschäft durch den Preiswettbewerb erzielten Verlustpreisen dienen würde.

⁸⁹⁹ Vgl. auch: Wacker: a.a.O., S. 35; Leonhardt: Kartelltheorie, S. 160.

⁹⁰⁰ § 39 Abs. 1 Satzung Deutsche Wagenbau-Vereinigung, a.a.O., S. 13.

⁹⁰¹ Ebd.

⁹⁰² Ebd.

⁹⁰³ Vgl. auch: Leonhardt: a.a.O., S. 160.

⁹⁰⁴ Ders.: a.a.O., S. 161: Leonhardt bezeichnet mit der Formulierung „beherrschtes Kartell der Deutschen Reichsbahn“ allerdings auch die DWV sowie den ähnlich aufgebauten Oberschrauben-Verband. Die Untersuchung der DWV hat jedoch gezeigt, dass sie nicht die Voraussetzungen für ein Kartell erfüllt.

Zum anderen hätte ein freier Wettbewerb zu einer anderen Auftragsverteilung geführt, als es die Reichsbahnquote vorsah. Die Folgen wären eine im Vergleich zum Reichsbahngeschäft abweichende Auslastung der Werke gewesen, was zu Verzerrungen bei der Preiskalkulation im Reichsbahngeschäft geführt hätte. Nach den Bestimmungen des Reichsbahnvertrags liefen Werke mit geringerer Auslastung im freien Geschäft und entsprechend höheren Produktionskosten Gefahr, von der Einreichung weiterer Nachkalkulationen ausgeschlossen zu werden. Für einen Abbau von Kapazitäten wäre dies von Vorteil gewesen, jedoch musste die DRG gleichzeitig die Einhaltung des Staatsvertrags sicherstellen. Eine „unkontrollierte“ Stilllegung einzelner Werke aufgrund freier Konkurrenz hätte die DRG in Konflikte mit den Länderregierungen gebracht.

Gerade die leistungsfähigeren Werke mit langjährigen Geschäftsbeziehungen im Ausland lehnten die Angebotsbeschränkungen der Deuwi hingegen ab.⁹⁰⁵ Die Kontingentierung barg die Gefahr, dass langjährige Kundenbeziehungen durch die Bestimmungen der Deuwi nicht mehr aufrechtgehalten werden konnten, sollte das Erstangebotsrecht aufgrund von Kontingentsüberschreitungen einem anderen Werk zugesprochen werden. Aus diesem Grund traten die Waggonfabriken Uerdingen, HAWA und Christof & Unmack der Deuwi nicht bei und schlossen einen Sondervertrag mit einem Straßenbahnkonsortium. Durch die damit entstandene starke Stellung der Außenseiter konnten die Ziele der Deuwi nur teilweise erreicht werden. Nur der externe Druck durch die DRG ermöglichte es überhaupt, eine Gründung der Deuwi zu realisieren. Erst durch die Ankündigung der Reichsbahn, den verbliebenen Außenseitern die Quote um 50 Prozent zu senken, konnte eine Art Schutzabkommen zur Sicherung der Deuwi geschlossen und die Außenseiterwerke zu einer Teilnahme am Melde- und Verständigungsverfahren auf Widerruf verpflichtet, ohne dass die Monopolfrage geklärt worden wäre.⁹⁰⁶ Eine konsequente Bekämpfung der Außenseiter durch die DRG fand trotz dieser Drohungen und auch vertraglicher Grundlagen nicht statt.⁹⁰⁷ Um dennoch ein ausreichend marktmächtiges Kartell sicherzustellen, wurden auch Waggonhersteller zur Deuwi zugelassen, die aufgrund ihrer geringen Leistungsfähigkeit bei der DWV keine Beachtung gefunden hatten. Die Beweggründe hierfür waren offensichtlich: Zum einen konnte so die Gefahr von weiteren Außenseitern gehemmt und die Monopolmacht der Waggonindustrie gestärkt werden. Zum anderen waren diese Werke mit so geringen Quoten ausgestattet, dass ein langfristiger Verbleib in der Deuwi durch das System der Durchschnittskostenrechnung unwahrscheinlich

⁹⁰⁵ Hartmann: Wandlungen, S. 25.

⁹⁰⁶ „Deutsche Wagenbauvereinigung – Kürzung der Reichsbahnaufträge für Aussenseiter“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 30.6.1929. Hartmann: a.a.O., S. 26.

⁹⁰⁷ Wacker berichtet, dass auf Intention interessierter Großbanken eine Sanktionierung ausblieb. Vgl. Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 32.

war.⁹⁰⁸ Die Auftragsverluste der übrigen Mitglieder durch die Erweiterung des Kreises der Mitgliedswerke waren deutlich niedriger als die zu erwartenden Kosten einer Bekämpfung weiterer Außenseiter. Zudem bestand die Möglichkeit weiterer Kapazitätsbeschränkungen. Die Deuwi konnte zwar nur als beschränktes Monopol auftreten, da die stärksten Außenseiter jedoch als Mitglieder der DWV indirekt auch an die Deuwi gebunden waren, stand die Waggonbauindustrie als monopolistische Vereinigung dem freien Geschäft gegenüber. Die Vergrößerung des Kreises der Mitgliedswerke sowie die Ablehnung der Privat-, Klein- und Straßenbahnen machte die Deuwi von Anfang an labil. Ihre heterogene Zusammensetzung führte zu einer Vielzahl konkurrierender Einzelinteressen. Zudem befand sich das Kartell in einem ständigen Kampf mit der Nachfrageseite, die durch den Kontrakt mit den Außenseiterwerken ein eigenes Druckmittel besaß. Die unzureichende Standardisierung im Privat-, Klein- und Straßenbahnwagenbau senkte darüber hinaus die Voraussetzung des Produktes für eine Kartellierung.⁹⁰⁹ Das Ausbleiben größerer Aufträge der Privat-, Klein- und Straßenbahnen machte sich negativ auf die Deuwi bemerkbar. Die großen Meinungsverschiedenheiten und Interessengegensätze führten zu einer Auflösung des Kartells zum 31. Dezember 1931, da auch die DRG den Reichsbahnvertrag zu diesem Termin gekündigt hatte und eine Revision der Vertragsinhalte anstrebte.⁹¹⁰ Das Nichtreichsbahngeschäft wurde ab diesem Zeitpunkt in einem „Melde- und Verständigungsverfahren“ durch die Deutsche Wagenbau-Vereinigung koordiniert.⁹¹¹ Eine Quotisierung des freien Geschäftes wurde im Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932 nicht mehr aufgenommen.

3.3.3 *Der „Internationale Verband der Waggonfabriken“ – Globale Organisationsversuche der Waggonbeschaffung*

Die Verpflichtung zu einer kartellmäßigen Organisation des deutschen Privat-, Klein- und Straßenbahngeschäftes war einhergegangen mit der Forderung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft nach einer gleichgerichteten Organisation des Auslandsgeschäftes.⁹¹² Die heterogene internationale Marktlage, die Rolle des Deutschen Reiches nach dem Weltkrieg sowie die protektionistische Haltung zahlreicher ausländischer Regierungen auf dem Schienenfahrzeugmarkt setzten dieser Forderung enge Schranken. Die Waggonindustrie in anderen europä-

⁹⁰⁸ Hartmann: a.a.O., S. 26. Vgl. Anhang: Abb. 4.

⁹⁰⁹ „Zur Zeit der Deuwigründung lagen in dem Verhältnis aber von Kartell zu Produkt keine Voraussetzungen für eine Kartellform höherer Ordnung vor.“ Ders.: a.a.O., S. 27.

⁹¹⁰ „Das Kartellproblem in der Waggonindustrie - Auflösung der Deuwi - Wahrscheinlich keine Verlängerung der internationalen Verbandes - Weiterbestand der Wagenbau-Vereinigung“, in: Frankfurter Zeitung, 17.12.1931.

⁹¹¹ Achilles: Kartellorganisation, S. 46.

⁹¹² Vgl. Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 11.12.1926, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, 13.12.1926, BArch R5/7179, S. 27. Vgl.: Kleeberg: Exportkartell, S. 185.

ischen Ländern befand sich ebenfalls in einer Absatzkrise; vergleichbar mit der Entwicklung in Deutschland hatte eine erhöhte Ersatzbeschaffung nach 1918 zu übersteigerten Fertigungskapazitäten geführt.⁹¹³ Auf dem internationalen Waggonmarkt herrschte ein scharfer Konkurrenzkampf mit dem Mittel der Preisunterbietung.⁹¹⁴ Gestützt wurden einzelne Waggonbauindustrien durch wirtschaftspolitische Maßnahmen wie die Vergabe von subventionierten Krediten und Exporterleichterungen.⁹¹⁵ Zwar wiesen die meisten nationalen Waggonbaubranchen die organisatorischen Voraussetzungen in Form von Kartellen und Organisationen auf, jedoch konnte aufgrund zahlreicher Außenseiter die Monopolfrage nicht gelöst werden.⁹¹⁶ Eine globale Verbandsbildung wurde durch die Ablehnung einzelner Länder erschwert.⁹¹⁷ Während in Deutschland über 90 Prozent der Waggonindustrie in der Deuwi organisiert waren und als solche auch einem internationalen Verband beitraten, waren es in Frankreich nur 9 von 27 Waggonfabriken, in Belgien nur 17 von 47.⁹¹⁸ Die konstruktiven Unterschiede der einzelnen Bedarfsländer schränkten die Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit weiter ein; eine internationale Standardisierung und Typisierung der Waggons stellte eine kaum zu bewältigende Aufgabe dar. Für die deutsche Waggonindustrie war ein europäischer Zusammenschluss vor allem aufgrund der „nach wie vor schwierigen innerwirtschaftlichen Verhältnissen“ und schweren „Steuer- und Sozillasten“ von Interesse.⁹¹⁹

Am 12. April 1930 wurde der Internationale Verband der Waggonfabriken gegründet. Ihm gehörten acht Ländergruppen an.⁹²⁰ Treibende Kraft waren neben der deutschen Wag-

⁹¹³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1929, S. 27f. Versuche einer engeren bilateralen Zusammenarbeit hatte es bereits 1920 gegeben. Zur Abwicklung der Reparationsaufträge sollte ein deutsch-französischer Produktionsverbund für Eisenbahnwaggons für zunächst 10 Jahre gegründet werden. Der Konzern sollte die Ausbesserung und Produktion der 150.000 an Frankreich zu liefernden Waggon übernehmen. Ein Vertrag zwischen den französischen Eisenbahngesellschaften und einer Gruppe deutscher Waggonfabriken unter Führung der Waggonfabrik van der Zypen & Charlier in Köln-Deutz lag bereits vor. Der deutsche Anteil am Gesellschaftskapital sollte 50 Mio. Markt betragen. Zu einem Abschluss des Vertrags kam es nicht, da man den deutschen Werken den Vorwurf der Vorteilsnahme machte. Vgl. Otto: Organisation, S. 114f.

⁹¹⁴ So argumentierte auch der Geschäftsführer der DWV, Geheimrat Cuntze in einer Pressekonferenz, dass es unmöglich sei, „daß die Wagen unter Belastung der inländischen Wirtschaft an die Länder halb verschenkt werden, die so glücklich sind, keine eigene Waggonindustrie zu besitzen“. Zitiert nach: Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 32.

⁹¹⁵ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1928, S. 27. Hartmann: Wandlungen, S. 36.

⁹¹⁶ Vgl. „Deutsche Wagenbau-Vereinigung“, in: Börsen-Zeitung, 22.8.1930.

⁹¹⁷ Ertel: Kartelle, S. 148.

⁹¹⁸ Hartmann: a.a.O., S. 37.

⁹¹⁹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für das Jahr 1929, S. 25.

⁹²⁰ Die Festlegung der Quotenvergabe hatte zu erheblichen Schwierigkeiten geführt. Dies.: a.a.O., S. 24. Ländergruppen mit ihren jeweiligen Quoten: 1. Belgien, 34,56 %, 2. Deutschland, 28,8 %, 3. Frankreich, 13,9 %, 4. Italien, 10,5 %, 5. Tschechoslowakei, 6,9 %, 6. Ungarn 2,4 %, 7. Österreich, 2,2 %, 8. Schweiz, 0,7 %. Vgl. Hartmann: a.a.O., S. 38.

gonindustrie auch die französischen Hersteller.⁹²¹ Ziel des Verbandes war es, „*die technischen, finanziellen und sonstigen Lieferungsbedingungen [...] zu vereinheitlichen, das gute Verhältnis zwischen den Industrien durch eine vernünftige Arbeitsteilung unter ihnen sicherzustellen.*“⁹²² Die Exportmärkte wurden durch das internationale Waggonkartell in die nationalen Märkte der jeweiligen Ländergruppen aufgeteilt. Nach der Sicherung der Heimatländer als Absatzmärkte für die einheimische Industrie blieben den deutschen Werken nur noch die britischen Kolonien und Süd- sowie Mittelamerika als potenzielle Exportmärkte. Hier konkurrierte sie mit den britischen und nordamerikanischen Wettbewerbern, die zu deutlich günstigeren Bedingungen liefern konnten als die deutschen Wagenbauer und dem Verband nicht abhörten.⁹²³ Die deutsche Quote von 18,8 Prozent entsprach aus Sicht der deutschen Industrie nicht ihrer wahren Leistungsfähigkeit. Besonders der Verlust der Exportländer Frankreich und Belgien machte sich negativ bemerkbar. Hinzu kam die Anrechnung von Reparationslieferungen auf die deutsche Quote. Die deutsche Landesgruppe kündigte aus diesem Grund den Vertrag zum 31. Dezember 1931.⁹²⁴

Der deutsche Markt war bereits durch die Vergabepaxis der DRG umfassend vor ausländischen Anbietern geschützt. Die Kontingentierung der Exportmärkte durch den Internationalen Verband der Waggonfabriken stellte für die deutsche Waggonindustrie dementsprechend einen erheblichen Verlust dar, ohne dass auf dem Heimatmarkt eine Verbesserung eingetreten wäre.⁹²⁵

⁹²¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Denkschrift „Die Gründe für den Abschluß eines Vertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung“, Januar 1929, BArch R5/7179, S. 16.

⁹²² zitiert nach: Hartmann: a.a.O., S. 38.

⁹²³ Hartmann: Wandlungen, S. 37. Zudem wurde über ein internationales Finanzierungsinstitut des Internationalen Verbandes der Waggonfabriken beraten. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 32.

⁹²⁴ „*Was die Frage einer provisorischen Verlängerung des am 31.12.1931 ablaufenden internationalen Verbandes betrifft, so sah sich die D.W.V. nicht in der Lage, diesem Projekt zuzustimmen, da mit Auflösung der Deuwi die organisatorischen Voraussetzungen für ein Verbleiben im internationalen Verband in Wegfall gekommen seien. Es wurde indes grundsätzlich anerkannt, daß eine internationale Verständigung der Waggonindustrie auch im Interesse der deutschen Industrie liege, sofern deren lebenswichtigste Interessen Berücksichtigung fänden. Die Verhandlungen über die Gründung eines neuen internationalen Verbandes sollen deshalb fortgesetzt und es soll weiterhin versucht werden, die Beziehungen zu den übrigen internationalen Gruppen der Waggonindustrie durch eine gemeinsame Meldestelle aufrecht zu erhalten.*“ „Das Kartellproblem in der Waggonindustrie - Auflösung der Deuwi - Wahrscheinlich keine Verlängerung der internationalen Verbandes - Weiterbestand der Wagenbau-Vereinigung“, in: Frankfurter Zeitung, 17.12.1931.

⁹²⁵ Dies war das Ziel vor allem der französischen Waggonindustrie gewesen, da man befürchtete, die deutsche Konkurrenz könne einen hohen Anteil der französischen Inlandsaufträge erhalten. Frankreich führte in den späten 1920er Jahren ein umfangreiches Investitionsprogramm in die Eisenbahnlinien des Landes durch und stellte große Teile des Streckennetzes auf elektrische Transmission um. Die Gründung des Internationalen Verbandes der Waggonfabriken und das System der Exportquoten fand entsprechend die Zustimmung der französischen Industrie. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 28.

3.4 *ZWISCHENERGEBNISSE: ZWISCHEN RATIONALISIERUNGSZWANG UND ABSATZKRISE – DAS MODELL DER „KOOPERATIVEN RATIONALISIERUNG“ UND DIE NEUORGANISATION DER DEUTSCHEN WAGGONINDUSTRIE*

Mit dem Anspruch, den gesamten Verkehrssektor zu einer Einheit zu verschmelzen und dadurch die Stabilität der Gesellschaft zu verbürgen, griff die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft regulierend in den Wettbewerb zwischen den Waggonbauern ein und versuchte eine organisatorische Vereinheitlichung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung. Die Entwicklungen der Jahre 1926 bis 1931 zeigten deutlich, welche Ziele die DRG mit dem Reichsbahnvertrag verfolgte: Die im Rahmen ihrer Gründung geschaffenen neuen Handlungsspielräume in der Geschäftsführung wurden von der DRG konsequent genutzt, um sowohl ihrer satzungsgemäß vorgeschriebenen volkswirtschaftlichen Verantwortung für die deutsche Industrie – hier die Waggonindustrie – gerecht zu werden, als auch die auf privatwirtschaftlicher Basis zu erwirtschaftenden Reparationslasten sicherzustellen und somit die eigene Souveränität zu garantieren. Während sich in der Wirtschaftsführung neue Chancen zur Gestaltung boten, waren gleichzeitig die Handlungsspielräume durch externe Einflussgrößen auf das Ergebnis der Betriebsrechnung stark limitiert. Der Reichsbahnvertrag stellte eine Reaktion auf diese Problemlage dar. Er diente als Instrument, um die Einkaufspreise für rollendes Material an die begrenzten finanziellen Handlungsspielräume anzupassen⁹²⁶ – was auch eine Anpassung der Konstruktion an die eigene Instandhaltungsorganisation beinhaltete – als auch eine kostenniveauneutrale Umsetzung des Strukturwandels in der Waggonindustrie zu gewährleisten.

Die Verbesserung der Kalkulationsgrundlagen bildete einen der Grundsteine für eine Rentabilitätssteigerung und verstärkte im Zusammenspiel mit den produktionstechnischen und marktpolitischen Maßnahmen die marktbeeinflussende Wirkung der Deutschen Waggonbau-Vereinigung. Die Aufgaben der DWV zielten auf einen gemeinsamen Zweck hin: die nachhaltige Senkung der Selbstkosten. Auch die Herbeiführung einer Einigung im freien Inlands- sowie im Export- und Reparationsgeschäft war in diesem Sinne formuliert worden. Die DRG nutze ihr natürliches Monopol im Schienenverkehr, um ihre Macht auf dem nachgelagerten Markt für Waggon auszuweiten. Die Kosten für die neue Beschaffungsstrategie sollten zum Teil auf die Privat-, Klein- und Straßenbahnen übertragen werden, wie die Initiierung der Deutschen Waggonindustrie (Deuwi) zeigte. Im Geschäft mit den deutschen Privat-, Klein- und Straßenbahnen sollten Verluste verhindert werden.⁹²⁷ Die Reichsbahn hätte einer vertraglichen Kooperationsvereinbarung mit der Waggonindustrie nicht zugestimmt, wenn die

⁹²⁶ Womit sich die Reichsbahn an der Produktions- und Denkweise Henry Fords orientierte: „Ein ‚gesättigter‘ Markt ist stets einer, dessen Preise über dem Niveau der Kaufkraft liegen“. Ford: Leben, S. 165.

⁹²⁷ Wacker: Zusammenschlussbewegung, S. 22.

zugesicherten und theoretischen deutlich über dem Marktniveau liegenden Preise der DRG zum Ausgleich der Verluste aus dem Preiswettbewerb im freien Geschäft genutzt worden wären.⁹²⁸

Die Ausgestaltung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung verdeutlicht, dass die Vereinigung auf die Interessen der Reichsbahn ausgerichtet war.⁹²⁹ Entgegen der Ausrichtung eines Kartells auf die Interessen nur einer Marktseite („Paradigma des egoistischen Kartells“) richtete sich die DWV in ihrer Satzung sowie im Reichsbahnvertrag an der Nachfrageseite aus. Nur wenige „*existenzielle Konzessionen*“ wurden der Anbietergemeinschaft zugestanden.⁹³⁰ Neben der Garantie eines 90-prozentigen Anteils an den Waggonaufträgen der DRG sowie der Zusicherung eines „*angemessenen*“ Gewinns konnte sich die Waggonindustrie nicht gegen den marktmächtigeren Nachfrager durchsetzen. Die DRG sicherte keine absolute Abnahmemenge zu, forderte aber mit den festgeschriebenen Verbandszielen der „*Beschränkung der Produktionsstätten*“ sowie einer „*Rationalisierung der Fabrikationsmethoden*“ umfangreiche spezifische Investitionen von der Waggonindustrie. Entsprechend kommentierte Gustav Hammer den Vertragsabschluss: „*Wenn der Vertrag abgeschlossen ist, dann werden ihre Betriebsleiter keine ruhige Nacht mehr haben*“.⁹³¹ Der Eingriff der Reichsbahn in die unternehmerischen Freiheiten der Waggonbauer ist charakteristisch für ein bilaterales Monopol zwischen ungleich marktmächtigen Partnern. Bemerkenswert ist die Erweiterung der Einflussphäre auf das Privat-, Klein- und Straßenbahngeschäft, das als beherrschtes Kartell eine Rentabilitätssteigerung der Waggonindustrie ermöglichen sollte. Jedoch war das Vertrauen der Waggonindustrie in die Leistungsfähigkeit der Reichsbahn durch die Beschaffungskrise der DRG bereits so geschwächt, dass die Deuwi als instabile und geschwächte Kartellorganisation nicht den erhofften Erfolg aufwies. Mit dem Scheitern der Deuwi waren auch die Ziele des Reichsbahnvertrags in Gefahr, denn als tragende Säule war eine Umsetzung der Rationalisierungsmaßnahmen auch von den Privat-, Klein- und Straßenbahnaufträgen abhängig. Die DRG hatte ihren Einfluss auf die übrigen Eisenbahnunternehmen überschätzt, als sie eigenmächtig die fremden Aufträge für die Realisierung des Reichsbahnvertrags einplante. Eine

⁹²⁸ Vgl. Krauß: Entwicklung, S. 45 Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 28: „*Es ist ganz undenkbar, daß die Waggonfabriken in Deutschland gemeinsam einen Vertrag mit der Reichsbahn machen, der ihnen einen angenehmen Verdienst zusichert, um sich gleichzeitig bei allen anderen Geschäften, wie es bisher üblich war, ohne irgendwelche Hemmungen restlos zu bekämpfen.*“

⁹²⁹ Der Deutsche Metallarbeiter-Verband urteilte deutlich über den Reichsbahnvertrag: „*Die Deutsche Waggonbau-Vereinigung stellt eine recht zweifelhafte und unnatürliche Mischung von Subventionierung, Syndizierung und ‚Rationalisierungsversuch‘ dar. Es ist ein Versuch mit untauglichen Mitteln, der keine Lösung des Gesamtproblems darstellt, sondern der vielmehr eine wirkliche und endgültige Gesundung der Waggonindustrie verhindert.*“ Deutscher Metallarbeiter-Verband: Verhältnisse, S. 11.

⁹³⁰ Leonhardt: Kartelltheorie, S. 159.

⁹³¹ Hammer: Rationalisierung 1963, S. 321.

Realisierung der Vertragsziele war mit dem Scheitern der Deuwi nur noch eingeschränkt möglich und eine Revision des Vertrags 1932 unumgänglich.

Um „etwas völlig Neuartiges“ handelte es sich bei den Regelungen des Reichsbahnvertrags nicht.⁹³² Die DWV und der Reichsbahnvertrag bauten auf dem Vorbild der Norddeutschen Wagenbau-Vereinigung und deren Lieferverträgen mit der Preußisch-hessischen Eisenbahnverwaltung auf. Aber diente der Reichsbahnvertrag von 1927 wirklich wie von der DRG und der Industrie propagiert dem Zwecke, „angemessene Preise sicherzustellen und eine wirtschaftliche Gesundung der Deutschen Waggonindustrie herbeizuführen“?⁹³³ Es wird deutlich, dass die DRG unter Anerkennung einer prinzipiellen Autonomie der Waggonbaubranche die Organisation der Lieferindustrie als Durchsetzungsform ihrer eigenen Ziele und Interessen gebildet hatte. Die Neuorganisation der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung als bilaterales Monopol war die konsequente Fortführung einer Entwicklung, die 1917 begonnen hatte und diente ausschließlich der Sicherung der Nachfragemacht. Diese Form der Verrechtlichung der Branchenorganisation zeigt, dass es sich hierbei um eine Funktionalisierung zur eigenen Gewinnmaximierung und Interessendurchsetzung handelte.⁹³⁴ Das Rationalisierungsparadigma, als dessen analytische Voraussetzung die Methode der industriellen Rechnungsführung gesehen wurde, war der Ansatzpunkt für eine zentrale Lenkungsform der Industrie.⁹³⁵ Technikgläubigkeit, Produktivitätsfetischismus und Rationalisierungskult hatten eine reale Grundlage: Das Fortbestehen der Reichsbahn als souveränes deutsches Unternehmen war vor dem Hintergrund der Rationalisierungsverpflichtungen von einem positiven Betriebsergebnis abhängig. Dieser sogenannte „Leistungswettbewerb“ stellte eines der Hauptziele der Intervention der DRG dar. In einem ausgeglichenen, organisierten Wettbewerb sahen Waggonindustrie und Reichsbahn die Möglichkeit einer gleichmäßig „guten“ Entwicklung und Auspielung der individuellen Stärken. Im Gegensatz dazu stand der „ruinöse Wettbewerb“, der viele Jahre dazu geführt hatte, dass die Preise unter die Selbstkostenschwelle der Werke gesunken waren. Die Folge war in den Augen der Akteure eine nicht hinnehmbare volkswirtschaftliche Verschwendung. Vor dem Hintergrund der Gemeinwirtschaftlichkeit der Verkehrsbedienung durch die Reichsbahn war die Attribuierung der einen Form des Wettbewerbs als sinnvoll und nützlich, hingegen der anderen als zerstörerisch und ruinös, möglich.⁹³⁶ Die Waggonindustrie

⁹³² So Putze: 120 Jahre, S. 197.

⁹³³ Ders.: a.a.O., S. 198.

⁹³⁴ Vgl. zur Verrechtlichung von Verteilungskonkordaten und Kartellen auch: Jürgens: Selbstregulierung, S. 183.

⁹³⁵ Jürgens: Selbstregulierung, S. 212 sowie Anmerkung 1 auf derselben Seite. Dascher: Probleme, S. 130.

⁹³⁶ Damit griff die DRG die Vorstellung auf, dass das Verkehrswesen nicht nach den Gesetzen der freien Marktwirtschaft, sondern nach der Logik der Gemeinwirtschaftlichkeit gestaltet werden müsse. Diese Logik war aus der verkehrspolitischen und –wissenschaftlichen Debatte im 19. Jahrhundert entstanden und prägte die Verkehrswissenschaft bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts nachhaltig. Vgl. Hascher: Politikberatung, S. 54–

konnte aus Sicht der DRG gegenüber anderen Volkswirtschaften nur dann wettbewerbsfähig werden, wenn die gemeinwirtschaftlichen Aufgaben der Reichsbahn priorisiert wurden, das Privateigentum der vor- und nachgelagerten Industrien dabei prinzipiell beibehalten wurde trotz gleichzeitiger Sozialbindung. Eine Unterordnung unter die Ziele und Organisationsformen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft war demnach für die Waggonindustrie alternativlos.

Für die Waggonindustrie war die seit dem Beginn der Inflation stark verschlechterte Absatzsituation treibende Kraft, sich den Forderungen des Monopsonisten Reichsbahn zu unterwerfen.⁹³⁷ In einer mangelhaften Organisationsstruktur der Waggonindustrie sah man eine der Ursachen der Krise.⁹³⁸ Die Reputation der Reichsbahn als „Beschützer“ der Waggonindustrie in Verbindung mit der Aussicht auf größere Beschaffungsmengen reduzierte für die Waggonindustrie das unkalkulierbare Risiko der spezifischen Investitionen und die Bindung an den Nachfrager Reichsbahn. Informationsasymmetrien über die Beschaffungsstrategie der DRG sowie den Umfang der zukünftigen Beschaffungsmengen führten zu einer völlig falschen Einschätzung der Geschäftsbeziehung im Jahre 1926.

59. Den Begriff „Gemeinwirtschaft“ prägte Albert Schäffle (1831–1903) in den 1860er Jahren. Vgl. Ders.: a.a.O., S. 56. Zum Begriff und Aufbau der Gemeinwirtschaft, siehe: Reichswirtschaftsministerium: Denkschrift „Der Aufbau der Gemeinwirtschaft“; stark von Rathenau beeinflusst wurde die Gemeinwirtschaftskonzeption von: Wissell/Moellendorff: Selbstverwaltung; Moellendorff: Sozialismus. Zu von Moellendorffs Konzeption, siehe: Werth: Sozialismus, SS. 83–96. Braun: Konservatismus, S. 143–170.

⁹³⁷ Damit entsprach die Entwicklung der Waggonindustrie der allgemeinen Rezession in Deutschland vor der Weltwirtschaftskrise in zugespitzter Form. Besonders nach der ab 1928 festzustellenden Stagnation der staatlichen wie auch privaten Nachfrage verschärfte sich die Lage der deutschen Wirtschaft und wirkten sich negativ auf den Investitionsgüterbereich aus. Es folgte eine Produktionsdrosselung anstelle einer Preisanpassung. Vgl. Lippert: Lastkraftwagenverkehr, S. 25.

⁹³⁸ So auch eine der Kräfteströmungen, die 1923 zur Kartellverordnung geführt hatte. „Infolge der Inflation überwog die Nachfrage stark, und der Abnehmer war der wirtschaftlich Schwächere. Dieser war nun geneigt, den Grund allen Übels in den Organisationen der Lieferanten zu sehen.“ Lehnich: Kartelle, S. 117. Vgl. auch: Kahn: Steuerung, S. 46–52.

4 MARKTMACHERHALT IN ZEITEN VON WIRTSCHAFTSKRISE UND SYSTEMWECHSEL – DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1932 ALS ORGANISATIONSINSTRUMENT EINER ENTWICKLUNGSGEMEINSCHAFT

4.1 DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1932 – KENNZEICHEN EINES RICHTUNGSWECHSELS IN DER BESCHAFFUNGSSTRATEGIE DER DRG ODER SCHEITERN DER „KOOPERATIVEN RATIONALISIERUNG“?

4.1.1 Die Kündigung des ersten Reichsbahnvertrags durch die DRG

Die Deutsche Reichsbahn machte am 18. Juni 1931 von ihrem im Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927 verankerten Kündigungsrecht Gebrauch.⁹³⁹ Zum 31. Dezember 1931 verloren damit auch die Bestimmungen des Begleitschreibens vom 14. Dezember 1926 ihre Gültigkeit. Die DRG übersandte mit dem Kündigungsschreiben ihr Interesse an einer Fortsetzung des Vertragsverhältnisses.⁹⁴⁰

Die Reichsbahn begründete das Festhalten an einer Zusammenarbeit mit der Waggonindustrie anhand der erreichten Rationalisierungserfolge.⁹⁴¹ Die Deutsche Wagenbauvereinigung veröffentlichte fortlaufend ihre Rationalisierungsergebnisse und betonte dabei die erwirkten Preissenkungen. Hierzu wurden der Reichsbahn regelmäßige „*Rationalisierungsnachweise*“ – bis 1929 allein 15 Stück – vorgelegt.⁹⁴² Für die DWV waren die weitere Zusammenarbeit mit der DRG und damit eine Rentierung der factorspezifischen Investitionen nur möglich, wenn die Produktions- und Nebenkosten nachweislich reduziert werden konnten.⁹⁴³ Trotz der Beschaffungskrise der DRG und den hohen Anfangsinvestitionen waren die Preise für Waggonen deutlich gesenkt worden. Bereits im Verlauf des zweiten Halbjahres 1929 konnte die Reichsbahn signifikante Einsparungen feststellen.⁹⁴⁴ Die DRG führte diese Verbil-

⁹³⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Wagenlieferungsvertrag, 18.6.1931, BArch R5/7179, S. 1.

⁹⁴⁰ Ders.: a.a.O., S. 1f.

⁹⁴¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt, Betr. Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 28.11.1928, BArch R5/21969, S. 1f.

⁹⁴² Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1929, S. 16. Diese Angaben stellen jedoch nur einen groben Indikator für die tatsächliche Rationalisierungsleistung dar, da die Preise allein noch kein Hinweis für eine Produktivitätssteigerung sind. Vgl. auch: Freyberg: Rationalisierung, S. 25f.

⁹⁴³ Ein Werbefilm der Deutschen Wagenbau-Vereinigung sollte mit Trickbildern und Werksaufnahmen die Rationalisierungsleistungen dokumentieren. Der Film wurde auch dem Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit für eine Informationsreise durch Finnland zur Verfügung gestellt. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1929, S. 16. „Die Wagenherstellung in der deutschen Waggon-Industrie“, vgl. http://www.filmportal.de/film/die-wagenherstellung-in-der-deutschen-waggon-industrie_32f2c3064bb0494a9dbc12b0b02b44a9.

⁹⁴⁴ Je nach Wagengattung betrug die Ersparnis bei Personenwagen aus der Beschaffung des zweiten Halbjahres 1929 zwischen 3,9 % und 5,2 %. Bei Drehgestellen der Bauart „Görlitz“ konnte eine Senkung der Stückpreise um 8,4 % erreicht werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Vermerk, Betr.: Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Geschäftsjahres 1929 (2. Hälfte), 15.5.1929, BArch R5/21992, S. 3f.

ligung auf die Erfolge der Rationalisierung sowie auf die erhaltenen Mengenrabatte zurück.⁹⁴⁵ Da die „*Rationalisierungsnachweise*“ jedoch nur für Wagentypen aufgestellt werden konnten, deren Auslieferung bereits erfolgt war und für die sämtliche Nachkalkulationsergebnisse vorlagen, wurden nur bestimmte Wagengattungen auf Rationalisierungseffekte hin geprüft.⁹⁴⁶ Die Ersparnisse waren zudem abhängig von der Höhe der im Jahre 1927 noch ohne Nachkalkulationen ausgehandelten Preise.⁹⁴⁷ Bei selten bestellten Wagentypen gelang es den Werken nicht, die ausgehandelten Vertragspreise ohne Verlust abzuschließen, da Erfahrungswerte fehlten und sich die geringen Losgrößen negativ auswirkten.⁹⁴⁸ Generell war die DRG allerdings zufrieden mit den Ergebnissen, da „*bei der weit überwiegenden Zahl sämtlicher Wagen [...] eine erhebliche Senkung der Gesamtherstellungskosten festgestellt werden kann*“.⁹⁴⁹ Die Bilanzstatistik der Waggonwerke lässt für die Jahre 1927 bis 1929 auf eine deutlich gesteigerte Rentabilität schließen, die auf einer gleichmäßigen und einer gegenüber 1926 erhöhten Beschaffung durch die Reichsbahn – unterstützt durch den von der Industrie selbst finanzierten Wagenbaukredit – aufbaute. Die Waggonindustrie verbuchte in diesen Jahren Aufträge zwischen mindestens 168 Millionen RM (1927) und 281 Millionen RM (1929).⁹⁵⁰ Diese Aufträge gaben der Industrie die Möglichkeit, ohne eine nennenswerte Reduzierung der Fertigungskapazitäten die Rentabilität durch eine Wandlung der Organisation und Produktion zu steigern.⁹⁵¹ Gleichzeitig zeigte sich die hemmende Wirkung der Reichsbahnquote, die viele kleine Waggonbauer durch die Zuteilung kleinster Anteilsziffern künstlich am Leben hielt.⁹⁵²

⁹⁴⁵ Der Kilopreis der betriebsfertigen Waggons senkte sich entsprechend von 2,15 RM auf 1,98 RM bei Personenwagen der Ausführung „AB4ü“, was eine Reduzierung des Kilopreises um rd. 8 % bedeutete. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: a.a.O., S. 3f. Bei Güterwagen konnte bereits die erste Vergabe für das Jahr 1927 deutliche Preissenkungen aufweisen, die je nach Wagengattung zwischen 4 % und 11 % lagen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1929, Abbildung 7, 8, 9.

⁹⁴⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 15.2.1929, BArch R5/21969, S. 2.

⁹⁴⁷ Hierbei handelte es sich um Preise, die anhand von Schätzwerten und ohne Kalkulationsnachweis aufgestellt worden waren.

⁹⁴⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt: a.a.O., S. 4.

⁹⁴⁹ Ders.: a.a.O., S. 5.

⁹⁵⁰ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, Abb. 1.

⁹⁵¹ Kritisch kommentierte auch der Deutsche Metallarbeiter-Verband die Entwicklung der Branche seit 1927 und sprach von einer „*Planlosigkeit in der Produktion der Waggonindustrie*“: „*Bei einigermaßen wirtschaftlicher Einsicht hätten die aus der Normung und Typisierung sich ergebenden Vorteile zu einer Spezialisierung bzw. Beschränkung auf wenige Typen bei den einzelnen Werken führen müssen. Nach den eingelaufenen Berichten ist von einer solchen Umstellung nur wenig zu spüren. Die noch aus der Zeit der Überleitung der Länderbahnen auf die Reichsbahn stammenden Länderquoten mögen vielleicht für einzelne Werke Hemmnisse für eine Umstellung gebracht haben, aber für die Mehrzahl der Betriebe können diese Hemmungen nicht gelten. Nicht einmal bei den Konzernbetrieben scheint eine systematische Unterteilung der Aufträge stattzufinden.*“ Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 25.

⁹⁵² Nach Erhebungen des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes waren 1930 noch 4 Werke (9,1 %) mit bis zu 50 Beschäftigten auf dem Markt vorhanden. 9 Werke (20,4 %) beschäftigten zwischen 51–200 Beschäftigte. Über die Hälfte der Waggonfirmen (23, 52,3 %) verfügten zwischen 201–1.000 Beschäftigte und nur 18,2 % (8) der Werke konnten auf über 1.000 Beschäftigte zurückgreifen. Damit hatte sich die Branche im Vergleich mit 1925

Ohne den „rettenden Strohalm dieser Zwergquote“ wären zahlreiche Waggonhersteller zwangsläufig aus dem Markt ausgeschieden oder von anderen Herstellern im Rahmen der weiteren Branchenkonzentration übernommen worden.⁹⁵³ Diese Einschätzung vertrat auch der stellvertretende Vorsitzende des Reichsverbandes der Deutschen Industrie, Paul Silverberg – zugleich Mitglied des Verwaltungsrates der DRG.⁹⁵⁴ Er forderte nachdrücklich eine stärkere Konzentration der Waggonbauindustrie und ein Ausscheiden der unproduktiven Werke.⁹⁵⁵ Silverberg lenkte den Blick auf den *nervus rerum* des Reichsbahnvertrags: den Staatsvertrag von 1920. Aus seiner Sicht hemmte die vertragliche Verpflichtung der DRG ein Ausscheiden nicht mehr lebensfähiger Betriebe aus dem Markt.

Mit abnehmender Beschaffung der Reichsbahn im Jahr 1930 und den daraus resultierenden sinkenden Stückzahlen konnten die anfänglichen Rationalisierungserfolge und Rentabilitätssteigerungen nur noch schwer wiederholt werden. Die Vereinigung musste zur Aufrechterhaltung des Quotensystems von ihrem Anspruch abrücken, Waggons gleicher Gattung nur noch an Werke zu vergeben, die diese in vorherigen Beschaffungsperioden bereits geliefert hatten.⁹⁵⁶ Einzelne Werke erhielten infolgedessen Losgrößen von nur 15 bis 30 Waggons, was eine wirtschaftliche Fertigung kaum möglich machte. Zudem häuften sich durch die geringen Beschaffungssummen und den Zwang zu einer wirtschaftlichen Verteilung die Quotenüber- bzw. Unterschreitungen in der DWV.⁹⁵⁷ Es war unvermeidbar, dass sich diese Problematik auch auf die Länderbauquoten des Staatsvertrags auswirkte. Die Länder Sachsen,

deutlich zu Gunsten von größeren Betrieben verändert. 1925 wiesen 36 Werke (39,1 %) weniger als 50 Beschäftigte aus. Fabriken mit 51–200 Beschäftigten blieben mit 19 Werken (20,7 %) relativ gesehen stabil, wohingegen die Werke mit 201–1.000 Beschäftigten absolut stabil blieben (27), aber ihren relativen Anteil deutlich steigern konnten (29,3 %). Ebenso vergrößerte sich der relative Anteil der größten Werke (10, 10,9 %). Nach der Erhebung des Metallarbeiter-Verbandes existierten 1930 noch 44 Waggonfabriken mit insgesamt 24.466 Beschäftigten (1925: 92 Werke, 30.988 Beschäftigte). Vgl. Metallarbeiter-Verband: a.a.O., S. 9.

⁹⁵³ Kreyssig: Waggonindustrie, S. 14. Jedoch muss beachtet werden, dass 1930 nur noch 0,4 % aller Beschäftigten der Branche in Betrieben mit bis zu 50 Personen tätig waren. Kleinbetriebe waren im Waggonbau 1930 bedeutungslos. 95,3 % der Beschäftigten arbeiteten in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten, davon 48,5 % in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Allerdings war dieser Anteil bereits 1925 mit 92 % sehr hoch. Vgl. Metallarbeiter-Verband: a.a.O., S. 9.

⁹⁵⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Verwaltungsrat: Aufzeichnung über die Sitzung des Arbeitsausschusses am 30. Juni 1931, BArch R5/7190, S. 6. Zur Person Paul Silverbergs siehe ausführlich: Gehlen: Silverberg.

⁹⁵⁵ In den sieben größten Werken der Branche (Linke-Hofmann-Busch-Werke AG, Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG, Orenstein & Koppel AG, Eisenbahnverkehrsmittel AG, Gutehoffnungshütte Aktienverein, Görlitzer Waggon- und Maschinenbau AG, Talbot & Co. GmbH) waren 1930 allein 74,4 % aller Beschäftigten angestellt. Vgl. Metallarbeiter-Verband: a.a.O., S. 10.

⁹⁵⁶ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1930, S. 17.

⁹⁵⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und das Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau, nachrichtlich an das Reichsbahn-Zentralamt für Bau- und Betriebstechnik und das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen sowie an die Reichsbahndirektion Dresden - je besonders- Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1932, 26.11.1931, BArch R5/22372, S. 4.

Bayern und Württemberg mussten eine Verschlechterung ihrer Quote hinnehmen.⁹⁵⁸ Um bei der unwirtschaftlichen Zerstückelung der Waggonaufträge dennoch eine hinreichende Rentabilität zu ermöglichen, bildeten sich Liefergemeinschaften zur Zusammenfassung von Produktionsschritten.⁹⁵⁹ Die Waggonindustrie initiierte eigene Rationalisierungsmaßnahmen als Reaktion auf die Beschaffungskrise der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Fließ- und Taktarbeit wurden weiterentwickelt und Investitionen in neue, leistungsfähigere Werkzeugmaschinen getätigt.⁹⁶⁰ Als Folge des Wagenbaukredits war die DWV in der Lage, auch in den Jahren 1930 bis 1931 Preissenkungen zwischen 10 und 13,5 Prozent bei D-Zugwagen sowie bei Drehgestellen zwischen 9 und 15 Prozent zu ermöglichen.⁹⁶¹ Bei 76 Prozent aller Reichsbahnaufträge des Jahres 1931 konnte eine Ersparnis von rd. 13 Prozent erreicht werden.⁹⁶²

Diese offensichtlichen Erfolge standen in deutlichem Kontrast zur wirtschaftlichen Gesamtsituation der Waggonindustrie im Jahre 1931. Konnte die Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG in den Jahren nach ihrer Gründung eine Dividende von 5 Prozent an seine Aktionäre auszahlen, endete das Geschäftsjahr 1931/32 mit einem deutlichen Verlust.⁹⁶³ Auch die Deutsche Wagenbau-Vereinigung musste ihren Mitarbeiterstamm im Laufe des Jahres 1931 von 84 Personen auf 43 reduzieren.⁹⁶⁴ Aufgrund der aus dem Reichsbahnvertrag entstandenen Verpflichtungen war der DWV eine weitere Reduzierung nicht möglich. Damit waren die Voraussetzungen für eine Neuauflage des Reichsbahnvertrags deutlich getrübt. Die Waggonbauindustrie hatte im Vertrauen auf eine steigende Auslastung durch eine erhöhte Reichsbahnbeschaffung partnerspezifische Investitionen getätigt. Die Abhängigkeit von der DRG war durch die Umgestaltung der Produktion, die Aufgabe von Geschäftsgeheimnissen und den Belastungen durch den Wagenbaukredit gegenüber 1926 weiter erhöht worden. Eine Verlängerung des Reichsbahnvertrages als bilateralen Monopols sollte den Werken der DWV ermöglichen, die „sunk costs“ zu begrenzen.⁹⁶⁵

Unmittelbar nach Kündigung des Reichsbahnvertrags durch die DRG begannen erste Verhandlungen über einen neuen Beschaffungsvertrag. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung zählte infolge der Konzentrationsbewegung der Vorjahre nur noch 17 Mitgliedsfirmen mit

⁹⁵⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Verteilung der Wagenlieferung 1932 auf die Wagenbauanstalten, 31.12.1931, BArch R5/21676, S. 2f.

⁹⁵⁹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1930, S. 17.

⁹⁶⁰ Dies.: a.a.O., S. 18. Vgl. zur Entwicklung der Werkzeugmaschinen: Freyberg: Rationalisierung, S. 55–111.

⁹⁶¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 10.

⁹⁶² Ebd.

⁹⁶³ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 5. Geschäftsjahr 1931/32, S. 5.

⁹⁶⁴ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1931, S. 8.

⁹⁶⁵ Zur Beeinflussung des Niveaus der Marktaustrittsbarrieren durch irreversible Kosten: Schaub: Sunk Costs, S. 77.

noch immer 25 Standorten.⁹⁶⁶ Die Aufträge der DWV lagen 1931 lediglich bei 68,7 Millionen RM.⁹⁶⁷ Gustav Hammer hatte sich im Sommer 1931 offen für eine Weiterführung der Zusammenarbeit ausgesprochen und Bedingungen für eine Fortführung gestellt: „*Die Reichsbahn steht Wirtschaftszusammenschlüssen und allen Rationalisierungsbestrebungen, die eine Stütze des Wirtschaftslebens und eine verbesserte und verbilligte Herstellung der Erzeugnisse zum Ziel haben, durchaus wohlwollend gegenüber. Sie bekämpft dagegen alle Zusammenschlüsse, die lediglich eine Preisverteuerung bezwecken*“.⁹⁶⁸

Die Kündigung des Reichsbahnvertrags gab den Mitgliedern der Deutsche Wagenbau-Vereinigung die Möglichkeit zu einer Kündigung. Außer der Christoph & Unmack AG, die aufgrund des Konfliktes mit der DWV über die Annahme des Reichspostauftrages eine Außenseiterstellung anstrebte, blieben alle bisherigen Mitglieder auch nach dem 31. Dezember 1931 in der Vereinigung.⁹⁶⁹

Der Wagenwirtschaftsausschuss der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft sprach sich für eine Verlängerung der Zusammenarbeit für weitere fünf Jahre aus.⁹⁷⁰ Gespräche zwischen der DRG, dem Reichspostministerium sowie dem Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen ergaben erste Vorschläge über eine Revision des Reichsbahnvertrags.⁹⁷¹

4.1.2 *Die Waggonbeschaffung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft in der Weltwirtschaftskrise*

Mit der Denkschrift über die „*Notlage der Deutschen Waggon-Industrie*“ versuchte die Deutsche Wagenbau-Vereinigung die Öffentlichkeit im Vorfeld der Verhandlungen über den Abschluss eines neuen Reichsbahnvertrags 1931 zu beeinflussen.⁹⁷² Bei der Vorstellung der Schrift vor Pressevertretern machte die DWV deutlich, dass das Ausbleiben einer gleichmäßi-

⁹⁶⁶ Stillgelegt worden waren jedoch nur fünf Werke. Die Werke Hagen und Düsseldorf der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG, die Norddeutsche Waggonfabrik AG Bremen sowie die Werke Köln-Ehrenfeld und Werchau der Linke-Hofmann-Busch-Werke AG. Damit war zwar eine engere Zusammenarbeit und horizontale Arbeitsteilung innerhalb der Waggonindustrie durchgeführt worden, eine effektive Senkung der Fertigungskapazitäten jedoch ausgeblieben. Die Auslastung der Werke blieb entsprechend niedrig. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1931, S. 9.

⁹⁶⁷ Vgl. Dies.: a.a.O., S. 10f.

⁹⁶⁸ Zitiert nach: Achilles: Kartellorganisation, S. 14.

⁹⁶⁹ Die Kündigung der Waggon- und Maschinenbau AG (WUMAG), Görlitz, wurde später wieder zurückgezogen und richtete sich wohl auch weniger gegen die DWV und den Reichsbahnvertrag als gegen die Quotenverteilung der Deuwi, bei deren Neugestaltung nach dem 31.12.1931 sich die WUMAG eine bessere Ausgangsposition als potenzieller Außenseiter verschaffen wollte. Vgl. „Opposition in den Waggonkartellen – Görlitzer Waggon kündigt die Wagenbau-Vereinigung“, in: Berliner Tageblatt, 20.11.1931; „Deutsche Wagenbau-Vereinigung“, in: Frankfurter Zeitung, 21.11.1931.

⁹⁷⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Vermerk Betr. Erneuerung des mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung abgeschlossenen Wagenlieferungsvertrages, 18.6.1931, BArch R5/7179, S. 1.

⁹⁷¹ Ebd.

⁹⁷² Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Notlage.

gen Beschaffung durch die DRG einer Vernichtung der Waggonindustrie gleichkäme.⁹⁷³ Die Waggonindustrie benötigte eigenen Angaben zufolge einen Auftragsbestand von rd. 270 Millionen RM jährlich, um die eigenen 70.000 Arbeitsplätze sowie dieselbe Anzahl an Arbeitsplätzen in der Zulieferindustrie zu sichern.⁹⁷⁴ Die Waggonindustrie appellierte an die Reichsbahn, nicht durch eine verringerte Beschaffung Qualitätseinbußen in der Verkehrsleistung zu riskieren und dadurch im Konkurrenzkampf mit anderen Verkehrsträgern zurückzufallen.⁹⁷⁵ Die DWV berief sich auf die §§ 2 und 43 des Reichsbahngesetzes von 1924, die die DRG zum Erhalt des Reichsbahnvermögens verpflichteten.⁹⁷⁶ Eine Fahrzeugbeschaffung zwischen 150 und 200 Millionen RM sei für die Reichsbahn zwingend notwendig, um eine planmäßige Erneuerung des Waggonbestandes aufrechtzuerhalten.⁹⁷⁷ Zudem stellte die Waggonindustrie in Aussicht, weiterhin die Finanzierung der Waggonlieferungen zu übernehmen.⁹⁷⁸ Die DWV war überzeugt, ihre Kapazitäten an den tatsächlichen Bedarf angepasst zu haben, den sie aus dem Erneuerungssoll einer planmäßigen Ausmusterung nach Betriebsjahren sowie dem Bedarf des freien Inlands- und Auslandsmarktes kalkulierte.⁹⁷⁹ Ihrer Argumentation legte die Industrie noch immer andere Ausmusterungsgrundsätze zugrunde als die DRG.⁹⁸⁰ Das Jahr 1931 zeigte, dass es sich bei den Prognosen der DWV nur um rein theoretische Rechenmodelle handelte, die keinerlei Bezug zur Realität aufwiesen.⁹⁸¹ Eine weitere Anpassung der Kapa-

⁹⁷³ „Notruf der Waggon-Industrie“, in: Berliner Tageblatt, 27.6.1931.

⁹⁷⁴ Diese hier von der DWV angegebenen Zahlen erscheinen doch erheblich zu hoch angegeben. Eine Erhebung des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes aus dem Jahre 1927 hatte für die zum Erfassungszeitpunkt im deutschen Reichsgebiet liegenden 47 Waggonfabriken 22.810 Arbeiter gezählt. Das Verhältnis von Arbeiter zu Angestellten lag bei 6:1, was etwa 26.600 Beschäftigte in der Waggonindustrie im Jahre 1927 ergeben würde. Die Geschäftsberichte der DWV sprechen von ca. 15.000 Arbeitern zur Jahresmitte 1931, was etwa 17.500 Beschäftigten insgesamt entsprechen würde. Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Waggonindustrie Anfang August 1927, S. 5f. Kreyszig: Waggonindustrie, S. 8. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1932, S. 10 sowie Abb. 1.

⁹⁷⁵ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 3.

⁹⁷⁶ RGBI II Nr. 32, S. 272 bis 289.

⁹⁷⁷ Es muss jedoch bezweifelt werden, ob die DRG grundsätzlich an einer planmäßigen Erneuerung des rollenden Materials interessiert war. *„Die auf weite Sicht unbedingt notwendige planmäßige Erneuerung muß zurückgestellt werden, um bei der noch nicht festliegenden Richtung der Entwicklung mit Sicherheit Kapitalfehleitungen zu vermeiden. Wenn aber in absehbarer Zeit der Entwicklung des Verkehrs Richtung und Ziel gegeben sein wird und die erforderlichen Fahrzeugformen festliegen, wenn wieder eine gesunde Finanzwirtschaft die notwendigen, planmäßigen Erneuerungen in Verbindung mit den auf weite Sicht aufgestellten Ausmusterungen nach den Grundsätzen einer planmäßigen Erhaltungswirtschaft erlaubt, dann wird der Beschaffungsdienst auch bei gleichmäßiger Erneuerung und Anpassung der Kapazität der Lieferwerke an die Aufträge im Sinne einer technischen und wirtschaftlich richtigen Erhaltung Bestpreise erzielen.“* Kühne: Erhaltungswirtschaft, S. 27.

⁹⁷⁸ „Notruf der Waggon-Industrie“, in: Berliner Tageblatt, 27.6.1931.

⁹⁷⁹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 2.

⁹⁸⁰ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Zur Sitzung des Technischen Ausschusses des Verwaltungsrats am 13. August 1928. Ausmusterung und Beschaffung von Fahrzeugen in den Jahren 1928–1933, 13.8.1928, BArch R5/7190. Auch der Deutsche Metallarbeiter-Verband wertete den jährlichen Erneuerungsbedarf niedriger, da der technische Fortschritt im Waggonbau berücksichtigt werden müsse. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 7.

⁹⁸¹ Vgl: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und das Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau, nachrichtlich an das Reichsbahn-Zentralamt für Bau-

zitäten an den momentanen Bedarf der DRG lehnte die Verbandsführung der Waggonindustrie aus volkswirtschaftlichen Gründen ab. Der Industrie war jedoch bewusst, dass ihre Kapazitäten noch immer über dem aktuellen Bedarf lagen und damit die Produktionskosten nicht ausreichend gesenkt werden konnten.⁹⁸² Die Werke sahen keine Rechtfertigung, leistungsschwache Waggonwerke im Markt zu erhalten. Da auch für die Zukunft ein rückläufiger Bedarf an Waggonen zu erwarten sei, könne sich die Waggonindustrie nur selbst helfen und entsprechende Maßnahmen zu einer Reduzierung ihrer Kapazitäten ergreifen.⁹⁸³ Auch die DRG strebte weiterhin eine Reduzierung der Fertigungskapazitäten an. Unter Berufung informierter Kreise berichtete die Presse, dass eine Vergabe weiterer Aufträge für 1932 an die DWV von der Stilllegung vier bis fünf weiterer Werke abhängig gemacht werde.⁹⁸⁴ Da eine Revision des Staatsvertrags nicht in Aussicht gestellt wurde, waren von diesen Stilllegungen ausschließlich Werke betroffen, die nicht unter dessen Bestimmungen fielen.

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft reagierte zurückhaltend auf die Denkschrift der Deutschen Wagenbau-Vereinigung. Die DRG befand in ihrer größten finanziellen Krise seit ihrer Gründung 1924.⁹⁸⁵ Mehr als 70 Prozent der Gesamtkosten waren als „stabile Kosten“ unabhängig von der Verkehrsgröße für Pensionen und Personal aufzuwenden.⁹⁸⁶ Einsparungspotenzial ergab sich nur bei den elastischen Sachausgaben, etwa bei der Beschaffung von rollendem Material. Eine erneute Finanzierung der noch nicht bereitgestellten Teilbeträge für die Fahrzeugbeschaffung 1931 durch die Waggonindustrie lehnte die Reichsbahn ab, da die „kreditschädigende Wirkung“ solcher Kleinkredite spätere Anleiheprogramme gefährden konnte.⁹⁸⁷ Zudem hatten auch andere Körperschaften und Städte ähnliche Forderungen wie die DWV an Generaldirektor Dorpmüller adressiert.⁹⁸⁸ Eine Berufung auf § 2 des Reichs-

und Betriebstechnik und das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen sowie an die Reichsbahndirektion Dresden - je besonders- Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1932, 26.11.1931, R5/22372, S. 4–5.

⁹⁸² Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 4. Geschäftsjahr 1930/31, S. 5.

⁹⁸³ Ebd.

⁹⁸⁴ „Aufträge für die Deutsche Wagenbau-Vereinigung in Aussicht?“, in: Kölnische Zeitung, 2.07.1931.

⁹⁸⁵ Vgl. Mierzejewski: Asset I, S. 313f. Kolb: Reichsbahn, S. 150f. Über die unterschiedliche Bewertung der öffentlichen Investitionen in der Weimarer Republik – auch zu den Investitionsprojekten der DRG – vgl.: Ritschl: Krise, S. 85f.

⁹⁸⁶ Kolb: a.a.O., S. 153.

⁹⁸⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Niederschrift über die Sitzung des Verwaltungsrats am 1. Juli 1931, BArch R5/7190, S. 9f. Auch die Schwerindustrie forderte von der DRG eine stärkere Beschaffung zur Sicherung der Arbeitsplätze. Vor allem Peter Klöckner drängte die Reichsbahn, mit Unterstützung der Reichsregierung, auf eine zusätzliche Beschaffung von Oberbau-Materialien. Die Industrie bewilligte einen langfristigen Kredit zur Finanzierung der Lieferungen. Vgl. Pierenkämper: Krise, S. 254f. Die Mitglieder des Verwaltungsrats diskutierten zudem, die Fahrzeugbeschaffung über Lieferkredite der Deutschen Verkehrs-Kredit-Bank abzuwickeln. Dies jedoch hätte unter Umständen eine Kapitalerhöhung erforderlich gemacht, da die Verkehrs-Kredit-Bank „nur als Bankabteilung der Hauptverwaltung“ anzusehen wäre. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Niederschrift über die Sitzung des Verwaltungsrats am 1. Juli 1931, BArch R5/7190, S. 9f.

⁹⁸⁸ Ders.: a.a.O., S. 10.

bahngesetzes war allerdings unangebracht, da der Wagenpark der DRG in Folge des starken Verkehrsrückganges weiterhin nicht ausgenutzt war.⁹⁸⁹ Abgesehen von den finanziellen Schwierigkeiten war es somit auch wirtschaftlich nicht vertretbar, weitere Waggonen zu beschaffen und den Überbestand an Waggonen weiter zu vergrößern.⁹⁹⁰ Die Frage einer Verlängerung des Reichsbahnvertrags mit der DWV war entsprechend nach finanziellen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu erörtern. Die Aussprache im Verwaltungsrat brachte eine Schwäche des Reichsbahnvertrags zum Vorschein: die unüberbrückbare Diskrepanz zwischen der prozyklischen Wirtschaftslage der DRG und der Forderung nach einer antizyklischen Beschaffung durch Industrie und Öffentlichkeit.⁹⁹¹

Eine umfangreichere Beschaffung der Reichsbahn war in konjunkturell günstigen Zeiten immer wieder von verschiedenen Stellen aus Politik und Öffentlichkeit gefordert worden, um einzelnen Werken der Waggonindustrie eine höhere Auslastung zu verschaffen. Die Weltwirtschaftskrise verschärfte diese Tendenz. Die angespannte Wirtschaftslage mit ihrem starken Verkehrsrückgang hatte die finanziellen Möglichkeiten der DRG aber weiter reduziert.⁹⁹² Umso deutlicher verwies die DRG auf eine längst überfällige Anpassung der Fertigungskapazitäten in der Waggonbauindustrie, was einen Arbeitsplatzabbau mit sich gebracht hätte. Hatte die Reichsbahn aus sozialpolitischen Gründen zuletzt eine beschleunigte Abfertigung der Lieferungen durch Überstunden und Sonderschichten verhindert und damit eine Sicherung des Arbeiterbestandes erwirkt, änderte sie in der Krise des Jahres 1931 ihre Einstellung: Die DRG drängte die Waggonindustrie zu der notwendigen Anpassung der Arbeiterzahlen. Die DRG kalkulierte mit 55 produktiven Arbeitern je Prozentpunkt Reichs-

⁹⁸⁹ So war die Zahl der beförderten Passagiere 1932 um 33,6 % gegenüber dem Durchschnitt der Jahre 1927–1929 gefallen; die beförderte Tonnage im Frachtverkehr fiel im selben Zeitraum um 42,23 %. Vgl. Mierzejewski: *Asset I*, S. 314, Tabelle 6.1 sowie S. 315, Tabelle 6.2. Erst 1934 stiegen die Verkehrsleistungen unter dem Einfluss der verkehrsfördernden Maßnahmen (Bekämpfung der Arbeitslosigkeit, Erhöhung des Lebensstandards, Förderung des Erholungsverkehrs, Arbeitsdienstverpflichtung, Wehrpflicht, Dienstverpflichtung) wieder stark an und wuchs ständig bis 1938. 1938 erreichte die Verkehrsleistung im Personenverkehr etwa bei dem doppelten Wert von 1933. Im Güterverkehr setzte schon 1933 ein merklicher Anstieg ein. Vermehrter Rohstofftransport (Kohle, Eisen, Holz, Steine, Erde). 1938 betrug die Verkehrsleistung der Reichsbahn wieder die Leistungen der Jahre 1928/29. Vgl. Hammer: *Eisenbahn- und Kraftfernverkehr*, S. 80f; 84. Die bei Spitzenleistungen wie dem jährlichen Reiseverkehr zu Pfingsten bzw. bei Güterwagen im Herbst zur Haupterntezeit eintretende Verknappung durfte nach Dormüllers Ansicht nicht als Kalkulationsgrundlage für die Wagenbeschaffung dienen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, a.a.O., S. 10. Siehe auch: Linden: *Eisenbahn*, S. 36–39.

⁹⁹⁰ Ein Blick auf die belgische Staatsbahn zeigte, dass auch in anderen Ländern eine ähnliche Strategie verfolgt wurde. Die belgische Staatsbahn hatte unter dem ehemaligen belgischen Vertreter im Verwaltungsrat der DRG, Jules Jadot, die Finanzverhältnisse in den Vordergrund gestellt und für 1930 auf die Beschaffung neuer Personenwagen verzichtet. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: a.a.O., S. 11.

⁹⁹¹ So forderte auch Krauß in seiner Untersuchung 1932: „*Ebenso wie der Staat als Auftraggeber sollte auch die D.R.G. in Zeiten wirtschaftlicher Depression mehr mit Aufträgen hervortreten als in Zeiten konjunkturellen Aufschwungs. Daher sollte es der D.R.G. gerade jetzt Gebot sein, die notleidende Waggon-Industrie nach Kräften zu unterstützen.*“ Krauß: *Entwicklung*, S. 57.

⁹⁹² Die Einnahmen der DRG waren bis 1932 um 43,4 % im Vergleich zum Durchschnitt der Jahre 1927–1929 zurückgegangen, vgl. Mierzejewski: a.a.O., S. 326, Tabelle 6.4.

bahnquote und wies eine Verantwortung für den Erhalt zusätzlicher Arbeiter von sich.⁹⁹³ Die DRG sah sich nicht in der Lage, infolge des hohen Verkehrsrückganges und dem daraus resultierenden Überbestand an Fahrzeugen sowie der finanziell weiterhin angespannten Situation, weitere Bestellungen von Waggonen herauszugeben.⁹⁹⁴ Selbst die in der ersten Konzentrationsphase entstandenen Waggonkonzerne konnten die Ausfälle der Reichsbahnbeschaffung nicht kompensieren. Bei den Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken musste Anfang August 1931 das Werk Fuchs in Heidelberg – trotz Anteil an der badischen Länderquote – vorübergehend stillgelegt werden.⁹⁹⁵ Auch das Werk Gastell in Mainz-Mombach stellte für mindestens vier Monate die Produktion, da auch die Privat-, Klein-, und Straßenbahnen keine Aufträge an die Waggonindustrie erteilten.⁹⁹⁶ Das Hauptwerk in Köln-Deutz wies noch einen Auftragsbestand für zwei Monate auf; eine anschließende Stilllegung war auch hier ohne Anschlussaufträge unvermeidbar. Der Jahresabschluss 1930/31 schloss infolge der Rationalisierungs- und Konzentrationsbemühungen der Vorjahre dennoch mit einem Reingewinn von rd. einer Million RM und ermöglichte eine Dividende von 5 Prozent.⁹⁹⁷

Die finanzielle Notlage der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und der drohende Arbeitsplatzabbau in der Lieferindustrie bewegten schließlich die Reichsregierung zur Ergreifung unmittelbarer Gegenmaßnahmen. Der Erhalt von 8.000 Arbeitsplätzen sollte durch ein Notprogramm in Höhe von 25 Millionen RM sichergestellt werden.⁹⁹⁸ Durch lohnintensivere Aufträge der Reichsbahn sollten Arbeiterentlassungen und Stilllegungen zwischen November 1931 und März 1932 vermieden werden. Die Mittel für dieses Notprogramm sollten sowohl aus der produktiven Erwerbslosenfürsorge als auch aus einem entsprechenden Kredit der

⁹⁹³ Stadtrat Bautzen: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Aufträge für die Waggonindustrie, 15.7.1931, BArch R5/7184, S. 1.

⁹⁹⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Stadtrat Bautzen, 24.7.1931, BArch R5/7184, S. 1f.

⁹⁹⁵ „Vor größeren Stilllegungen in der Waggonbauindustrie?“, in: Berliner Börsen-Zeitung, 25.7.1931. „Nach Informationen des DHD läuft in diesen Tagen die Ausführung des vorhandenen Auftragsbestandes im Köln-Deutzer Hauptwerk der Westwaggon A.-G. ab, so daß hier jetzt die völlige Stilllegung erfolgt. Dagegen wird ab Sonnabend das Zweigwerk Gebr. Gastell in Mainz, das seit Wochen stillgelegt hat, für etwa drei Monate durch neue kleinere Aufträge etwas über 100 Arbeiter wieder beschäftigen. Das Tochterunternehmen, die H. Fuchs-Waggonfabrik A.-G. in Heidelberg, ist schon seit einiger Zeit vollkommen geschlossen. Die Bilanzsitzung bei Westwaggon verzögert sich mit Rücksicht auf die unklare Lage auch der unmittelbar nächsten Zukunft immer noch um Wochen.“ „Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken A.G. in Köln“ in: Berliner Börsen-Zeitung, Nr. 532, 13.11.1931.

⁹⁹⁶ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 4. Geschäftsjahr 1930/31, S. 5.

⁹⁹⁷ Dies.: a.a.O., S. 6.

⁹⁹⁸ Der Reichsverkehrsminister: Schreiben an den Herrn Reichsminister der Finanzen, den Herrn Reichsarbeitsminister, den Herrn Reichswirtschaftsminister, die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, die Deutsche Gesellschaft für öffentliche Arbeiten, A.G., 8.9.1931, BArch R5/2501, S. 1. Die Deutsche Gesellschaft für öffentliche Arbeiten war 1930 als eine von mehreren Schattenbanken gegründet worden, um als Schattenhaushalte private Kredite aus dem Ausland zu mobilisieren und für Arbeitsprogramme zu mobilisieren. Ritschl: Schuldenkrise, S. 622. Vgl. auch die Verteilung der gesamten Arbeitsbeschaffungsprogramme auf die Wirtschaft: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Arbeitsbeschaffungsprogramm der Reichsbahn, 1931, BArch R5/7508. Siehe auch: Habedank: Reichsbank, S. 200.

Waggonbauanstalten in Höhe von 8,2 Millionen RM stammen.⁹⁹⁹ Staatssekretär Gutbrod regte an, diesen Kredit durch eine entsprechende Kürzung der für 1932 vorgesehenen Tilgungsrate des Wagenbaukredits aufzubringen.¹⁰⁰⁰ Die DWV machte allerdings deutlich, dass die Vereinigung stets mit einer vorzeitigen, vollständigen Rückzahlung des Wagenbaukredites kalkuliert hatte.¹⁰⁰¹ Gerade nach der Zahlungsunfähigkeit der Darmstädter und Nationalbank, die federführend an dem Wagenbaukredit beteiligt war, hätte die Waggonindustrie „*unter gewissen Opfern*“ eine Abdeckung des Kredites ermöglicht und war nun nicht mehr bereit, weitere finanzielle Zugeständnisse einzugehen.¹⁰⁰² Die Waggonindustrie hatte sich mit der künstlichen Aufrechterhaltung ihrer Kapazitäten durch den Wagenbaukredit nur eine kurzfristige *haute* mit ungeahnten Folgen verschafft, wie die Insolvenz der Hannoverschen Waggonfabrik AG (HAWA) im Jahr 1931 zeigte.¹⁰⁰³ Das Valutarisiko des Wagenbaukredites war von den Werken im Verhältnis zu den ihnen von der DRG erteilten Aufträgen aus dem 100-Millionen-Kredit übernommen worden.¹⁰⁰⁴ Der Wert des von der HAWA übernommenen Anteils am Valutarisiko musste mit dem Eintritt der Zahlungsunfähigkeit auf die übrigen Werke der DWV übertragen werden. Da sich die DWV-Werke selbst in einer angespannten finanziellen Situation befanden, übernahm die DRG das volle Valutarisiko der HAWA in Höhe von rd. 2,5 Millionen RM und strebte eine sofortige Rückzahlung an das Bankenkonsortium an.¹⁰⁰⁵ An diese sofortige Rückzahlung knüpfte sie jedoch die Bedingung, dass die übrigen Waggonfabriken aus dem Valutarisiko für diese 2,5 Millionen RM entlassen würden.¹⁰⁰⁶ Die DRG wollte mit ihrem Angebot die endgültige Zahlungsunfähigkeit der Hannoverschen

⁹⁹⁹ Der Reichsverkehrsminister: a.a.O., S. 2.

¹⁰⁰⁰ Ders.: a.a.O, S. 3.

¹⁰⁰¹ Orenstein, Alfred: Schreiben an Herrn Präsident Dr. Hammer, Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 14.9.1931, BArch R5/2501, S. 1.

¹⁰⁰² Ebd. Die DRG hatte als Reaktion auf die Zahlungsunfähigkeit der Darmstädter und Nationalbank die Tilgungszahlungen für den Wagenbaukredit vorübergehend eingestellt. Die daraus entstandenen Verzugszinsen konnten jedoch deutlich zugunsten der DRG gesenkt werden. Eine Begleichung dieser Verzugszinsen war jedoch auch nach der Einigung bis zum 26. September 1931 nicht erfolgt. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Zinsen für den 100 Millionen-Kredit, 13.8.1931, BArch R5/2501, S. 1f, sowie Darmstädter und Nationalbank: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Verzugszinsen auf die per 15.7. fällig gewesene Zinszahlung, 2.9.1931, BArch R5/2501, S. 1, in der Folge auch: Darmstädter und Nationalbank: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Verzugszinsen auf die per 15.7. fällig gewesene Zinszahlung, 26.9.1931, BArch R5/2501, S. 1. Vgl. zur Krise der Darmstädter und Nationalbank: Born: Bankenkrise.

¹⁰⁰³ Vgl. Gottwaldt: HAWA, S. 201f.

¹⁰⁰⁴ Darmstädter und Nationalbank: Schreiben an das Reichsbank-Direktorium, z.Hd. des Herrn Direktor der Reichsbank Dr. von Weedel, 3.11.1931, BArch R5/2501, S. 1.

¹⁰⁰⁵ Ebd. Homberger betonte 1932, dass „*die Kredite, die die Reichsbahn aufgenommen hat, sind [...] Kredite in deutscher Währung.*“ Homberger: Wirkungen, S. 307.

¹⁰⁰⁶ Die Reichsbahn sah sich zu diesem Schritt gezwungen, da die Waggonfabriken ihre sich aus der solidarischen Haftung für Zinsdifferenzen ergebenden Forderungen in einem eingeleiteten Vergleichsverfahren angemeldet hatten und aufgrund dieser Forderungen die Konkureröffnung der HAWA ausgelöst hätten. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Schreiben an das Reichsbank-Direktorium z.Hd. des Herrn Direktors der Reichsbank Dr. von Weedel, 12.11.1931, BArch R5/2501, S. 1.

Waggonfabrik verhindern.¹⁰⁰⁷ In der Folge war allerdings ein Konkurs der HAWA nicht mehr abzuwenden; die DRG vergab nur noch Aufträge in entsprechender Höhe nach Hannover, damit „*daß sie bis zum 31. März 1932 noch mäßig beschäftigt*“ war.¹⁰⁰⁸ Die Liquidation der HAWA wurde am 17. Februar 1932 beschlossen und stellte den einzigen Konkurs eines DWV-Werks in der Weltwirtschaftskrise dar.¹⁰⁰⁹ Unmittelbarer Nutznießer war die Waggon- und Maschinenbau AG Görlitz, die den verbliebenen Anteil der HAWA-Quote übernahm. Auch die Waggonfabrik Danzig AG musste die Reichsbahn um eine Übernahme ihres Anteils am Valutarisiko des Waggonbaukredites ersuchen, da sie sich bereits im Dezember 1931 im Zahlungsrückstand befand.¹⁰¹⁰ Die Aufbringung der erforderlichen Mittel zur Deckung des Wagenbaukredits hätte unweigerlich zu einem Defizit bei den laufenden Betriebskosten geführt. Der Wagenbaukredit hatte sich mit der Einschränkung der Devisenbeschaffung und dem Basler Stillhalteabkommen zu einer existenzbedrohenden finanziellen Belastung für zahlreiche Waggonfabriken entwickelt.¹⁰¹¹

Die von der DRG in den Jahren 1930 und 1931 herausgegebenen Aufträge wurden im Rahmen des Arbeitsbeschaffungsprogramms der Reichsregierung ausgeführt und waren sozialpolitischen Sondermaßnahmen unterworfen.¹⁰¹² Bevorzugt wurden Aufträge an Waggonfab-

¹⁰⁰⁷ Die notwendige Devisenbeschaffung für rd. 40 % der Rückzahlung in britischem Pfund, holländischen Gulden und Schweizer Franken wurde jedoch vom Landesfinanzamt Berlin als zuständige Stelle für Devisenbeschaffung abgelehnt. Der Präsident des Landesfinanzamts Berlin als Stelle für Devisenbewirtschaftung: Schreiben an die Darmstädter und Nationalbank betr. Konsortialkredit Deutsche Reichsbahn Gesellschaft, 17.11.1931, BArch R5/2501, S. 1.

¹⁰⁰⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und das Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau, nachrichtlich an das Reichsbahn-Zentralamt für Bau- und Betriebstechnik und das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen sowie an die Reichsbahndirektion Dresden - je besonders- Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1932, 26.11.1931, BArch R5/22372, S. 4.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Gottwaldt: a.a.O., S. 202.

¹⁰¹⁰ Waggonfabrik Danzig AG: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, 15.12.1931, R5/2501, S. 1. Die DRG zeigte sich mit der Übernahme des Anteils von Danzig in Höhe von 595.000 RM einverstanden.

¹⁰¹¹ Vgl. zu den Folgen des Basler Stillhalteabkommens: Born: Bankenkrise, S. 149. Büttner: Weimar, S. 434f. Rombeck-Jaschinski: Schuldenabkommen, S. 34f.

¹⁰¹² Neben der ausschließlichen Verwendung deutscher Rohstoffe und Eisen aus deutscher Produktion war auch ein Verzicht von Überstunden und Überschichten zu beachten. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an Dir. Hammer an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Gruppenverwaltung Bayern, sämtliche Reichsbahndirektionen (ausgenommen in Bayern), das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und das Zentral-Maschinenamt bei der Gruppenverwaltung Bayer - je besonders - Betr. Arbeitsbeschaffungsprogramm 1931/32, 26.11.1931, BArch R5/22387, S. 1f. Allein im Haushaltsjahr 1930 waren von der Regierung Brüning 1,5 Mrd. RM für Arbeitsbeschaffung vorgesehen; weniger als die Hälfte kam allerdings nur zur Ausführung. Die Hauptträger der Arbeitsbeschaffung sollten DRG und Reichspost sein. Der Vorstand der DRG weigerte sich jedoch beharrlich, dem Drängen der Reichsregierung nach Auflage eines Arbeitsbeschaffungsprogramms nachzukommen, obschon es Gerüchte über eine Kreditzusage der Großbanken in Höhe von 500 Mio. RM gab. Das Kabinett Brüning I diskutierte im Juni 1930 intensiv, ob man die Reichsbahn trotz der durch den Dawes-Plan bestimmten weitgehenden Unabhängigkeit nach dem Reichsbahngesetz zu einer koordinierten konjunkturpolitischen Investitionspolitik zwingen könne. Ritschl: Schuldenkrise, S. 622, Fn. 108. Grübler: Spitzenverbände, S. 180f. Laut Grübler war C.F. von Siemens hauptverantwortlich für die Ablehnung der Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen, obwohl das Reich der DRG die Kreditkosten in Höhe von 56 Mio. RM ebenso erlassen wollte wie

riken der „*notleidenden Grenzgebiete*“ sowie Sachsen vergeben; Quoten-Überwie -Unterschreitungen wurden in Kauf genommen.¹⁰¹³ Zudem mussten die Lohn-, Preis-, und Zinssenkungsregelungen der 4. Notverordnung vom 8. Dezember 1931 eingehalten werden.¹⁰¹⁴ Durch die damit verbundene Kostensenkung erhoffte sich die Reichsregierung die Stimulation der Binnenwirtschaft.¹⁰¹⁵ Auch bereits abgeschlossene Lieferverträge mussten nachträglich an die Notverordnung angepasst werden, sofern bei den Lieferwerken durch eine weitere Preissenkung Vorteile in Form von Mehrarbeit in der Produktion ermöglicht werden konnten.¹⁰¹⁶

Die DWV hingegen forderte von der Reichsbahn und der Reichsregierung die Zuteilung zusätzlicher Aufträge, da sonst die Erfolge der Rationalisierungsleistungen durch die Stilllegung weiterer Werke verloren gehen würden.¹⁰¹⁷ Auch die Arbeiterschaft drängte die DRG zunehmend, Aufträge an die Werke herauszugeben und so eine Sicherung der verbliebenen Arbeitsplätze zu gewährleisten.¹⁰¹⁸ Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hatte im Herbst 1931 eine steuerfreie Reichsbahnleihe in Höhe von 248,8 Millionen RM platziert.¹⁰¹⁹ Der für Fahrzeugbeschaffungen vorgesehene Anteil der Reichsbahnleihe sollte entsprechend der Quotenfestlegung vergeben werden, wobei keine Rücksicht auf notleidende Werke genommen werden sollte.¹⁰²⁰

alte Schulden in Höhe von 133 Mio. RM. Grübler vermutet, dass Interessen C.F. v. Siemens eigener Firma hinter der Ablehnung standen.

¹⁰¹³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 1f. Die Reichsbahn bevorzugte bei ihren Notstandsaufträgen besonders die Hersteller in den strukturschwachen östlichen Gebieten. Linke-Hofmann-Busch konnte entsprechend trotz der Beschaffungskrise der DRG einen expansiven Kurs weiterführen. Vgl. Blaich: Kapitalismus, S. 60–64. Siehe auch: Blaich: Grenzlandpolitik. Zum Instrument der Notstandsarbeiten in der Weimarer Republik generell siehe: Berringer: Sozialpolitik, S. 114f.

¹⁰¹⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Telegrammbrief des Dir. Hammer an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Gruppenverwaltung Bayern, die Reichsbahndirektionen, die Reichsbahn-Zentralämter, das Zentral-Maschinenamt und das Zentral-Bauamt bei der Gruppenverwaltung Bayern - je besonders - Betr. Arbeitsbeschaffung, 11.12.1931, BArch R5/22372, S. 1. Vgl. Vierte Notverordnung des Reichspräsidenten zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen und zum Schutze des inneren Friedens vom 8. Dezember 1931, RGBI I 1932, S. 699. Inhaltsangabe bei: Deutsche Verfassungsgeschichte, Bd. VII, S. 890–892.

¹⁰¹⁵ Vgl. auch: Die Kabinette Brüning I/II, Dok. Nr. 602 vom 14. Dezember 1931 (Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik) online; URL: http://www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei/1919-1933/01a/bru/bru3p/kap1_1/kap2_88/para3_1.html.

¹⁰¹⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Gruppenverwaltung Bayern, die Reichsbahndirektionen, die Reichsbahn-Zentralämter, das Zentral-Maschinenamt und das Zentral-Bauamt bei der Gruppenverwaltung Bayern - je besonders - Betr. Lohn- und Preissenkung bei bestehenden Leistungs- und Lieferungsverträgen, 15.12.1931, BArch R5/22372, S. 1f.

¹⁰¹⁷ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, der Vorstand: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Dr. Ing. e.h. J. Dorpmüller, 19.10.1931, BArch R5/22387, S. 3.

¹⁰¹⁸ Vgl. Betriebsrat der Linke-Hofmann-Busch-Werke A.-G., Werk Bautzen: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, 20.10.1931, BArch R5/7184, S. 1.

¹⁰¹⁹ Vgl. Kim: Industrie, S. 64; Wolffsohn: Industrie, S. 244f.

¹⁰²⁰ Betriebsrat der Linke-Hofmann-Busch-Werke Ag.-G., Werk Bautzen: a.a.O., S. 1. Der Eisen- und Stahlindustrie wurden verschiedentlich vorgeworfen, durch diese Reichsbahnaufträge subventioniert worden zu sein. Auch wenn die Vergabepaxis durch die entscheidende Hilfe der Reichsregierung und Reichsbahn Interpretati-

Die Werke der Deutschen Wagenbau-Vereinigung versuchten dessen ungeachtet ebenfalls zusätzliche Arbeit durch Anträge auf Zuteilung von quotenfreien Aufträgen zu erhalten. Hierbei versuchten die Waggonhersteller, Zusatzaufträge zu Lasten des 10 Prozent-Anteils der Reichsbahn zu erhalten bzw. bereits geleistete Aufträge von ihrer regulären Quote abzuziehen. Als Begründung führten sie umfangreiche Konstruktionsmaßnahmen an. Von der Reichsbahn waren die Anträge auf quotenfreie Zuteilung zuvor regelmäßig bewilligt worden.¹⁰²¹ Bei den Anträgen handelte es sich zumeist um Arbeiten zur Realisierung des Austauschbaus bei Neukonstruktionen, Vorrichtungs- und Versuchswagenbau, also allgemein Versuchsarbeiten, denen aufgrund der anhaltenden Beschaffungskrise der DRG keine Anschlussaufträge zu einer Serienfertigung gefolgt waren.¹⁰²² Die Bewilligung quotenfreier Zuteilungen häufte sich im zweiten Halbjahr 1931 und diente als erster Indikator für eine geänderte Beschaffungsstrategie der Reichsbahn: Da die finanziellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen für eine Bestellung größerer Serien nicht gegeben waren, investierte die DRG ihre beschränkten Mittel vermehrt in die Entwicklung neuer Wagentypen.¹⁰²³ Bei diesen handelte es sich entweder um Fahrzeuge für Spezialanwendungen, die das Serviceangebot der DRG erweitern sollten oder um in Produktion und Betrieb besonders wirtschaftliche Fahrzeugtypen. Mit dieser Strategie wollte die Reichsbahn die Phase der wirtschaftlichen Depression nutzen, um nach Überwindung der Krise die Grundlagen zu einer Serienfertigung neuer Wagentypen zu legen.

Eine höhere Auslastung der Waggonwerke konnte durch diese geänderte Beschaffungsstrategie allerdings nicht erreicht werden. Vielmehr verblieben durch diese „Ersatzbeschäftigung“ mit Entwicklungsaufträgen zahlreiche stillgelegte Werke in der Hoffnung auf ein baldiges Ende der Krise und folgende Serienaufträge im Markt und konservierten ihre Quote.¹⁰²⁴ Die angestrebte Rationalisierung durch einen Abbau überflüssiger Kapazitäten fand somit weiterhin nicht statt.

onsraum bietet, kann von einer eindeutigen Form der Subventionierung hier nicht gesprochen werden. Vgl.: Wolffsohn: Industrie, S. 247.

¹⁰²¹ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Reichsbahn - Hauptverwaltung, Betr.: Quotenfreie Zuteilung 1930/31, 2.11.1931, BArch R5/22387, S. 1f.

¹⁰²² Damit verblieben die Entwicklungskosten bei den Werken. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Reichsbahn-Hauptverwaltung, Betr.: Antrag auf quotenfreie Zuteilungen für zurückliegende Verdienste, 2.11.1931, BArch R5/22387.

¹⁰²³ Vgl. hierzu auch die entsprechenden Anmerkungen über einen Mangel an „Sonderwagen“ in den Geschäftsberichten der DRG seit 1929: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 5. Geschäftsjahr 1929, S. 5f. Dies.: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 6. Geschäftsjahr 1930, S. 6. Dies.: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 7. Geschäftsjahr 1931, S. 5.

¹⁰²⁴ „Waggon-Entscheidung“, in: Vossische Zeitung, 21.11.1931.

4.1.3 Veränderungen zum Vertrag von 1927 – Von der Rationalisierungsgemeinschaft zur Entwicklungsorganisation

Nachdem erste Verhandlungen mit der DWV über einen neuen Reichsbahnvertrag bereits im August 1931 einen vorläufigen Entwurf hervorgebracht hatten, stellte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft am 2. Dezember 1931 einen zweiten Entwurf vor.¹⁰²⁵ Die Erfahrungen aus der ersten Vertragsperiode wurden dabei ebenso berücksichtigt wie die Vorschläge der DWV sowie des Reichsbahn-Zentralamtes für Einkauf. Bei den Verhandlungen kristallisierten sich Differenzen zwischen DWV und DRG über die Vertragsinhalte heraus. Die DWV versuchte ihren Anteil an den Reichsbahnaufträgen durch eine Berücksichtigung der Umbauten und sonstigen Zusatzarbeiten an Waggons aller Art zu erhöhen.¹⁰²⁶ Bisher fielen diese Arbeiten nicht unter die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags. Die Reichsbahn machte eine Zustimmung von Vorerhebungen über den Umfang dieser Aufträge abhängig. Auch die Höhe des „angemessenen“ Gewinns stellte eines der wichtigsten Verhandlungsfelder für die DWV dar, da die Werke ihre Rentabilität im Reichsbahngeschäft durch höhere Gewinnsätze verbessern wollten. Der Gewinnsatz sollte allerdings der DRG zufolge künftig nur noch 10 Prozent der Selbstkosten anstatt wie bisher des Auftragswertes betragen.¹⁰²⁷ Die theoretischen Gewinnchancen der Werke verschlechterten sich nach dieser Berechnung – die endgültige Regelung behielt sich die Reichsbahn vor – deutlich. Nach den Konzentrationsbewegungen und der Stilllegung einzelner Werke war zudem die Neufestsetzung der Quoten unabdingbar; eine Entscheidung der DRG war in diesem Punkt im Dezember 1931 noch nicht getroffen worden. Dabei sollten auch die Quotenüber-, bzw. Unterschreitungen der vorhergehenden Vertragsperiode in die Berechnungen einfließen.¹⁰²⁸

Im Verlaufe der Verhandlung wurden weitere grundsätzliche Bestimmungen über die zukünftige Zusammenarbeit zwischen DRG und DWV eruiert. So lehnte es die Reichsbahn weiterhin ab, sich zur Vergabe von Aufträgen in bestimmter Höhe zu verpflichten und absolute Beschaffungsmengen zu nennen.¹⁰²⁹ Die Verteilung der Aufträge an die DWV-Werke sollte weiterhin nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen, jedoch zukünftig auch die Auf-

¹⁰²⁵ Aus diesem Grunde sollte die Waggonvergebung für das Jahr 1932 noch nach den Bestimmungen des ersten Reichsbahnvertrags durchgeführt werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Zweiter Entwurf zum neuen DWV-Vertrag sowie Anschreiben hierzu, 16.12.1931, BArch R5/22358, S. 1; 7.

¹⁰²⁶ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁰²⁷ Ebd. Vgl. auch: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Deutsche Wagenbauvereinigung z.Hd. des Herrn Kommerzienrat Busch, Berlin W. Hotel Esplanade, 14.12.1926, BArch R5/7179, S. 1.

¹⁰²⁸ Siehe zur Berechnung der Quotenüber-, bzw. Unterschreitungen und dem entsprechenden Mengenausgleich Lohmann: Rechnungswesen, S. 10. Lohmann bezeichnet den Mengenausgleich als „eines der Hauptprobleme der Kartellwirtschaft“.

¹⁰²⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Zweiter Entwurf zum neuen DWV-Vertrag sowie Anschreiben hierzu, 16.12.1931, BArch R5/22358, S. 4.

trags-Über- oder -Unterschreitungen aus früheren Beschaffungsperioden berücksichtigen.¹⁰³⁰ Die DRG musste bei Abweichungen von den Sollwerten mit Klagen der ehemaligen Eisenbahnländer rechnen, da sich Abweichungen auf die Länderbauquote auswirkten. Die Festsetzung der Über- und Unterschreitungen während der ersten Vertragslaufzeit von 1927 bis 1931 war zwischen DRG und DWV strittig, da Vereinigung und Reichsbahn zu erheblich abweichenden Ergebnissen kamen.¹⁰³¹ Erst Mitte 1932 konnte ein einheitliches Buchungssystem für die Reichsbahnaufträge und die entsprechenden Quotenanteile eingeführt werden.¹⁰³² Bei der Verteilung der Wagen an die Werke sollte zukünftig noch stärker als bisher darauf Wert gelegt werden, dass möglichst wenige Werke Waggons gleicher Gattung fertigen sollten, um ein „ungefähr gleich wirtschaftliches Arbeiten an der Herstellung“ zu ermöglichen.¹⁰³³ Dies war allerdings nur bei ausreichend großen Losen sicherzustellen.¹⁰³⁴ Die Beschaffungskrise der DRG in den Jahren 1930/31 hatte gezeigt, dass ein Festhalten an diesem Rationalisierungsprinzip im scharfen Gegensatz zur Forderung nach Einhaltung der Quotenziffern stand. Sollte die Phase geringer Beschaffung anhalten, musste die DRG die Gewichtung dieser beiden Pole – wirtschaftliche Fertigung durch hohe Losgrößen oder Einhaltung der vertraglichen Sollaufträge – entsprechend verändern. Eine Möglichkeit zur Entschärfung dieser Problematik bestand in einer Anpassung der Fertigungskapazitäten an den tatsächlichen Bedarf. Die DWV

¹⁰³⁰ Innerhalb von fünf Jahren sollten alle bisherigen Über-, bzw. Unterschreitungen des Quotensolls ausgeglichen werden; regelmäßig plante das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf die Erfassung der Abweichungen vom vertraglichen Soll nach dem Stand vom 1. Januar eines jeden Jahres. Aufgrund der geringen Bestellungen der DRG sollte ein Ausgleich gestaffelt nach Auftragshöhe geschaffen werden, um eine gleichmäßige Verteilung nicht zu stören. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 8.1.1932, BArch R5/22358, S. 9. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Zweiter Entwurf zum neuen DWV-Vertrag sowie Anschreiben hierzu, 16.12.1931, BArch R5/22358, S. 5.

¹⁰³¹ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Betr. Ermittlung der Beträge, die bei Ablauf des bisherigen DWV-Vertrages als Über- und Unterschreitungen der Istaufträge a) der DWV-Werke gegenüber den ihnen quotenmäßig zustehenden Sollaufträgen, b) der Wagenbauindustrie der einzelnen Länder gegenüber den Sollaufträgen nach den Länderschlüsselzahlen vorhanden sind. 15.3.1932, BArch R5/22358.

¹⁰³² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Neuer Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 22.6.1932, BArch R5/22358, S. 1f.

¹⁰³³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Zweiter Entwurf zum neuen DWV-Vertrag sowie Anschreiben hierzu, 16.12.1931, BArch R5/22358, S. 6. Der Deutsche Metallarbeiter-Verband sah die Schuld für eine mangelhafte Verteilung der Aufträge bei den Konzernen begründet: „Die Kapazität dieser wirtschaftlichen Gebilde ist so groß, daß sie kein Interesse an der Weiterführung der aufgekauften Werke haben, sondern nur an der Vergrößerung der Quote. Die Aktionäre werden abgefunden und die Arbeiter können sehen, wie sie sich durchschlagen. Kann man durch irgendwelche Bindung die aufgekauften Werke nicht sofort stilllegen, so läßt man die betreffenden Werkstätten langsam dahinvegetieren, bis die Unrentabilität bewiesen, das Defizit ‚untragbar‘ wird und so zur Stilllegung führt. Deshalb ist auch von einer planmäßigen Verteilung der Aufträge auf die einzelnen Werke der Konzerne so wenig zu spüren, obwohl der durch die Normung und Typisierung mögliche Austauschbau dies zuließ.“ Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 42.

¹⁰³⁴ Die unzureichende Spezialisierung der Werke auf bestimmte Waggontypen wurde nun deutlich. So befassten sich 1930 noch 27 Werke mit dem Bau von Personenwagen, 27 mit dem Bau von Güterwagen, 22 teilten sich Aufträge für Spezialwagen, 17 beschäftigten sich mit dem Bau von Straßenbahnwagen, 33 Werke führten Reparaturaufträge durch. Nur 11 Werke hatten eine Beschränkung auf nur eine Waggongattung vorgenommen. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 25 sowie Tabelle „Produktion im Waggonbau“, S. 16.

verpflichtete sich zu einer Änderung ihrer Satzung, sodass die Bestimmungen über ein Ausscheiden bzw. den Ausschluss eines Verbandswerkes (§ 6 Satzung DWV) deutlicher formuliert wurden.¹⁰³⁵ Gleichzeitig wurde eine gewisse Abweichung bei der Verteilung der Waggonaufträge entgegen der Länderbauquote zugelassen, um die Erteilung quotenfreier Aufträge zu erleichtern.¹⁰³⁶ Um bei der Vergabe von neuen Aufträgen stets auf die Nachkalkulationsergebnisse zurückgreifen zu können, wurde eine Frist von zehn Wochen nach Ablieferung der letzten Wagen einer Gattung für die Vorlage der Durchschnitts-Nachkalkulationen eingeführt. Präzisiert wurden zudem die unter den Reichsbahnvertrag fallenden Waggontypen.¹⁰³⁷

Die Verhandlungen zeigten, dass die Reichsbahn ihre Dominanz gegenüber der Deutschen Wagenbau-Vereinigung weiter ausgebaut hatte und den neuen Vertrag an ihren eigenen Interessen ausrichtete. Die Ausgangssituation war eine gänzlich andere als noch 1926, als die DRG ein Preiskartell der Waggonindustrie fürchten musste und Zugeständnisse eingegangen war. Die Reichsbahn befand sich in einer deutlich überlegenen Stellung. Acht wesentliche Veränderungen wurden von der DRG für den neuen Reichsbahnvertrag vorgebracht:¹⁰³⁸

1. Der Reichsbahn-Bedarf wurde klarer definiert und die Verteilung der Aufträge unmissverständlich geregelt (§§ 2 und 3).¹⁰³⁹
2. Die Pflichten der DWV wurden erweitert und umfassten neben der Verteilung und ordnungsmäßigen Auftragsabwicklung auch die Anfertigung von Austauschbauzeichnungen für sämtliche Werke sowie die Förderung der Zusammenarbeit auf bestimmten Gebieten oder bei bestimmten Fertigungsgruppen bzw. Einzelteilen (§ 4).¹⁰⁴⁰
3. Für die Aufstellung der Nachkalkulationen wurden schärfere Bestimmungen erlassen (§§ 6 und 7 sowie Punkt 5 und 6 des Anschreibens).¹⁰⁴¹
4. Ein Anschluss des Verbands Deutscher Verkehrsverwaltungen an den Reichsbahnvertrag wurde ermöglicht, sofern eine Einigung erzielt werden sollte (§ 8 sowie Punkt 2 und 7 des Anschreibens).¹⁰⁴²
5. Eine Verlängerung der Vertragslaufzeit bei ausbleibender Kündigung von einem auf drei Jahre und eine gleichzeitige Verlängerung der Kündigungsfrist von einem halben

¹⁰³⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Zweiter Entwurf zum neuen DWV-Vertrag sowie Anschreiben hierzu, 16.12.1931, BArch R5/22358, S. 6.

¹⁰³⁶ Dies.: a.a.O., S. 7.

¹⁰³⁷ Unter Personenwagen wurden fortan auch Trieb-, Steuer- und Beiwagen aller Art sowie Postwagen behandelt. Gepäck- und Bahndienstwagen zählten auch zu Güterwagen.

¹⁰³⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, der Generaldirektor: Vermerk, 8.1.1932, S. 1f.

¹⁰³⁹ Vgl. §§ 2 und 3 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, BArch R5/20437, S. 4.

¹⁰⁴⁰ § 4 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 4f.

¹⁰⁴¹ §§ 6 und 7 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 5f; Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, BArch R5/20437, S. 4.

¹⁰⁴² § 8 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 6; Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 4, 5f.

auf ein Jahr. Diese Änderungen erfolgten auf Ersuchen der DWV und stellten das einzige Entgegenkommen der Reichsbahn dar.¹⁰⁴³ Bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zwischen DRG und Waggonindustrie war allen Beteiligten bewusst, dass eine Verwirklichung der angestrebten Wandlung in der Waggonindustrie nur mit einer langfristigen Zusammenarbeit möglich wäre; der neue Reichsbahnvertrag wurde jedoch erneut auf die Dauer von fünf Jahren abgeschlossen.¹⁰⁴⁴

6. Die Berechnungsgrundlage des Gewinnes wurde abgeändert.¹⁰⁴⁵ Der neue Gewinnanteil der Waggonfabriken betrug 9,09 Prozent des Auftragswertes, was 10 Prozent der Selbstkosten entsprach. Dabei handelte es sich nicht um einen Reingewinn, da auch Steuern, Tantiemen, Garantieforderungen, Zinsendienste sowie Risikozuschläge enthalten waren.
7. Vorgesehen war eine Haftung der Mitglieder für die Erfüllung ihrer Verpflichtungen gegenüber der DRG (Punkt 3 des Anschreibens).¹⁰⁴⁶
8. Sicherheitsmechanismen sollten verhindern, dass die Reichsbahn der DWV höhere Preise zahlte als anderen inländischen Abnehmern (Punkt 8 und 9 des Anschreibens).¹⁰⁴⁷

Die Annahme dieser Veränderungen durch die Deutsche Wagenbau-Vereinigung sah die Reichsbahn als Voraussetzung für den Abschluss eines neuen Vertrags an.¹⁰⁴⁸ Zudem musste die Deutsche Wagenbau-Vereinigung auch weiterhin der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft das Recht einräumen, zwei Vertreter in das Zentralbüro der Vereinigung zu entsenden. Damit sicherte sich die DRG ihren Einfluss auf die Geschäftsführung der Vereinigung und konservierte die bereits 1926 geschaffene Informationsasymmetrie. Die Reichsbahn-Vertreter sollten im Falle einer Einigung mit dem Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen auch diese Aufträge bearbeiten.¹⁰⁴⁹ Es wurde deutlich gemacht, dass jedes einzelne Werk eigene Nachkalkulationen vorweisen musste, auch wenn sie einem Konzern angehörten. Damit wurde der Rati-

¹⁰⁴³ Ob der neue Vertrag im Vergleich zum vorherigen eine veränderte Laufzeit erhalten sollte, um die Handlungsspielräume im internationalen Geschäft offen zu halten, stellte eine der Hauptfragen der frühen Verhandlungsphase dar. Die DWV versuchte eine längere Kündigungsfrist durchzusetzen, um eine größere Planungssicherheit zu erzielen. „Der Waggonbauvertrag der Reichsbahn - Vor Verhandlungen über eine Verlängerung“, in: Berliner Tageblatt, 8.4.1931.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Denkschrift „Die Gründe für den Abschluß eines Vertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung“, Januar 1929, BArch R5/7179, S. 23.

¹⁰⁴⁵ Aus Sicht der DRG war diese Änderung des Gewinnsatzes jedoch nur von geringer Bedeutung, da die mit diesem Gewinn ermittelten Nachkalkulationen nur „als Anhalt“ für die Preisfestsetzung dienten (vgl. § 5 Reichsbahnvertrags vom 16.2.1932, sowie Punkt 1 des Anschreibens), Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: Betr. Zweiter Entwurf zum neuen DWV-Vertrag sowie Anschreiben hierzu, 16.12.1931, BArch R5/22358, S. 7.

¹⁰⁴⁶ Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 3f.

¹⁰⁴⁷ Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 7f.

¹⁰⁴⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 8.1.1932, BArch R5/22358, S. 1.

¹⁰⁴⁹ Ebd.

onalisierungsdruck auch auf die neu entstandenen Waggonkonzerne hochgehalten.¹⁰⁵⁰ Die Sicherheitsmechanismen gegen eine Nicht-Erfüllung von Verpflichtungen einzelner Waggonfirmen gegenüber der Reichsbahn beinhalteten ein Ausscheiden des entsprechenden Werkes bei weiteren Aufträgen.¹⁰⁵¹ Eine deutlichere Formulierung erhielt die Bestimmung bezüglich der Vergabe von Aufträgen aus den der DRG zur freien Vergabe zustehenden 10 Prozent der Auftragssumme.¹⁰⁵² Die Reichsbahn behielt sich das Recht vor, Aufträge aus Anteil an beliebige Firmen zu vergeben. Sollten Mitgliedswerke der DWV Anträge auf eine quotenfreie Zuteilung stellen, mussten diese mit einer besonderen Leistung begründet werden.¹⁰⁵³ Bereits bei Auftragserteilung sollte der Reichsbahn die Entscheidung obliegen, ob es sich bei der Zuteilung um einen quotenfreien oder einen auf die Reichsbahnquote anzurechnenden Auftrag handelte. Nachträgliche Anträge konnten erst bei der nächsten Vergabe berücksichtigt werden. Mit dieser Regelung wurde die freie Quote im Sinne eines Entwicklungsbudgets der Reichsbahn genutzt. Die Reichsbahn hatte freie Hand bei der Auftragsverteilung und konnte steuernd auf die Entwicklung der Branche eingreifen. Bei Über- sowie Unterschreitung des Gewinnanteils mussten Zweidrittel des Betrages erstattet werden bzw. wurden nachträglich vergütet.¹⁰⁵⁴ Den Waggonbauern wurde damit die Möglichkeit genommen, durch besondere Innovationen im Produktionsprozess eine höhere Rentabilitätssteigerung zu erreichen und durch eine Senkung der Selbstkosten über den vertraglich zugesicherten Gewinn von 9,09 Prozent der Gesamtauftragssumme zu gelangen. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung versuchte sich gegen diese Veränderung zu wehren. Die Senkung des Gewinnanteils um 0,91 Prozent erweckte aus Sicht der DWV den Anschein, als seien die bisherigen Preise zu hoch gewesen.¹⁰⁵⁵ Zudem sei die Angabe eines angemessenen Gewinns in Höhe von 10 Prozent nur eine „rund gegriffene Zahl“ ohne weitere Bedeutung, da der echte Gewinn im Rahmen der

¹⁰⁵⁰ Ders.: a.a.O., S. 4.

¹⁰⁵¹ Die Quote des ausgeschlossenen Werkes sollte in diesem Falle den übrigen Werken anteilig ihrer Reichsbahnquote angeboten werden, wenn diese im Gegenzug die Deckung des Schadens übernahmen, der der Reichsbahn entstanden war. Sollte eines der Werke die Haftung ablehnen, bestand für die übrigen Werke die Möglichkeit, diesen Schadenanteil durch entsprechende Erhöhung ihres Anteils ebenfalls zu übernehmen. Damit hatte sich die Reichsbahn gegen das Risiko eines Auftragsausfalls abgesichert. Die Werke hafteten indirekt für die Ausfälle, wollten sie ihre Quote an den Reichsbahnaufträgen erhöhen. Die Erhöhung diene als Anreiz im Schadensfall die Haftung zu übernehmen. Ders.: a.a.O., S. 1.

¹⁰⁵² Ders.: a.a.O., S. 4.

¹⁰⁵³ Ebd. Diese Leistungen umfassten: a) Neukonstruktionen oder Konstruktionsänderungen von vollständigen Waggons oder Bauteilen. b) Weiterentwicklung bestehender Konstruktionen „im Sinne des technischen Fortschritts.“ c) Rationalisierungsvorschläge und –maßnahmen.

¹⁰⁵⁴ „Ergibt die Nachkalkulation, daß bei dem vereinbarten Vertragspreis der normal festgesetzte Gewinn unter Berücksichtigung der Sonderkosten überschritten oder nicht erreicht wird, so wird eine Vergütung oder Entschädigung von etwa 2/3 des Betrages (Gesamtpreis auf runde 100 RM abgerundet) zurückgezahlt oder erstattet.“ Ders.: a.a.O., S. 5.

¹⁰⁵⁵ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Zum Schreiben vom 8.1.1932, 14.1.1932, BArch R5/22358, S. 1.

Preisverhandlungen für jede Wagenlieferung individuell auf dem Verhandlungswege entstünde.¹⁰⁵⁶ Da die Reichsbahn auch in den nächsten Jahren keine gleichmäßige Auslastung der Waggonfabriken sicherstellen konnte, prognostizierte die DWV eine deutlich geringere Produktivitätssteigerung als noch in den Vorjahren. Eine Beibehaltung der bisherigen Gewinnzuschläge war nach Ansicht der DWV notwendig, um eine auch auf dem Exportmarkt leistungsfähige Waggonindustrie aufzubauen, da von der deutlich erhöhten Auslastung der Werke mittelbar auch die DRG profitieren würde.¹⁰⁵⁷

Das Risiko, bei Entwicklungsaufträgen mit einem Verlust abzuschließen, war hingegen reduziert worden. Für den Fall, dass ein Werk mehr als 5 Prozent höhere Selbstkosten aufweisen sollte als der Durchschnitt der an einem Auftrag beteiligten Werke, wurde der Vorstand der DWV mit der Einsetzung eines Untersuchungsausschuss betraut. Diesem Ausschuss sollte auch ein Vertreter der DRG angehören. Der Ausschuss trat ebenfalls zusammen, wenn ein Werk nach zweimaliger Überschreitung der Selbstkostendurchschnitte und abgeleiteter Sperre erneut über der 5-Prozent-Hürde liegen sollte. Bei weiteren Überschreitungen wurde das Werk nur erneut zugelassen, „wenn es mit einem oder mehreren anderen Werken Vereinbarungen über gemeinsame Herstellung von Wagen getroffen hat.“¹⁰⁵⁸ Damit erzwang die DRG eine weitere Konzentration der Waggonbauindustrie.

Die Reichsbahn versuchte die DWV bei der Aufstellung des neuen Reichsbahnvertrags als Reaktion auf die Probleme bei der Gründung der Deuwi gegen weitere Außenseiter abzusichern.¹⁰⁵⁹ Der Abschluss von Lieferverträgen mit anderen inländischen Abnehmern hatte demnach eine Anrechnung dieser Aufträge auf die Reichsbahnquote zu 50 Prozent zur Folge.¹⁰⁶⁰ Eine erneute Gründung der Deuwi wurde zwar von der Reichsbahn nicht mehr gefordert, allerdings wurde eine Meldepflicht für alle inländischen Privataufträge eingeführt. Für den Exportmarkt wurde gefordert, dass durch die Konkurrenz der Werke keine „Ver-

¹⁰⁵⁶ Bei den 10 % Gewinn handelte es sich nicht um einen Reingewinn, sondern die Waggonfabriken mussten aus dem zugestandenen Gewinn auch Körperschaftssteuer, etwaige Tantiemen, Garantiekosten, Risikozuschlag und Zinsendienst zahlen. Die konjunkturellen Schwankungen und unkalkulierbaren Auftragsmengen erforderten aus Sicht der Waggonindustrie einen erhöhten Risikozuschlag. Ders.: a.a.O., S. 1f.

¹⁰⁵⁷ Ebd.

¹⁰⁵⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 8.1.1932, BArch R5/22358, S. 4.

¹⁰⁵⁹ „Andere unerwartete Freunde [an kartellähnlichen Organisationsformen, Anm. d. Ver.] konnte man unter den Außenseitern finden. Es war nämlich das einfachste und erfolgreichste Leben in der Wirtschaft, als Außenseiter neben einem die Regelungen und Vorschriften innehaltenden Kartell zu wirken, indem man die Kartellmitglieder nur ein wenig unterbot und ihnen damit so viele Aufträge wegnahm, daß man mühelos vollbeschäftigt war und deshalb mit wesentlich geringeren Kosten und höheren Gewinnen als die Kartellmitglieder rechnen konnte.“ Vgl. Kastl: Kartellerfahrung, S. 18f.

¹⁰⁶⁰ Damit wurden die bereits im Falle des Sondervertrags der Werke Christoph & Unmack, Uerdingen und HAWA verhängten Sanktionsmaßnahmen in den Reichsbahnvertrag aufgenommen. Vgl. Kap. 3.3.1. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: a.a.O., S. 8.

schleuderung deutschen Volksvermögens“ entstehen dürfe.¹⁰⁶¹ Anstatt erneut eine Kartellierung des freien Geschäftes zu fordern und in die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags aufzunehmen, bot die Reichsbahn nun dem Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen e. V. einen Beitritt zum Reichsbahnvertrag an und integrierte die Verkehrsverwaltungen auch in die Ausgestaltung des neuen Reichsbahnvertrags. Der Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen e. V. rückte von seinen bereits bei der Gründung der Deuwi geäußerten Vorbehalten allerdings nicht ab. Bestimmungen, die den technischen Fortschritt einzelner Werke unterbinden oder hemmen würden, dürften nicht Bestandteil eines gemeinsamen Vertrags werden, vermeldete der Verband.¹⁰⁶² Zudem lehnten die Verkehrsverwaltungen eine Benachteiligung der Waggonhersteller Christoph & Unmack, HAWA und Uerdingen, die durch den bestehenden Konsortialvertrag an die Straßenbahngesellschaften gebunden waren, ab. Eine Verständigung über diese drei Konsortialwerke war für die Verkehrsverwaltungen unerlässlich, um eine Verständigung zu erreichen. Ein Festhalten der Verkehrsverwaltung an ihrem Sondervertrag mit den Konsortialwerken hätte ein erneutes Scheitern der Reichsbahn bei ihren Plänen für eine Organisation des Privat-, Klein- und Straßenbahnmarktes bedeutet.¹⁰⁶³

Die Quotenanteile der Waggonfabriken mussten entsprechend den Konzentrationsbewegungen, dem Ausscheiden der HAWA sowie von Christoph & Unmack neu berechnet werden.¹⁰⁶⁴ Die Länderbauquoten waren weiterhin bindend; insgesamt 79,99 Prozent der Reichsbahnaufträge wurden an die ehemaligen Lieferwerke der Länderbahnen vergeben.¹⁰⁶⁵ Nachdem die Fried. Krupp AG den Waggonbau zugunsten der Linke-Hofmann-Busch-Werken eingestellt hatte, fiel Ostwaggon die Quote von 1,5 Prozent zu.¹⁰⁶⁶ Da Krupp bisher durch einen Sondervertrag mit der DRG seine Aufträge aus den quotenfreien 10 Prozent der Reichsbahn erhalten hatte, reduzierten sich mit dem Ausscheiden von Krupp sämtliche Ein-

¹⁰⁶¹ Ders.: a.a.O., S. 4.

¹⁰⁶² Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen: Schreiben an Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Präsident Hammer, 2.12.1931, BArch R5/22358, S. 2.

¹⁰⁶³ Ein Rahmenvertrag des Verbandes Deutscher Verkehrsverwaltungen mit der DWV und der DRG kam nicht im Stande, da die Verkehrsverwaltungen aufgrund der wirtschaftlichen Situation keine Mittel für die Beschaffung neuer Wagen aufbringen konnten und keinen Bedarf an einer Neuorganisation ihrer Lieferanten-Abnehmer-Beziehung hatten. Ders.: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft-Hauptverwaltung, Betreff: Vertrag mit „Deutsche Wagenbau-Vereinigung“, 19.1.1932, BArch R5/22358, S. 1.

¹⁰⁶⁴ Vgl. Anhang, Abb. 2.

¹⁰⁶⁵ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Anteile der Fahrzeuganstalten an dem Gesamtwert der in den Jahren 1910 bis 1920 für die ehemaligen deutschen Ländereisenbahnen (ausschließlich Elsaß-Lothringen) insgesamt beschafften Personen-, Gepäck-, Güter- und Bahndienstwagen (ausschließlich Radsätze) nach Stückzahl und Geldwertprozent, nach 1920, R5/7179, S. 8.

¹⁰⁶⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Linke-Hofmann-Busch-Werke, [Betr. Übernahme des Krupp-Waggonbaus], 6.01.1931, BArch R5/22037, S. 1f. Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 96. Pierenkämper: Krise: S. 192–194.

zelquoten im Verhältnis von 79,99/81,49.¹⁰⁶⁷ Die nach dem Konkurs der Hannoverschen Waggonfabrik AG ebenfalls frei gewordene Quote wurde auf die leistungsfähigsten Konzerne Linke-Hofmann-Busch (1,3 Prozent) und die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken (1,25 Prozent) verteilt, jedoch erst nachdem die noch offenen Forderungen der übrigen Verbandswerke und der Knorrbremsen AG an die HAWA beglichen worden waren.¹⁰⁶⁸ Eine weitere Kürzung der Gesamtquote erfolgte durch die bereits 1927 stattgefundenen Übertragung von Anteilen an der Länderbauquote des MAN Werkes Gustavsburg (1,5 Prozent) an das MAN Werk Nürnberg sowie des Werkes Oldenburger Zahnradwerk und Maschinenbauanstalt Kurt Rust in Rüstringen/Oldenburger (0,15 Prozent) an Westwaggon.¹⁰⁶⁹ Die Reichsbahn musste bei diesen Quotenabtretungen berücksichtigen, dass die in den Ländern Bayern, Sachsen und Württemberg gelegenen Werke nicht von dieser Herabsetzung betroffen wurden, um den länderschlüsselmäßigen Anteil zu garantieren.¹⁰⁷⁰ Die Quote von Christoph & Unmack wurde auf die übrigen in Deutschland gelegenen Werke aufgeteilt, wobei die Werke im Osten des Reiches stärker bedacht wurden.¹⁰⁷¹ Gegen diese Quotenzuteilung erhoben erneut Werke Einspruch und beanstandeten die Berechnung ihrer Anteile.¹⁰⁷² Jedoch hatte sich die DRG aus

¹⁰⁶⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Betr. Neuer Waggonvertrag, 19.1.1932, BArch R5/22358, S. 3.

¹⁰⁶⁸ Ebd.

¹⁰⁶⁹ Ebd. Beide Werke hatten im Ausgleich für den Verzicht auf den Waggonbau von MAN bzw. Westwaggon gleichwertige Substitutionsaufträge übertragen bekommen.

¹⁰⁷⁰ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Betr. Ermittlung der Beträge, die bei Ablauf des bisherigen DWV-Vertrages als Über- und Unterschreitungen der Istaufträge a) der DWV-Werke gegenüber den ihnen quotenmäßig zustehenden Sollaufträgen, b) der Wagenbauindustrie der einzelnen Länder gegenüber den Sollaufträgen nach den Länderschlüsselzahlen vorhanden sind. 15.3.1932, BArch R5/22358, S. 3.

¹⁰⁷¹ Dies.: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Betr. Neuer Waggonvertrag, 19.1.1932, BArch R5/22358, S. 3.

¹⁰⁷² So wies die Waggonfabrik Aktiengesellschaft Rastatt darauf hin, dass ihr Anteil an der badischen Länderquote von insgesamt 4,49 % dem Gesamtlieferungswert noch deutlich höher hätte ausfallen müssen, als es von der DRG im Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932 festgelegt worden war. Waggonfabrik Aktiengesellschaft Rastatt: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr.: Neuer Waggonvertrag, 26.1.1932, BArch R5/22358, S. 1f. Rastatt forderte – mit Unterstützung des badischen Ministers der Finanzen – eine Erhöhung der Quote von 1,10 % auf 1,78 % zu Lasten der Heidelberger Waggonfabrik Fuchs, die seit 1930 zu den Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG gehörte. „Westdeutsche Waggonfabriken A.-G., Köln - Linke-Hofmann-Busch-Werke A.-G., Berlin - Gebr. Schöndorff A.-G., Düsseldorf. H. Fuchs Waggonfabrik A.G., Heidelberg“, in: Berliner Börsen-Blatt, Nr. 230, 2.10.1930. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln: Bericht über das 4. Geschäftsjahr 1930/31 (1. Juli 1930 bis 30. Juni 1931), S. 6. Auch die Intervention des Reichsverkehrsministers Gottfried Treviranus, Rastatt als Grenzwerk in einem wirtschaftspolitisch schwierigen Umfeld zu unterstützen, wurde von der DRG nicht berücksichtigt. Reichsverkehrsministerium, der Reichsverkehrsminister: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, 8.2.1932, BArch R5/22358, S. 1. Aus Sicht von Gustav Hammer hätte „von Rechts wegen Rastatt längst [...] ausgeschaltet werden müssen, weil die Zahl der Waggonfabriken (in Baden immer noch 2) zu groß ist, weil die Angaben von Rastatt über Benachteiligung einer kritischen Beurteilung nicht standhielten und weil ich keine Sondermaßnahmen zugunsten von Rastatt treffen könne, die ich nicht in gleicher Weise auch anderen notleidenden Landesteilen gewähre.“ Direktor Gustav Hammer hatte gegenüber dem Gesandten des Landes Baden Franz Honold, der ebenfalls für das Werk Rastatt interveniert hatte, deutlich gemacht, dass aufgrund des enormen Überschusses an Wagen an eine Vergabe weiterer Aufträge für 1933 keinesfalls zu rechnen sei. Der Gesandte des Landes Baden, Franz X. Honold: Schreiben an Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, der Generaldirektor, 8.2.1932, BArch R5/22358. Zudem war im Werk Rastatt „unwirtschaftliches Arbeiten“ festgestellt worden.

Rücksicht auf derartige Fälle im neuen Reichsbahnvertrag nur noch zu einer Berücksichtigung der Länderbauquote zu 90 Prozent verpflichtet. Bei einer Berücksichtigung der Forderungen nach Erhöhung der Quote wäre ein Präzedenzfall geschaffen worden, der unter Umständen auch die übrigen Waggonhersteller zu einer Revision ihrer Quote veranlasst hätte, „*da kaum eine Fabrik mit allen Einzelheiten des Vertrages und der Zuteilung einverstanden ist. [...] Damit würden wir dann also den Vertrag zerstören, unsere Wagen würden wir ausschreiben und überhaupt nicht mehr nach Quoten verteilen können. Das wäre der Wunsch mancher Wirtschaftler, auch wohl der Reichspostverwaltung; seine Erfüllung würde aber dahin führen, daß wir bei dem geringen Arbeitsumfang der nächsten Jahre wohl äußerstenfalls 5 bis 6 Fabriken beschäftigen würden, unter denen, soweit ich die Sache übersehe, Rastatt wohl nicht mehr sein würde.*“¹⁰⁷³ Die Reichsbahn verhinderte demnach aktiv eine Kapazitätenanpassung und das Ausscheiden nicht mehr konkurrenzfähiger Waggonfabriken aus dem Markt. Die Entwicklung machte deutlich, dass vornehmlich Nachfragemachterhalt und arbeitsmarktpolitische Gründe die Reichsbahnverträge prägten.

Auch die Berechnung der Quotenziffern änderte sich im Vergleich mit dem Reichsbahnvertrag vom 5./28. Januar 1927. War 1927 noch der Gesamtwert aller Fahrzeuge einschließlich der Beistellteile der Berechnung zugrunde gelegt worden, wurde 1932 nur noch der Auftragswert ohne die von der DRG bereitgestellten Teile – jedoch unter Einbeziehung der Wagen der Deutschen Post – als Berechnungsgrundlage verwendet.¹⁰⁷⁴ Umgehend mahnte der Leiter der bayerischen Gruppenverwaltung eine Neuberechnung der Länderquoten an,

Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk [Betr. Einspruch Rastatt], 4.2.1932, BArch R5/22358, S. 2. Die DRG lehnte es ab, eine Änderung der Quote von Rastatt durchzuführen. Die Verteilung der Aufträge im Verhältnis 2:1 zwischen Fuchs und Rastatt sei bereits seit 10 Jahren praktiziert worden und richte sich nach den Produktionsanlagen und der möglichen Leistungsfähigkeit der Werke. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Waggonfabrik A.-G. Rastatt, Betr.: Neuer Waggonvertrag, 8.2.1932, BArch R5/22358, S. 2. Obschon mehrfach nachgewiesen werden konnte, dass das Werk Rastatt unwirtschaftlich arbeite, habe die DRG auf eine Kürzung oder vollständige Streichung der Quote bei Rastatt verzichtet. Eine Anhebung der Quote sei unter diesen Umständen völlig ausgeschlossen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Waggonfabrik A.-G. Rastatt, Betr.: Neuer Waggonvertrag, 8.2.1932, BArch R5/22358, S. 2. Rastatt erwägte daraufhin, nur unter Vorbehalt dem neuen Reichsbahnvertrag zuzustimmen und weiterhin auf eine Änderung der Quote hinzuwirken. Direktor Hammer stellte jedoch klar, dass ein Vorbehalt Rastatts den unmittelbaren Ausschluss zur Folge hätte; bei einem Ausschluss von Reichsbahnlieferungen wäre Rastatt nicht mehr überlebensfähig gewesen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Herrn Minister. Zum gefälligen Schreiben vom 11. d. Mts., 12.2.1932, BArch R5/22358, S. 1.

¹⁰⁷³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Herrn Minister. Zum gefälligen Schreiben vom 11. d. Mts., 12.2.1932, BArch R5/22358, S. 1.

¹⁰⁷⁴ Vgl. Abs. 6 Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 11.12.1926, Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179, S. 39 sowie Abs. 7 Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 9.12.1931, Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Entwurf für das Anschreiben zum Liefervertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 9.12.1931, BArch R5/22358, S. 7.

da durch diese veränderte Berechnungsgrundlage Abweichungen befürchtet wurden.¹⁰⁷⁵ Auf die Vermeidung weiterer Unklarheiten bedacht gab die DRG-Hauptverwaltung eine Erklärung an die bayerische Gruppenverwaltung ab.¹⁰⁷⁶ Die Reichsbahn machte deutlich, dass unter den neuen Reichsbahnvertrag wie bisher nur diejenigen Postwagen fallen würden, die nicht von der Gruppenverwaltung Bayern im Auftrag der Reichspost an die süddeutschen Waggonbauer vergeben wurden und entsprechend auch nicht bei der Quotenberechnung Berücksichtigung fanden. Dass die neue Quotenfestsetzung ausschließlich aller beizustellenden Teile erfolgte, hatte aus Sicht der DRG produktionstechnische Gründe. Der Anteil der Beistellteile war in den letzten Jahren aufgrund der technischen Entwicklung kontinuierlich vergrößert worden und umfasste nicht mehr nur Radsätze und Bremsteile wie früher.¹⁰⁷⁷ Da der Umfang der beizustellenden Teile je nach Wagenbauart stark differenzierte, entstanden durch eine Berücksichtigung dieser Teile Ungleichmäßigkeiten in der Auftragszuteilung. Bei Aufträgen mit einem hohen Anteil an Beistellteilen erhöhte sich so zwar der Auftragswert, jedoch fielen weder Arbeit noch Verdienst an. Die Reichsbahn beschränkte die Berechnung der Waggonquote auf die tatsächliche Produktionsleistung der Werke.¹⁰⁷⁸

Der neue Reichsbahnvertrag wurde von den Parteien am 16. Februar 1932 in der von der Reichsbahn eingebrachten Form geschlossen.¹⁰⁷⁹ Bereits § 1 erhielt eine umfassendere Formulierung als der erste Vertragstext von 5./28. Januar 1927. Neben einer Beschränkung der Produktionsstätten waren sich die Vertragsschließenden darüber einig, die Konzentrationsbewegung in der Waggonbaubranche weiter zu fördern.¹⁰⁸⁰ Zudem wurde im ersten Paragraphen auch die Notwendigkeit des technischen Fortschritts für die Erhaltung der deutschen

¹⁰⁷⁵ Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und Leiter der Gruppenverwaltung Bayern: Bemerkung zum Entwurf [...] vom Dez 31, Betr.: Entwurf für den Lieferungsvertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 31.12.1931, BArch R5/22358, S. 1. Die Gruppenverwaltung Bayern stellte gemäß § III 14 der Geschäftsordnung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft eine weitgehend selbstständige, mit einem eigenen Zentralamt (Zentrales Maschinen- und Bauamt) ausgestattete Einheit dar und versuchte entsprechend im Sinne der einheimischen Industrie zu handeln. Vgl. Baumann: Verkehrsbuch, S. 96. Die bayerische Gruppenverwaltung merkte weiter an, dass die Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit dieser Regelung entgegen ihrer im Streit mit dem Land Bayern eingenommenen Haltung handeln würde. Vgl. zum Einfluss der Länderbahnbestimmungen auf die Lokomotivindustrie: Arold: Entwicklung, S. 19f.

¹⁰⁷⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Herrn Leiter der GV Bayern, Betr. Entwurf für den Lieferungsvertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Zum Schreiben vom 31.12.1931, 29.1.1932, BArch R5/22358.

¹⁰⁷⁷ Die beizustellenden Bauteile umfassten u. a.: elektrische Beleuchtungseinrichtungen, elektrische Heizeinrichtungen, Rollenlager, Feuerlöscher. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 2.

¹⁰⁷⁸ Ebd. Eine Neuberechnung der Aufträge der Jahre 1910–1920 – diese hatten die Grundlage gebildet für die Berechnung der Länder- und DWV-Quoten –, ohne Beistellteile hielt die DRG für nicht notwendig. Zum einen lägen weder die Preise der Beistellteile vor noch sei die Zahl und der Anteil der Beistellteile im Verhältnis zum Gesamtwert der Waggons im Zeitraum 1910–1920 besonders hoch gewesen. Für die Lieferwerke ergab sich somit keine Möglichkeit einer nachträglichen Quotenverbesserung.

¹⁰⁷⁹ Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, BArch R5/20437.

¹⁰⁸⁰ § 1 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, BArch R5/20437, S. 4.

Waggonindustrie betont und eine langfristig möglichst gleichmäßige Verteilung der Aufträge festgeschrieben.

Angesichts der nur geringen Aussichten auf eine gleichmäßigere Beschaffung sowie größere Stückzahlen rückte die Konstruktion von neuen Bauarten oder Waggonen für Spezialanwendungen in den Fokus der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. Als Reaktion auf den weiter voranschreitenden Verkehrsrückgang modifizierte die DRG ihre Strategie, von Skaleneffekten der eingeführten Fließfertigung in der Industrie zu profitieren und richtete die Beschaffung auf die Entwicklung neuer Produktionslinien aus. Entsprechend regelte der § 5 den Umgang mit Neuentwürfen, Erfindungen oder Verbesserungen: Sonder- oder Lizenzgebühren wurden auch weiterhin nicht gezahlt, die Konstruktionszeichnungen sogar den übrigen Werken für gleiche Zwecke zur freien Verfügung gestellt.¹⁰⁸¹ Dies galt auch für nicht reichsbahneigene Wagen sowie für Schutzrechte, die während und vor der Vertragslaufzeit des neuen Reichsbahnvertrags erworben wurden. Die DRG eröffnete aber die Möglichkeit, Entschädigungen in Form von quotenfreien Aufträgen zu vergeben.¹⁰⁸² Die Deutsche Wagenbauvereinigung wurde zudem angewiesen, dass *„bei Verteilung der Aufträge nach Möglichkeit die Patentinhaber berücksichtigt [werden], damit deren Erfindungsgedanken auch von ihnen zu praktischen Ausführung gebracht werden können.“*¹⁰⁸³ Neben der Entschädigung durch quotenfreie Auftragszuteilung wurden somit weitere Anreize geschaffen, durch Investitionen in Forschung und Entwicklung innovativ tätig zu sein.

Für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von besonderer Bedeutung war weiterhin die Möglichkeit, als Meistbegünstigter des Vertrags die entscheidende Rolle bei der Preisgestaltung zu spielen.¹⁰⁸⁴ Keine Gefahr sah Direktor Hammer in einem Bericht über den neuen Reichsbahnvertrag vor den Mitgliedern des Verwaltungsrates der DRG in einer Fortsetzung der Konzentrationsbewegung in der Waggonbaubranche, einer möglichen daraus resultierenden Verschiebung der Marktmacht und einem drohenden „Preisdiktat“.¹⁰⁸⁵ Von einer „kooperativen“ Rationalisierung konnte nicht mehr die Rede sein. Vielmehr waren die Waggonhersteller in eine Abhängigkeit geraten, die sich mit zunehmender Dauer der Vertragsbeziehung sowie der anhaltenden Beschaffungskrise der DRG spiralförmig verdichtete.

¹⁰⁸¹ Vgl. § 5 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 5.

¹⁰⁸² § 5 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 5.

¹⁰⁸³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Betr. Schutzrechte für Görlitzer Drehgestelle, 18.2.1932, BArch R5/22358, S. 1.

¹⁰⁸⁴ Dies.: Auszug aus der 48. Tagung des Verwaltungsrats vom 21./23. März 1932; Aufzeichnung über die Sitzung des Technischen Ausschusses am 23.3.1932, BArch R5/22358, S. 1.

¹⁰⁸⁵ Ebd.

4.1.4 Waggonbeschaffung unter dem Reichsbahnvertrag von 1932 – Rationalisierung ohne Serienproduktion: Die Waggonindustrie als Kleinserienproduzent

Die Rahmenbedingungen für eine planmäßige Beschaffung von Waggonen durch die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft waren 1932 grundlegend different zu 1927. Auch wenn die Reparationsbelastung durch den Young-Plan reduziert werden konnte, verringerten sich die finanziellen Spielräume der DRG durch die Folgen der Weltwirtschaftskrise dramatisch.¹⁰⁸⁶ Der mit der Wirtschaftskrise einhergehende Verkehrsrückgang reduzierte nicht nur den grundsätzlichen Bedarf an neuen Waggonen, sondern reduzierte zudem durch die Einnahmeausfälle die für eine Erneuerung des Wagenparks notwendigen Betriebsgewinne.¹⁰⁸⁷ Auch der Zugang zum Finanzmarkt war unmöglich geworden, so dass die Waggonbeschaffung auf ein absolut notwendiges Minimum beschränkt bleiben musste.¹⁰⁸⁸

Eine der externen Einflussgrößen auf die Umsetzung des Reichsbahnvertrags vom 16. Februar 1932 waren die sogenannten Notstandsverordnungen.¹⁰⁸⁹ Die damit verbundene

¹⁰⁸⁶ Der unter der Leitung des amerikanischen Bankiers Owen D. Young von einer Sachverständigenkommission erarbeitete „Young-Plan“ wurde am 7.06.1929 in pari unterzeichnet und wurde am 31.08.1929 von den beteiligten Regierungen auf der 1. Haager Konferenz grundsätzlich gebilligt. Auf der 2. Haager Konferenz wurde das Abkommen am 20.01.1930 nach mühsamer Verständigung über die Einzelheiten und endgültigen Gesetzentwürfen durch ein Organisationskomitee von den Teilnehmern angenommen. Völkerrechtlich bildete das Haager Abkommen die Grundlage für den „Young-Plan. Der Reichstag ratifizierte das Abkommen am 12.03.1930. Für Deutschland brachte das Abkommen zahlreiche Erleichterungen, etwa eine niedrigere Annuität für die ersten Jahre, den Wegfall ausländischer Kontrollen und eine vorzeitige Räumung des Rheinlandes. Hauptträger der deutschen Reparationen blieb weiterhin die DRG, die jedoch eine Umformung, die rechtlich in Änderungsgesetzen zum Reichsbahngesetz und zur Gesellschaftssatzung fixiert wurde. Vgl. Mierzejewski: *Asset I*, S. 297–312. *RGBI 1930 II*, S. 359–381. Text sowie Anmerkungen auch bei Sarter/Kittel: *Reichsbahn-Gesellschaft 1931*. Laut Generaldirektor Dorpmüller hatte die DRG bei Umstellung der Reparationsverpflichtungen vom Dawes-Plan zum Young-Plan „schlecht abgeschnitten“. Es ergab sich eine Mehrbelastung von 12,5 Mio. RM, da nun festgelegte monatliche Zahlungen erforderlich waren und keine Ersparnisse aus dem Diskont und der Zahlung höherer Gemeindeförderungen möglich waren, Zitiert nach: Ruser: *Reichsbahn*, S. 323. Siehe auch: Kolb: *Reichsbahn*, S. 122–124. Wandel: *Bedeutung*, S. 222–279. *Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 6. Geschäftsjahr 1930*, S. 9. Wichtigste Änderungen in der rechtlichen Stellung der Reichsbahn waren: Eine Reparationssteuer in Höhe von 660 Mio. RM jährlich trat an die Stelle der 11 Mrd. Reparationsschuldverschreibung, die in Raten von 55 Mio. RM an die neu geschaffene Bank für Internationalen Zahlungsausgleich in Basel gezahlt werden musste. Die internationalen Bindungen und ausländischen Kontrollen (Treuhand, Eisenbahnkommissar sowie Mitwirkung ausländischer Mitglieder im Verwaltungsrat, internationales Schiedsgericht) entfielen. Weiterhin durften keine Mitglieder der Reichs- oder einer Landesregierung sowie Abgeordnete Mitglied des Verwaltungsrates werden. Der Reichsverkehrsminister durfte jedoch einen Vertreter ohne Stimmrecht als beratendes Mitglied in den Verwaltungsrat entsenden. Die Position der Reichsregierung in der Tarifpolitik wurde gestärkt. Zur Neufassung des Reichsbahngesetzes in Folge der Neuordnung der Reparationsproblematik durch den Young-Plan, siehe: Schmitt: *Einfluss*, sowie: Knipping: *Deutschland*.

¹⁰⁸⁷ Vgl. Mierzejewski: *Asset I*, S. 325f.

¹⁰⁸⁸ Grundlegende Darstellung zur Problematik der Kapitalbeschaffung der DRG: Ruser: *Reichsbahn*, S. 195–202. Siehe auch: Born: *Bankenkrise*, S. 64–109; Wixforth: *Banken. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Ausgaben für Fahrzeugbeschaffung bei der DRG und ihren Vorgängern, 1931*, BArch R5/7508.

¹⁰⁸⁹ Kahn: *Steuerung*, S. 48f. Der Preiskommissar konnte eine „ihm schädlich erscheinende Art der Preisbildung unmittelbar beseitigen.“ Vgl. Wörmer: *Preisbindung*, S. 296. Der Reichskommissar war gehalten, den „volkswirtschaftlich gerechtfertigten Preis zu bilden“. Vgl. Rentrop: *Preisbildung*, S. 29f. Schulz: *Demokratie*, Bd. 3, S. 626. Nach Angaben des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes, dem 41,4 % der Beschäftigten der Waggonindustrie 1930 angehörten, „ist der Grad der Beschäftigung nicht so besorgniserregend, als [...] anzunehmen wäre“, obschon die Überkapazitätenkrise weiterhin bestimmend war. „Es darf aber bei der Beurteilung der Arbeits-

Forderung nach einer Preissenkung wurde von der Deutschen Wagenbau-Vereinigung nur widerwillig umgesetzt, da sie der Reichsbahn eine Reduktion der Einkaufspreise weit über das durch die Notverordnungen geforderte Maß vorwarf.¹⁰⁹⁰ Die DWV rechtfertigte ihre Preise mit dem geringen Gesamtbestand an Waggonaufträgen für die Reichsbahn, der 1932 nur mit 32 Millionen RM prognostiziert wurde und durch die unzureichende Auslastung eine Steigerung der Gemeinkosten bedingen würde. Alfred Orenstein – seit dem Tod von William Busch am 11. Juni 1931 Vorsitzender der DWV und Vorstandsvorsitzender von Orenstein & Koppel – betonte, dass die Aufträge des Jahres 1932 auf Wunsch der Reichsregierung zur Sicherung der Branchenarbeitsplätze während der Wintermonate dienen sollten, was durch die langwierigen Verhandlungen mit dem RZE gefährdet wurde.¹⁰⁹¹ Die DWV versuchte die volkswirtschaftliche Verantwortung der Reichsbahn und den Einfluss der Reichsregierung geltend zu machen, was bei der DRG jedoch keine Wirkung zeigte.¹⁰⁹² Aus Sicht der Reichsbahn handelte es sich nur um allgemeine Ausflüchte der Lieferindustrie, die nicht nachgeprüft werden könnten. „Solche Erklärungen gibt der Kaufmann ab, der seine Ware verkaufen will“, be-

lage nicht übersehen werden, daß sich die Betriebe der Waggonindustrie auf den unregelmäßigen Einlauf der Aufträge eingestellt haben. Man sucht im allgemeinen mit einem stark reduzierten, aber gut geschulten Arbeiterstamm auszukommen. Bei größeren Aufträgen werden die Lücken ausgefüllt und bei Fertigstellung der Aufträge werden die überschüssigen Arbeitskräfte wieder entlassen.“ Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 19.

¹⁰⁹⁰ Langwierige Preisverhandlungen zwischen Deutscher Wagenbau-Vereinigung und Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf hatten schon im Januar 1932 zu keiner Einigung geführt, da die Reichsbahn auf weitreichende Preissenkungen bestand. Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Anlage 1 [Abschrift einer Erklärung von Direktor Orenstein von der DWV] zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Kauf von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1932, 11.01.1932, BArch R5/22372, S. 1.

¹⁰⁹¹ Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Anlage 1 [Abschrift einer Erklärung von Direktor Orenstein von der DWV] zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr.: Kauf von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1932, 1932, BAArch R5/22372, S. 1. Die Rationalisierungsmaßnahmen der Waggonindustrie führten zu einer Umschichtung der Belegschaft. Durch den Einsatz von Fertigungsmaschinen und die Standardisierung der Typen erfolgte ein verstärkter Einsatz von un- und angelernten Arbeitskräften. Jedoch fehlte dem Waggonbau die Voraussetzung für eine Massenfertigung, was diesen Wandel deutlich langsamer verlaufen ließ als im anderen Industriegruppen des Metallgewerbes. Auch der Anteil an Frauen in der Produktion konnte deutlich von 0,8 % 1927 auf 1,9 % 1930 gesteigert werden, wobei allein 22,6 % aller weiblichen Beschäftigten bei den Linke-Hofmann-Busch-Werken AG, Breslau, angestellt waren. Generell waren die Großkonzerne der Branche überproportional bei der Beschäftigung von Frauen vertreten. Vgl. Bönig: Einführung I, S. 555, Zahlen bei: Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 13. Gegenüber den Maschinenbauanstalten war 1930 der Anteil an Facharbeitern mit 61,1 % jedoch noch immer deutlich höher (52,4 %), obschon die Branche eine Zunahme von Angelernten (19,9 %) und Ungelernten (14,7 %) meldete. Der im Vergleich mit den Maschinenbauanstalten geringere Anteil an ungelerten Arbeitern lässt auf eine geringe Standardisierung und unzureichende Massenfertigung im Waggonbau schließen. Die Betriebe zeigten jedoch große Schwankungen dieser Anteile. Ein Anstieg der Anzahl an Lehrlingen zwischen 1925 und 1930 wird auf den gestiegenen Bedarf an „billigen und willigen Arbeitskräften“ zurückgeführt, da die meisten keine Chance auf eine Übernahme hatten. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 11f. Vgl. auch den Rationalisierungs- und Konzentrationsprozess in anderen Branchen, etwa der Flaschenglasindustrie bei Spoerer: Konzentrationprozess.

¹⁰⁹² Die Interpretation der Reichsbahn des § 2 Reichsbahngesetz von 1924 hielt fest, dass der Begriff „volkswirtschaftliche Grundsätze“ zu verschiedenen Zeiten auch eine unterschiedliche Bedeutung haben könne. Vgl. Röbe. Investierungspolitik, Vorwort von Dr.-Ing. Geh. Baurat B. Schwarze, Reichsbahndirektor und Mitglied der Hauptverwaltung der DRG, S. 3.

merkte man in der Hauptverwaltung der DRG.¹⁰⁹³ Die Schuld an einer verspäteten Inangriffnahme der Aufträge und damit die Verzögerungen bei einer Sicherung der Arbeitsplätze wies die DRG entschieden zurück. *„Die Schuld an dieser Verzögerung trifft vielmehr einzig und allein die DWV, weil sie zu hohe Preise für die Lieferung der vorgesehenen Wagen fordert.“*¹⁰⁹⁴ Der Konflikt zwischen Reichsbahn und DWV zeigt, dass die Vereinigung trotz der deutlich stärkeren Position der DRG versuchte, sich gegen opportunistische Übergriffe zu Wehr zu setzen. Jedoch muss beachtet werden, dass die Reichsbahn durch die offengelegten Nachkalkulationen einen Informationsvorsprung und damit einen erheblichen Wettbewerbsvorteil besaß und genaue Kenntnisse über die entsprechenden Kosten der Waggonbauer vorweisen konnte.

Für die Beschaffung des Jahres 1932 hatte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft mit der Reichsregierung sozialpolitische Vereinbarungen über die Arbeitszeiten getroffen, die für die Waggonindustrie verpflichtend waren.¹⁰⁹⁵ Diese Vereinbarungen berührten das Spannungsfeld der widerkehrenden Forderung der Reichsbahn nach einer kurzfristigen Fertigstellung der Waggons und damit einen ständigen Konflikt zwischen Industrie und DRG. Die Reichsbahn verlangte eine Auslieferung der neu bestellten Wagen pünktlich zu den saisonalen Verkehrsspitzen und den Fahrplanwechseln im Frühjahr und Herbst. Aus Sicht der Waggonindustrie gab die DRG ihre Bestellungen zu kurzfristig heraus. Diese Vorgehensweise der DRG hatte in der Vergangenheit die Entstehung von Überkapazitäten gefördert und stand im Widerspruch zu den sozialpolitischen Forderungen der Reichsregierung. Der Reichsarbeitsminister musste wiederholt die DRG auf die Notwendigkeit verlängerter Lieferfristen zur Sicherung der Arbeitsplätze hinweisen.¹⁰⁹⁶ Während in den Werken die Betriebsleitungen auf eine beschleunigte Fertigstellung zum festgelegten Liefertermin drängten und auch Überstunden und Sonderschichten entgegen den sozialpolitischen Vereinbarungen durchzusetzen versuchten, protestierten die Betriebsräte und Gewerkschaften gegen die daraus resultierende Gefahr für die Arbeitsplätze.¹⁰⁹⁷ Nur unwillig räumte die DRG ein, dass notfalls die Liefer-

¹⁰⁹³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das RZE und RZM, nachrichtl. an die Rbd Dresden - je bes. - Zum Bericht des RZE vom 11.1.32 [...] betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1932, 21.1.1932, BArch R5/22372, S. 3.

¹⁰⁹⁴ Ebd.

¹⁰⁹⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das RZE. Nachrichtlich an das RZM und RZR - je besonders -. zum Bericht des RZE vom 21.1.1932 [...] betr. Liefer- und Zahlungspläne für die Personen-, Gepäck-, Güter- und Bahndienstwagen der Beschaffung 1932, 2.2.1932, BArch R5/22372.

¹⁰⁹⁶ Vgl. Der Reichsarbeitsminister: Schreiben an a) die obersten Landesbehörden für Arbeitsbeschaffung und Gewerbeaufsicht, b) die Treuhänder der Arbeit, Betr.: Vermeidung von Mehrarbeit infolge zu knapp bemessener Lieferfristen, 27.2.1934, BArch R5/2487.

¹⁰⁹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung Betr. Kauf von 29 D-Zugwagen für die Strecke München-Garmisch-Innsbruck, 22.2.1932, BArch R5/22372, S. 1f.

fristen verlängert werden könnten, sollte eine Einhaltung der sozialpolitischen Vereinbarungen der Reichsregierung nicht in anderer Weise möglich sein.¹⁰⁹⁸ Die DRG befand sich in einem Konflikt zwischen wirtschaftspolitischen Forderungen und betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten. Ab März 1932 wurden sämtliche Bestellungen der DRG mit dem Zusatz verbunden, „*dass bei Verstößen gegen die Bedingungen der Auftraggeber berechtigt ist, den Auftrag zurückzuziehen, ohne dass der Unternehmer hieraus Schadenersatzansprüche herleiten kann.*“¹⁰⁹⁹ Obschon es bei vorhergehenden Aufträgen immer wieder zu Problemen mit den sozialpolitischen Bedingungen gekommen war, war die DRG überzeugt, dass eine weitere Verschärfung der Vorschriften zu keinen Schwierigkeiten bei den Waggonherstellern führen würde. Die Praxis hatte gezeigt, dass vor allem die kurzfristige Beschaffung der Reichsbahn mit ihren engen Lieferfristen ursächlich für die Verstöße der Waggonindustrie war. Die Folgen einer verpassten Kapazitätsanpassung und einer ausgebliebenen Reduzierung der Arbeitskräfte machten sich nun überdeutlich bemerkbar, da aus sozialpolitischen Gründen eine Anpassung während der Weltwirtschaftskrise durch einen Mangel an Beschäftigungsalternativen unmöglich erschien. Die Auslastung der Werke stellte sich als so gering dar, dass Quotenzusammenlegungen wieder aufgehoben werden mussten.¹¹⁰⁰

Für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft stellten die durch die Notverordnungen eingeleiteten Preissenkungsmaßnahmen eine Verbesserung ihrer Beschaffungssituation dar und stützte damit die eigene Argumentation, dass die Werke noch immer zu teuer produzieren würden.¹¹⁰¹ Bei Güterwagen ließ sich eine Ersparnis von 5 bis 6 Prozent ermöglichen – trotz der geringen Auslastung der Waggonfabriken und erhöhter Umsatzsteuer.¹¹⁰² Die geringe Auslastung der Werke wurde durch die Rationalisierung der Wirtschaft indirekt weiter gesenkt, da das Verkehrsaufkommen hinter der Produktionssteigerung zurückblieb und der Transportbedarf auch bei expandierender Wirtschaft tendenziell sank.¹¹⁰³ Der Bedarf der Wirtschaft nach billigeren und qualitativ besseren Verkehrsleistungen stieg parallel mit dem

¹⁰⁹⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Betr. Beschaffung von 29 D-Zugwagen für die GV Bayern zu Lasten 1932, 10.2.1932, BArch R5/22372, S. 3.

¹⁰⁹⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Waggonbau Vereinigung Betr. Kauf von Personen-, Gepäck-, Güter- und Bahndienstwagen, 15.3.1932, BArch R5/22387, S. 1.

¹¹⁰⁰ Etwa im Falle der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG und Oldenburger Zahnradwerk und Maschinenbauanstalt Kurt Rust. Selbst ein leistungsstarker Konzern wie Westwaggon war nicht mehr in der Lage, Substitutionsaufträge in Höhe von 0,15 % der Reichsbahnaufträge an das Oldenburger Werk zu vergeben. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt, Betr. Oldenburger Quote, 4.12.1931, BArch R5/22387, S. 1.

¹¹⁰¹ Die „4. Notverordnung zur Sicherung von Wirtschaft und Finanzen und zum Schutz des inneren Friedens“ war am 8. Dezember 1931 erlassen worden. RGBI 1931 I, S. 699

¹¹⁰² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, nachrichtlich, die Reichsbahndirektion Dresden und das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen - je besonders -, Abschrift für die Akten "Fewgz" bei Herrn ROA Kreplien, 21.4.1932, BArch 21943, S. 1.

¹¹⁰³ Vgl.: Teubert: Güterverkehr, S. 28f.

Rationalisierungsprozess der Industrie. Damit war im Verkehrswesen ein weiterer Rationalisierungsschub notwendig, der eine Senkung des Transportaufwandes – trotz quantitativem Zurückbleiben hinter der Produktionsentwicklung – zum Ziel haben musste. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft musste eine quantitative und qualitative Leistungssteigerung erzielen. Die Folgen des vorherrschenden Verkehrsüberangebots – verstärkt durch den Konkurrenzdruck des Kraftverkehrs – dramatisierte die wirtschaftliche Situation der Waggonindustrie.¹¹⁰⁴

Belastet wurde die Waggonindustrie in der Weltwirtschaftskrise nicht nur durch die geringe Beschaffung der Reichsbahn sowie der Privat-, Klein- und Straßenbahnen, sondern auch durch die Folgen des Wagenbaukredites von 1929. Infolge der verschlechterten Ertragsituation sahen sich immer mehr Waggonbauer nicht mehr im Stande, die Kosten dieses Kreditabkommens zu tragen.¹¹⁰⁵ Erschwerend kam hinzu, dass im Mai eine Klageschrift der Banken Lazard Brothers & Co. Ltd., London sowie der Hambros Bank Ltd., London, gegen die Deutsche Golddiskontbank in Berlin eingegangen war, die ihre Beteiligung am Wagenbaukredit in Höhe von 750.000 Pfund unter den Bedingungen des deutschen Kreditabkommens von 1932 behandeln wollte.¹¹⁰⁶ Die Kläger erkannten in der Verpflichtung der DWV und ihrer Mitglieder, die Währungskursverluste zu tragen, eine Verbindlichkeit in ausländischer Währung.¹¹⁰⁷ Der Kredit war in der Argumentation der Gläubiger auf Ersuchen der Wagenbauvereinigung zustande gekommen, *„die auf Grund solchen Ersuchens anzusehen ist, als habe sie die Rückzahlung des Kredits durch den eigentlichen Schuldner gewährleistet.“*¹¹⁰⁸ Die Kläger sahen diesen Umstand als Beweis dafür, dass die DWV sich selbst verantwortlich gemacht hatte, den ausländischen Konsorten ihre Kreditbeteiligung in ausländischer Währung an Stelle von Reichsmark zurückzuzahlen.¹¹⁰⁹ Da aufgrund der Devisenvorschriften eine Rückzahlung an ausländische Konsorten auf unbestimmte Zeit nicht durchgeführt werden konnte, blieben die Verpflichtungen der DWV in ausländischer Währung weiter bestehen. Zudem hatte die DWV durch Entwertung des britischen Pfundes bereits Wechselkurs-

¹¹⁰⁴ Mißbach: Verkehrspolitik, S. 128.

¹¹⁰⁵ Vgl. Beuchelt & Co.; Brückenbau und Eisenkonstruktionen, Tiefbau, Waggonbau, Grünberg, Schlesien: Schreiben an die Reichsbahn-Hauptverwaltung [Betr. Rückzahlung des Wagenbaukredits], 21.1.1932, BArch R5/2501.

¹¹⁰⁶ Die Deutsche Golddiskontbank erkannte diese Forderung nicht an, da es sich in ihren Augen um eine Beteiligung an einem Reichsmarkkredit handelte und der Wagenbaukredit entsprechend nicht unter das Deutsche Kreditabkommen fiel. Lazard Broth. & Co Ltd: An den Schiedsausschuß für deutsche Kredite, Klageschrift, 30.5.1930, BArch R5/2501.

¹¹⁰⁷ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹¹⁰⁸ Ebd. Damit hatte die Deutsche Wagenbau-Vereinigung nicht nur eine Bürgschaft übernommen, sondern war eine eigene Verpflichtung eingegangen.

¹¹⁰⁹ Entsprechend endete aus Sicht der englischen Banken auch nicht die Verpflichtung der DWV mit Rückzahlung des Kredits durch die Reichsbahn an die Darmstädter und Nationalbank als Führerin des Konsortiums. Dies.: a.a.O., S. 4.

Gewinne erzielt. Es erschien den Banken unvereinbar, „wenn die Wagenbauvereinigung auf der einen Seite den Vorteil aus der Entwertung des Pfundes haben und auf der anderen Seite berechtigt sein wollte, ihre Garantiepflicht für irgendeinen Währungsverlust aufzuheben, wenn die Reichsmark zu einer Zeit gezahlt wird, wo solche Zahlungen nicht an die ausländischen Bankengläubiger übertragen werden können.“¹¹¹⁰ Die Kosten des Wagenbaukredites waren für viele Werke dennoch zu einer hohen Belastung geworden; durch die Devisenvorschriften des Reiches entwickelte sich das Risiko des Wagenbaukredites zu einer unkalkulierbaren Belastung.

Durch die Forderung der Lazard Brothers & Co, Ltd sollte der Fall nicht mehr alleinig zwischen der Deutschen Golddiskontbank und den englischen Banken geklärt werden, sondern die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft und die Deutsche Wagenbau-Vereinigung als Vertragsgegner in das Verfahren einbezogen werden.¹¹¹¹ Die Wagenbau-Vereinigung hatte mit dem Hinweis, dass in dem Kreditabkommen eine mögliche Devisensperre nicht geregelt sei und ihr aus diesem Grunde auch keine weitergehende Verpflichtung übertragen werden könne, die DRG um Unterstützung gebeten.¹¹¹² Durch die Beteiligung ausländischer Geldhäuser „wird jedoch der Charakter des Kredites als Reichsmark-Kredit ebensowenig geändert wie durch die nebenher übernommene Verpflichtung, dem Konsortium Mobilisierungstratten, und zwar für die ausländischen Konsorten in ausländischer Währung, zur Verfügung zu stellen, da Schuldner des Kapitals nach wie vor die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft ist.“¹¹¹³ Die Reichsbahn wurde von der DWV aufgefordert, ihren Einfluss auf die Devisenbewirtschaftungsstelle oder notfalls die Reichsregierung geltend machen.¹¹¹⁴ Dass sich die Deutsche Wagenbau-Vereinigung darüber bewusst war, dass die von den ausländischen Kredithäusern bereitgestellten Summen an dem Konsortialkredit in ausländischer Währung zurückgezahlt werden musste, zeigen allerdings zahlreiche Schriftwechsel zwischen DWV, Danat-Bank und

¹¹¹⁰ Dies.: a.a.O.1, S. 5.

¹¹¹¹ Lazard Brothers & Co Ltd.: An den Schiedsausschuß für deutsche Kredite, 23.8.1932, BArch R5/2501, S. 1.

¹¹¹² Die DWV lehnte entsprechende Forderungen ausländischer Banken mit dem Hinweis ab, dass es sich bei dem Wagenbaukredit um einen reinen Reichsmarkkredit gehandelt habe. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Verwaltung, Hauptverwaltung, Betr.: 100-Millionen-Kredit, 7.12.1931, BArch R5/2501, S. 2f. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Golddiskontbank, Abt. Stillhalte-Abkommen, 19.2.1932, R5/2501, S. 1.

¹¹¹³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an Firma M. Samuel & Co., Limited, London, 25.2.1932, BArch R5/2501, S. 2.

¹¹¹⁴ Nachdem eine Devisenbeschaffung durch den zuständigen Präsidenten des Landesfinanzamtes Berlin abgelehnt worden war, die Reichsbahn die Kreditsumme in Reichsmark jedoch frist- und ordnungsgemäß zurückgezahlt hatte, lag aus Sicht der DWV nun das weitere Wechselkursrisiko bei den Banken. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben An die Deutsche Reichsbahn-Verwaltung, Hauptverwaltung, Betr.: 100-Millionen-Kredit, 7.12.1931, BArch R5/2501, S. 2f.

DRG seit 1929.¹¹¹⁵ Ihren Ursprung hatte die gesamte Problematik aus der Bereitschaft der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, die Verpflichtungen der Hannoverschen Waggonfabrik AG und der Waggonfabrik Danzig zu übernehmen und vorzeitig zurückzuzahlen. Dabei waren sich alle Beteiligte stets einig, dass die Devisenbeschaffung für den entsprechenden Valutaanteil der Waggonfabriken die größte Schwierigkeit bei einer vorzeitigen Rückzahlung darstellte.¹¹¹⁶

Die Reichsbahn entschied sich nur vordergründig für eine Unterstützung der Waggonfabriken. Durch eine kurzfristige Kündigung der Beteiligung von Danzig und HAWA vor Fälligkeit der ersten Rückzahlungsrate erhoffte sich die DRG, das vierte Kreditjahr zu verkürzen und dadurch die Bereitschaftsprovision der DWV von 0,75 Prozent zu reduzieren. Bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung wollte die Reichsbahn auf ein Entgelt als Entschädigung drängen, da man die Provision durch eine vorzeitige Rückzahlung reduziert habe.¹¹¹⁷ Zwar sah das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen die Gefahr, dass die Danat-Bank ihre Zustimmung zu einer frühzeitigen Rückzahlung in der Zwischenzeit wieder zurücknehmen könnte, berief sich aber auf eine im Februar 1932 vorbehaltlos gegebene Zustimmung. Man wolle versuchen, durch eine entsprechende Beweisführung der Darmstädter und Nationalbank das „Geld auf[zuzwingen.“¹¹¹⁸ Die Reichsbahn hatte größtes Interesse an einer vorzeitigen Rückzahlung, da man sowohl mit einer Zinsersparnis als auch eine mögliche Beteiligung an den Ersparnissen der DWV kalkulierte.¹¹¹⁹ Besonderes Augenmerk sollte darauf gelegt werden, dass nur die Danat-Bank alleiniger Vertragspartner der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft war.¹¹²⁰ Somit sollte verhindert werden, dass man in den Konflikt zwischen den Konsortialbanken und der Deutschen Wagenbau-Vereinigung hineingezogen würde. Zudem empfahl das RZR eine umgehende Kündigung des ganzen Wagenbaukredites, um „von den lästigen Zinsverpflichtungen und –Streitigkeiten befreit“ zu werden und „an den für die Deutsche Wagenbau-Vereinigung dadurch entstehenden großen Vergünstigungen teilnehmen“ zu

¹¹¹⁵ Vgl. Darmstädter und Nationalbank: Schreiben an Lazard Brothers & Co Ltd, London, Betr. Credit Deutsche Reichsbahn Gesellschaft Deutsche Wagenbau Vereinigung, 16.1.1931, BArch R5/2501, S. 1f. Lazard Brothers & Co Ltd.: An den Schiedsausschuß für deutsche Kredite, 23.8.1932, BArch R5/2501, S. 2.

¹¹¹⁶ Die DWV versuchte auch durch Einschaltung des Danziger Senats die notwendigen Devisen zu beschaffen, was jedoch misslang. Eine sofortige Auflösung des Wechselkursrisikos durch die Reichsbahn scheiterte an der Devisensperre und lenkte entsprechend das Interesse der Banken auf die grundsätzliche Frage, wer in einem solchen Falle das entstehende Risiko zu tragen hätte. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr.: 100-Millionen-Kredit, Rückzahlung des Anteils Danzig, 3.2.1932, BArch R5/2501, S. 2.

¹¹¹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen, Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. 100 Millionen-Kredit, 22.4.1932, BArch R5/2501, S. 2.

¹¹¹⁸ Ebd.

¹¹¹⁹ Ebd.

¹¹²⁰ Die Konsortialbanken waren im Kreditvertrag der DRG auch nicht zum Ausdruck gekommen. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptversammlung, Betr. 100 Mio-Wagenbaukredit, 3.6.1933, BArch R5/2501, S. 1.

können.¹¹²¹ Erst durch die Möglichkeit, selbst Gewinne zu erwirtschaften, entstand auf Seiten der DWV die Bereitschaft, in den Konflikt einzugreifen. Wie schon bei der Entstehung des Wagenbaukredits nutzte die Reichsbahn die Notlage der Waggonindustrie zu einer opportunistischen Realisierung ihrer finanziellen Interessen. Aus diesen Gründen kündigte die DRG zum 30. Juni 1932 einen Teil der Kreditsumme in Höhe von rd. 3,2 Millionen RM vorzeitig und zum 21. Juli 1932 weitere 30 Millionen RM des Wagenbaukredites.¹¹²²

Die mit einer vorzeitigen, teilweisen Rückzahlung entstandenen Vorteile für die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft bestanden aus einer Lösung von dem vergleichsweise hohen Zinssatzes von 6,9 Prozent sowie einem Anteil von 75 Prozent an der von der DWV eingesparten Bereitschaftsvergütung.¹¹²³ Die ausländischen Konsortialbanken kamen allerdings aufgrund der Devisenbeschränkungen nicht in den Besitz ihrer Anteilsbeträge, da sowohl die Beschaffung von Devisen als auch die Ausfuhr von Reichsmark untersagt blieben. Damit griff aus Sicht der ausländischen Banken die Bürgschaft der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für entstehende Valutarisiken. Die Londoner Banken Lazard Brothers & Co. Ltd. und die Hambros Bank Ltd. klagten vor dem im Stillhalteabkommen von 1932 verankerten Schiedsausschuss. Die Auslandsgläubiger machten während dem eingeleiteten Schiedsverfahren den Kompromissvorschlag, ihren Kreditanteil in der jeweiligen Landeswährung umzuschulden und gleichzeitig die Laufzeit um weitere drei Jahre zu verlängern.¹¹²⁴ Entsprechend sollte der 100-Millionen-Kredit bei der Danat-Bank in drei Einzelkredite aufgespalten werden.¹¹²⁵ Bei

¹¹²¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen, Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. 100 Millionen-Kredit, 22.4.1932, BArch R5/2501, S. 3.

¹¹²² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptversammlung, Betr. 100 Mio-Wagenbaukredit, 3.6.1933, BArch R5/2501, S. 2. Eine vollständige vorzeitige Rückzahlung der gesamten Kreditsumme war für die Reichsbahn aufgrund der angespannten finanziellen Situation nicht möglich. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen, Betr. 100 Millionen-Kredit; hier Auszahlung des HAWA- und Danzig-Anteils, 26.3.1932, BArch R5/2501, S. 1.

¹¹²³ Die Notverordnung über die Zinssenkung fand keine Anwendung bei dem Reichsbahnvertrag. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. 100 Mio-Wagenbaukredit, 3.6.1933, BArch R5/2501, S. 2. Vgl. auch: „Verlängerung und Umschuldung eines Teils des Wagenbaukredits der Reichsbahn“ in: Die Reichsbahn, Nr. 45, 9.11.1932, S. 965.

¹¹²⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen: a.a.O., S. 3. Dem Verwaltungsrat der DRG erschien die Möglichkeit einer Verlängerung des ausländischen Teils des Wagenbaukredites in Höhe von 32 Mio. RM als willkommene Gelegenheit, die Kassenlage der Gesellschaft zu verbessern. Jedoch wurde das Valutarisiko als hohe Belastung für die DRG angesehen, da man selbst keine Valuta produzierte. Um von möglichen Währungskursgewinnen bei einem Kredit in englischen Pfund allein zu profitieren, sollte eine Beteiligung der DWV verhindert werden. Der Verwaltungsrat der DRG erklärte sich zur Übernahme des gesamten Valutarisikos bereit, wenn der Gewinn bei der DRG verbliebe und die Möglichkeit einer frühzeitigen Rückzahlung gegeben sei. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: [Auszug aus der Niederschrift über die 51. Tagung des Verwaltungsrats]; Punkt 1: Allgemeiner Überblick über die Finanzlage, Stand der Mittel für unvorhergesehene Ausgaben, 19./20.09.1932, BArch R5/2501, S. 4f.

¹¹²⁵ Ein deutscher Kredit bei der Dresdner Bank über 35.554.108,93 RM; ein holländischer Kredit über 9.960.810,- holländische Gulden; ein englischer Kredit über 746.950,- englische Pfund. Vgl. Dresdner Bank: Schreiben an das Reichswirtschaftsministerium, z.Hd. des Herrn Reichsbankdirektor Hechler, Betr. Reichsbahn-

den Verhandlungen zwischen dem Bankenkonsortium, der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und der Deutschen Wagenbau-Vereinigung wurde auch die Frage nach den der DWV durch die Abwertung des Englischen Pfundes entstandenen Kursgewinnen behandelt. Die DWV erklärte, dass man zunächst keine größere praktische Bedeutung in möglichen Kursgewinnen gesehen habe.¹¹²⁶ Die Vertreter der DWV machten gleichzeitig deutlich, dass sie keine weiteren Kurssicherungspflichten übernehmen könnten.¹¹²⁷ Die Reichsbahn sah in dieser Ablehnung ein feindliches Verhalten ihr gegenüber; generell gefährdete die Beteiligung der DWV bei den Gesprächen aus Sicht des Reichsbahndirektors und Finanzvorstandes Ludwig Homberger den erfolgreichen Abschluss der Verhandlungen.¹¹²⁸

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung zeigte sich weiterhin nicht in der Lage, ein unbeschränktes Valutarisiko für einen langfristigen Kredit zu übernehmen.¹¹²⁹ Dass auch die Dresdner Bank die Übernahme eines solchen Risikos abgelehnt habe, bestärkte die DWV in ihrer Haltung. Die DRG einigte sich schließlich auf die Übernahme des Valutarisikos, da man sich Vorteile durch Spekulationen auf Valutagewinne erhoffte. Die DWV forderte dennoch eine Gewinnbeteiligung für die Übertragung des Valutarisikos.¹¹³⁰ Der 75-prozentige Anteil aus den Zinsgewinnen der Umschuldung belief sich im Oktober 1932 auf 180.000 RM.¹¹³¹ Allerdings waren der DWV die Zahlung der Bereitstellungsprovisionen verblieben, die der erwartete Zinsgewinn nicht decken konnte.¹¹³² Im November 1932 war die Prolongation des Wagenbaukredites auf weitere fünf Jahre und Umschichtung auf die DRG vollzogen.¹¹³³ Für

kredit RM 100 Millionen Prolongation der holländischen und englischen Tranche, 7.11.1932, BArch R5/2501; Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen: a.a.O., S. 4.

¹¹²⁶ Die Danat-Bank bestätigte jedoch nach dem Absinken des englischen Pfundes gegenüber der Vereinigung, dass die Kursgewinne der DWV zugutekommen sollten. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift über die Besprechung bei der Firma Lazard Brothers Ltd. in London am 6. Juli 1932, BArch R5/2501, S. 3f.

¹¹²⁷ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 5.

¹¹²⁸ Die DWV hatte auf Einladung der Dresdner Bank als Sachverständiger bei den Verhandlungen des Bankenkonsortiums mit der DRG teilgenommen. Cuntze, Albert, Leitender Geschäftsführer der Deutschen Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Dr. Homberger, Hauptverwaltung [Betr. Verhandlungen über Umschuldung], 18.7.1932, BArch R5/2501, S. 1.

¹¹²⁹ Ders.: a.a.O., S. 3.

¹¹³⁰ „Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung verzichtet auf alle Valutagewinne aus der Rückzahlung des Wagenbaukredites, wenn ihr gezahlt werden a) RM 500000 und ungefähr 85000 für Valutaverluste bei der Tranche in Schweizer Franken, b) als Beihilfe zu einer etwaigen Bereitstellungs-Provisionszahlung für das vierte Jahr 75 % von dem Zinsgewinn, der der DRG aus der Umschuldung des Kredites erwächst. Als Variante a) werde auch noch vorgeschlagen eine Beteiligung der DWV in Höhe von 25 % an dem Valutagewinn, den die DRG bei Beendigung des Valutakredites tatsächlich erzielt.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Aktenvermerk über die Besprechung am 27.9.32, 28.09.1932, BArch R5/2501, S. 1.

¹¹³¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Betr.: 100-Millionen-Kredit, von den holländischen und englischen Banken verlangte Zahlung der Bereitstellungsprovision für das 4. Kreditjahr, 11.10.1932, BArch R5/2501, S. 2.

¹¹³² Ebd. Um von weiteren Kursgewinnen profitieren zu können und ohne Verlust abzuschließen forderte die DWV die Reichsbahn auf, bei den Banken auf eine Pauschalzahlung der Provisionen zu drängen. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung wollte so eine Beendigung der Verhandlungen mit den Banken über noch ausstehende Zahlungen erwirken.

¹¹³³ Vgl. „Prolongation eines englisch-holländischen Reichsbahnkredits“, in: Frankfurter Zeitung, Nr. 825, 4.11.1932.

die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft ergab sich neben einer Reduzierung des Zinssatzes – auf 3,94 Prozent von zuvor 6,9 Prozent – ein Wechselkursgewinn aus dem Pfund-Kredit in Höhe von 31 Prozent.¹¹³⁴ Die im Gegenzug an die DWV zu leistenden Ausgleichszahlungen waren nur eine geringe Belastung im Vergleich zu den Gewinnen der DRG, die sich aus dem Wagenbaukredit ergeben hatten. Ein halbes Jahr nach dem Inkrafttreten des zweiten Reichsbahnvertrags hatte die Krise der deutschen Waggonbauindustrie ihren Höhepunkt erreicht und die Reichsbahn sah sich konfrontiert mit zahlreichen Eingaben, die eine erhöhte Beschaffung zur Rettung der Waggonindustrie forderten.¹¹³⁵ Für die Waggonfabriken war zunehmend schwieriger, ausreichende Rentabilität bei der Produktion der Reichsbahnaufträge sicherzustellen.¹¹³⁶ Erschwerend kam hinzu, dass die DWV durch die Bedingungen des Staatsvertrags von 1920 gezwungen war, die Verteilung der Aufträge und damit die Produktion entsprechend der Länderquote und nicht nach rationalen Kriterien durchzuführen. Eine Konzentration

¹¹³⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Aktenvermerk über Umschuldung und Verlängerung des holländischen und englischen Anteils an dem Wagenbaukredit, 24.11.1932, BArch R5/2501, S. 4: „Ohne die in der Pfundschwäche liegenden Ersparnisse errechnet sich folgende Verzinsung: Engl. Kredit 4% für 15 Mio RM, Holl. Kredit 5 % für 17 Mio RM, Durchschnitt: 4,53 %. Bei Annahme eines durchschnittlichen Pfund-Kurs von 14 stellt sich die Berechnung wie folgt: Engl. Kredit 2,74 %, Holl. Kredit 5 %, Durchschnitt: 3,94 %. Bisher hatten die DRG 6,9 % Jahreszinsen an die DWV und die Deutsche Wagenbau-Vereinigung an das Konsortium 9 % Jahreszinsen für den Kredit zu zahlen. Infolge der Pfundschwäche ergibt sich bei einem Kursstand von 14 ein Kursgewinn von 31 %. [...] Die DRG hat sich zu folgenden Leistungen verpflichtet, 1) aus dem Kursgewinn an die DWV 500000 RM zu zahlen, 2) den Kursverlust der der Wagenbauvereinigung aus der Umschuldung des Schweizer Anteils entstanden ist, zu übernehmen, 3) 75 % des aus der Umschuldung sich ergebenden Zinsgewinnes für den noch laufenden Teil des Kredits bis zur Höhe der auf diesen Anteil noch zu zahlenden Bereitstellungsprovision an die DWV zu zahlen. 4) Vermittlungsprovision an die Dresdner Bank laut Vereinbarung = 47000 RM.“ Für die Finanzierung von Neubauten, die vor Inangriffnahme der Ausführung eine bestimmte Rentabilität vorweisen mussten, war die Zinshöhe entscheidend. „Je höher die Zinslast ist, desto schwieriger ist es, für an sich betrieblich und verkehrlich wünschenswerte Projekte eine Rentabilität zu errechnen.“ Aber: „Es gibt keine objektive Rentabilitätsbemessung von Anlagen, die einem bestimmten Umfang von Transport dienen sollen.“ Homberger: Wirkungen, S. 303.

¹¹³⁵ Auch die Länderregierungen versuchten Druck auf die DRG auszuüben und die Waggonfabriken in ihren Ländern vor der Stilllegung zu bewahren. Vgl. Der Minister der Finanzen des Landes Baden: Schreiben an den Herrn Reichverkehrsminister Berlin Betr. Vergebung von Eisenbahnwagen, 15.8.1932, BArch R5/22387, 1. „Um trotzdem zum Ziele [der Stilllegung überschüssiger Kapazitäten] zu kommen, wird versucht, auf kaltem Wege die Betriebe zum Erliegen zu bringen, indem ihnen wenig Aufträge oder Spezialaufträge zugewiesen werden, die eine Rentabilität der Betriebe ausschließen.“ Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 19.

¹¹³⁶ Die negativen Folgen der Weltwirtschaftskrise auf die Reichsbahn wirkten sich auch auf die Reichsbahnausbesserungswerke und Werkstätten aus. Der enorme Verkehrsrückgang sowie die zuvor erfolgte Ersatzbeschaffung neuer, weniger serviceintensiver Waggons reduzierte auch in den eigenen Betrieben der DRG die Auslastung deutlich. Vgl. Mierzejewski: Asset I, S. 314f, Tabelle 6.1 und 6.2. Damit musste sich die DRG nun mit denselben Problemen auseinandersetzen, wie die Waggonindustrie schon Jahre zuvor: Überkapazitäten in einer auf gleichbleibende Auslastung hin konstruierten Fließmontage. Die DRG reagierte auf diese Problemlage mit einer Beschränkung der Auftragsvergabe für Sonderumbauten von Wagen an die Industrie. Zukünftig sollten diese Arbeiten wieder intern durchgeführt werden, um eine ausreichende Beschäftigung der eigenen Betriebe zulasten der Waggonfabriken zu ermöglichen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Sonderaufträge der DR an die Werke der DWV, 9.2.1932, BArch R5/22358, S. 1f. Im Falle einer Überlastung der eigenen Werkstätten sollte durch Arbeitsverschiebungen zwischen den Arbeitsbezirken eine Auftragsvergabe an die Industrie vermieden werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die DRG GV Bayern, Betr. Zuweisung von Sonderaufträgen an die bayerische Waggonindustrie. Zum Schreiben vom 9.12.31, 9.2.1932, BArch R5/22358, S. 1.

on der wenigen Aufträge auf den produktionstechnisch günstigsten Standort wurde so verhindert.¹¹³⁷

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung hatte aus diesem Grund ein Memorandum verfasst und ihre Forderung nach weiteren Reichsbahnaufträgen zur Rettung der Branche an verschiedene Unterstützerverkreise – allen voran Reichswirtschaftsminister Hermann Warmbold – weitergeleitet.¹¹³⁸ In ihrer Eingabe beklagte die Waggonindustrie den starken Rückgang der Reichsbahnaufträge von durchschnittlich rd. 200 Millionen RM in den Jahren 1927 bis 1930 auf rd. 29 Millionen RM für das Jahr 1932.¹¹³⁹ Da der übrige In- und Auslandsmarkt vollkommen ebenfalls eingebrochen war, stellten die Reichsbahnaufträge die einzige Chance auf einen Erhalt der Arbeitsplätze für die Branche dar. Bei Ausbleiben weiterer Aufträge durch DRG befürchtete der Branchenverband den Verlust sämtlicher Arbeitsplätze bis Oktober 1932. Obschon den Verfassern die finanzielle Situation der DRG bekannt war, appellierten sie erneut an eine Berücksichtigung des § 2 des Reichsbahngesetzes sowie des § 23 des Staatsvertrags.¹¹⁴⁰ Zudem stellte die DWV noch immer die Ausmusterungsgrundsätze der Reichsbahn in Frage. Dabei berief sich der Vorstand auf eine Publikation von Reinold Quaatz aus

¹¹³⁷ Die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken mussten große Anstrengungen unternehmen, um die Zustimmung der DRG für eine Produktionsverlagerung von Mainz zu ihrem leistungsfähigsten Hauptwerk in Köln durchführen zu können. Eine Abweichung von den starren Wagenverteilungsplänen der Hauptverwaltung der DRG stellte eine komplizierte Neuberechnung der Quotenüber- und Unterschreitungen dar und wurde – da ein späterer Ausgleich aufgrund der geringen Beschaffungsmengen kaum möglich war – zunächst unterbunden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an Westwaggon Werk Köln-Deutz, Betr.: Kauf von Pw4i- und Pwi-Nebenbahn-Wagen, 23.3.1932, BArch R5/21676, S. 1. Westwaggon versuchte durch die Arbeitsverteilung einen ausreichenden Auftragsbestand in Köln-Deutz sicherzustellen. Jedoch waren die Waggonaufträge aus wirtschaftlichen Gründen nach Mainz vergeben worden, da das Werk Mainz-Mombach bereits in der Vergangenheit mit Aufträgen auf diese Wagengattung versehen worden war und entsprechend dem Reichsbahnvertrag so eine Senkung der Produktionskosten ermöglicht werden sollte. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Kauf von Pw4i und Pwi-Wagen, 13.4.1932, BArch R5/21676, S. 1f. Aus Sicht der DRG sprach also nichts für eine Verlagerung des Auftrages nach Köln-Deutz. Westwaggon hatte jedoch zugesichert, dem Werk Mainz entsprechend andere Aufträge zuzuteilen und eine Beschäftigung sicherzustellen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr.: Vergabung 1932, 25.4.1932, BArch R5/21676, S. 1. Es zeigte sich, dass Westwaggon nicht in der Lage war, einen Arbeitsausgleich aus dem bestehenden Auftragsbestand zu leisten. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Urschriftlich an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung [Betr. Verlagerung der Quote Gastell nach Köln-Deutz durch Westwaggon], 7.5.1932, BArch R5/21676, S. 1. Westwaggon konnte trotz der unsicheren Arbeitsübertragung an Mainz auf die Zustimmung der Hessischen Landesregierung setzen, „weil die Herstellung der auf Hessen entfallenden 20 Wagen im Werk Gastell in einem besonderen Masse unrentabel gewesen wäre“. Hessische Vertretung beim Reich: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft [Betr. Verlegung der Gastell-Aufträge nach Köln], 28.5.1932, BArch R5/21676, S. 1. Bei der DRG herrschte auch zwei Monate später noch Unklarheit über die Art und Weise, wie Westwaggon trotz mangelnder Aufträge den zugesicherten Arbeitsausgleich an Mainz sicherstellen wollte. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Verlegung des Auftrages auf 10 Pw4i-Wagen von Mainz nach Köln, 8.7.1932, BArch R5/21676, S. 1.

¹¹³⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Herrn Reichswirtschaftsminister, 1.08.1932 BArch R5/22378.

¹¹³⁹ Ders.: a.a.O., S. 1f.

¹¹⁴⁰ Ders.: a.a.O., S. 2.

dem Jahre 1929.¹¹⁴¹ Die Waggonvereinigung forderte von der DRG langfristig ein Auftrags-soll von jährlich 150 Millionen RM. Die DWV hatte mit Reinold Quatz einen Unterstützer einer antizyklischen Reichsbahnbeschaffung gewinnen können.¹¹⁴² Quatz, Reichstagsabgeordneter der DVP und Mitglied des Verkehrs- und Reichsbahnausschusses, galt als Vertreter der Industriegruppe um Hugo Stinnes und setzte sich für deren wirtschaftsnationalen Ziele ein.¹¹⁴³ Quatz vertrat die Ansicht, dass es der Reichsbahn in ihrem momentanen Zustand an Leistungsfähigkeit mangle, um bei einem konjunkturellen Aufschwung ausreichende Kapazitäten bereitstellen zu können.¹¹⁴⁴ Anstatt in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs vermehrt Aufträge zu erteilen, sollte die DRG Bestellungen „*entsprechend ihrer volkswirtschaftlichen Aufgabe in der jetzigen Notzeit zur Milderung der Krise herausgeben.*“¹¹⁴⁵ Für den Erhalt einer Grundbeschäftigung der Waggonbaubranche waren nach Angaben der DWV kurzfristig Aufträge in Höhe von 50 Millionen RM notwendig, um 32.000 abhängige Arbeitsplätze für acht Monate zu erhalten.¹¹⁴⁶ Diese Aufträge sollten durch Kredite erfolgen. Zudem empfahl die DWV der DRG eine weitere Prolongierung der noch offenen 40 Millionen RM aus dem Wagenbaukredit. Die Werke wollten den Abschluss durch die weitere Ausstellung von Mobilisierungstratten unterstützen.¹¹⁴⁷ In einem Schreiben an Generaldirektor Dorpmüller nahm die DWV zu ihren Forderungen und der schwierigen Lage der Waggonindustrie Stellung.¹¹⁴⁸ Die Ankündigung der Reichsbahn, für 1933 keine weiteren Waggonen beschaffen zu wollen, bedeutete aus Sicht der DWV die Stilllegung der gesamten deutschen Waggonindustrie.¹¹⁴⁹ Mit ihren unmittelbaren Zulieferindustrien beschäftigte die Waggonindustrie 1932 nach eigenen Angaben noch 20.000 Arbeiter und Angestellte.¹¹⁵⁰ In ihrer Argumentation griff die

¹¹⁴¹ Ders.: a.a.O., S. 3. Siehe auch: Quatz: Sicherheit.

¹¹⁴² Quatz, Reinhold: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, 8.8.1932, BArch R5/22378, S. 1.

¹¹⁴³ Im Jahre 1932 war Quatz für das Amt des Reichsverkehrsministers vorgeschlagen worden. Weiß, Hermann, "Quatz, Reinhold" in: Neue Deutsche Biographie 21 (2003), S. 27–28 [Onlinefassung]; URL: <https://www.deutsche-biographie.de/gnd118892673.html#ndbcontent>

¹¹⁴⁴ Quatz, Reinhold: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, 8.8.1932, BArch R5/22378, S. 1f.

¹¹⁴⁵ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Herrn Reichswirtschaftsminister, 1.08.1932 BArch R5/22378, S. 4. Als Beispiel für eine solche antizyklische Waggonbeschaffung führte die DWV die belgische Staatsbahn an, die „*sich unter dem Druck ihrer Regierung, im Interesse der Erhaltung ihrer Waggonindustrie, und um dieser die weitere Exportmöglichkeit zu sichern*“ und trotz Rückgangs der Personenwagenkilometer um 11 % in drei Jahren 1/9 ihres Bestandes erneuerte, unter finanzieller Unterstützung der Regierung. Da Belgien der stärkste Konkurrent der deutschen Waggonindustrie auf den Exportmärkten darstellte, verschlechterte sich die Konkurrenzfähigkeit der deutschen Werke durch diese Form der Subventionierung weiter.

¹¹⁴⁶ Ders.: a.a.O., S. 5.

¹¹⁴⁷ Ders.: a.a.O., S. 8.

¹¹⁴⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, der Vorstand: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Dr. Ing. e.h. J. Dorpmüller, 26.8.1932, BArch R5/22387.

¹¹⁴⁹ Die Belegschaft der deutschen Waggonindustrie schwankte im Jahr 1932 zwischen rd. 4.250 und 7.500 Personen – zu Beginn des Jahres 1930 hatte sie noch bei rd. 26.000 gelegen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1932, S. 10 sowie Abb. 1.

¹¹⁵⁰ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, der Vorstand: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Dr. Ing. e.h. J. Dorpmüller, 26.8.1932, BArch R5/22387, S. 1f.

DWV zwei eng miteinander verbundene Aspekte der Reichsbahnpolitik auf, die auch in der Öffentlichkeit immer wieder diskutiert wurden. Zum einen kritisierte die DWV wiederholt das Ausbleiben einer planmäßigen Erneuerung der Reichsbahn, was zum Einsatz veralteter Wagen und hohen Wartungsaufwendungen führen würde.¹¹⁵¹ Da der Anteil der in Holzbauweise gefertigten und damit wartungsintensiven Personenwagen bei 88 Prozent läge, seien Neubeschaffungen dringend notwendig und auch wirtschaftlich vorteilhaft.¹¹⁵² Die hölzernen Wagen waren aus Sicht der DWV im Wettbewerb mit dem Kraftwagenverkehr nicht mehr konkurrenzfähig. Sowohl die Ansprüche der Kunden an Fahrkomfort als auch an die Reisegeschwindigkeit seien nur mit den stabileren und sichereren Ganzstahlwaggons zu befriedigen.¹¹⁵³ Verkehrsunfälle der letzten Zeit hätten bewiesen, dass die DRG dringende Erneuerungen ihres Wagenparks vornehmen müsse.¹¹⁵⁴ Als Beispiel für eine antizyklische Beschaffungspolitik verwies die DWV auf die belgische Staatsbahn, *„die ihre Anregung zu diesem für die Lebens- und Exportfähigkeit der belgischen Waggonindustrie ausschlaggebende Vorgehen gerade durch ihr Studium der Verhältnisse bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft gewonnen hat.“*¹¹⁵⁵ Um eine Stilllegung der Verbandswerke zu verhindern, forderte die DWV eine beschleunigte Vergabe, da die Branche nach einer erfolgter Produktionsunterbrechung fünf Monate benötige, um wieder mit der Fertigung beginnen zu können. Ein Mangel an Berücksichtigung der volkswirtschaftlichen Interessen und eine zu starke Beachtung der Einnahmeseite wurde der DRG auch von der Reichsregierung in regelmäßigen Abständen vorgeworfen.¹¹⁵⁶ „Was man von der Reichsbahn-Gesellschaft in der Ära der Präsidialkabinette erwartete, war – kurz gesagt – mehr Gefügigkeit gegenüber den Wünschen der Regierung bei dem von ihr gesteuerten Kurs in der Wirtschafts- und Finanzpolitik – mehr Gefügigkeit auch auf Kosten einer soliden Finanzgebarung der Reichsbahn.“¹¹⁵⁷

Im Oktober 1932 gab die Reichsbahn schließlich zusätzliche Aufträge in Höhe von 19 Millionen RM an die Werke der Vereinigung heraus. Die Verteilung dieser Aufträge auf

¹¹⁵¹ Eine unzureichende Ausmusterung hätte den Angaben der DWV zufolge das Durchschnittsalter der Personenwagen von 12,5 Jahren 1913 auf jetzt über 18 Jahre steigen lassen. Ders.: a.a.O., S. 2.

¹¹⁵² Ebd. Die DWV hatte in den Jahren zuvor Ganzstahlwaggons entwickelt, die sowohl deutlich leichter waren als solche in Holzbauweise, als auch wesentlich günstiger in der Unterhaltung und im Betrieb. Vgl. auch: Porteck: Eisenbahnwagenbau, S. 36–40.

¹¹⁵³ Zu den Planungen von Hochgeschwindigkeitszügen als Reaktion der Reichsbahn auf Veränderungen auf dem Personenverkehrsmarkt, siehe: Mierzejewski: Geschwindigkeit.

¹¹⁵⁴ Siehe: Ritzau: Eisenbahn-Katastrophen I.

¹¹⁵⁵ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, der Vorstand: a.a.O., S. 4.

¹¹⁵⁶ Vgl.: Kock: Kampf, S. 142, Fn. 5: „Dieser Zwiespalt zwischen betriebswirtschaftlicher und volkswirtschaftlicher Prioritätensetzung sorgte während der gesamten Weimarer Republik für Konfliktstoff, da zum einen die politische Bewegung von Unternehmensentscheidungen immer schwierig ist und zum anderen die Politik in der kritischen Situation der Weltwirtschaftskrise seit 1929 von ihrem wichtigsten Besitz starke Impulse zur Überwindung der Krise erwartete.“

¹¹⁵⁷ Kolb: Reichsbahn, S. 135.

die Werke gestaltete sich weiterhin problematisch: „Bei der außerordentlichen Zersplitterung des kleinen Auftrages nach Wagengattungen und infolge des Umstandes, daß ein beträchtlicher Teil dieser Wagenarten auf Monate hinaus nicht baureif gemacht werden konnte, sah sich der Vorstand außer Stande, eine einigermaßen gerechte Verteilung des Auftrages durchzuführen.“¹¹⁵⁸ Eine endgültige Verteilung der Aufträge wurde durch den Vorstand der DWV vertagt. Mit der Herausgabe wollte man abwarten, bis die DRG ihre Aufträge durch ein neues Anleihenprogramm soweit vergrößern könne, so dass eine „erträgliche Verteilung“ möglich würde.¹¹⁵⁹ Über die Hintergründe dieser Verzögerungstaktik der Deutschen Wagenbau-Vereinigung kann nur gemutmaßt werden. Sicherlich machte ein Festhalten an dem starren Quotensystem eine wirtschaftliche Verteilung der Aufträge schwierig, da die kleinen Losgrößen eine rentable Produktion behinderten. Es zeigte sich erneut, dass die Vertragspartner den Reichsbahnvertrag nicht an die geänderten Rahmenbedingungen anpassen konnten oder wollten. Ein weiteres Hinauszögern der dringend benötigten Waggonaufträge durch die Vereinigung schadete allerdings den Waggonwerken, steigerte gleichzeitig aber auch den Druck auf die Reichsbahn, weitere Aufträge herauszugeben.¹¹⁶⁰ Dass die DWV bewusst den Druck auf die Reichsbahn erhöhte, muss auch im Zusammenhang mit der wirtschaftlich günstigen Auftragslage einzelner Werke durch Exportaufträge gesehen werden.¹¹⁶¹ Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft reagierte auf die Probleme der DWV mit der Erlaubnis, Änderungen der Stückzahlen der einzelnen Wagengattungen vorzunehmen, „soweit dies aus Gründen der Verteilung auf die Werke zweckmäßig erscheint.“¹¹⁶² Die Waggonbauanstalten mussten jedoch die folgenden Bedingungen beachten: „I. Im Interesse der Beschäftigung deutscher Arbeits-

¹¹⁵⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1932, S. 11. „Die im Oktober angekündigte Reichsbahnvergebung für das Jahr 1933 im Betrag von rund 19 Millionen RM war wegen der starken Zersplitterung in viele Wagengattungen nicht verteilbar. Erst als im Dezember 1932 die Auftragssumme auf rund 24½ Millionen RM erhöht wurde, ließ sich eine einigermaßen angemessene Verteilung durchführen.“ Dies.: Geschäftsbericht für das Jahr 1933, S. 9.

¹¹⁵⁹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Betr.: Beschaffung von Wagen zu Lasten des Geschäftsjahres 1933, 25.10.1932, BArch R5/22387, S. 1. Vgl. Homberger: Wirkungen, S. 305.

¹¹⁶⁰ So hatten die Werke „im eigenen Interesse, um die Arbeitslücken zwischen den Lieferungen 1932 und 1933 so gering wie möglich zu halten, die letzten Aufträge ohne Rücksicht auf die Wirtschaftlichkeit der Fertigung auf das äußerste hingezogen.“ Dies.: Geschäftsbericht für das Jahr 1933, S. 9.

¹¹⁶¹ So vermeldete die Presse Anfang November 1932, dass ein Konsortium um die Kölner Westwaggon einen Exportauftrag der bulgarischen Staatseisenbahn über 30 Mio. RM unterzeichnen konnte. „Bulgaren-Auftrag für Deutschland - Eisenbahnmaterial gegen Tabak - Gesamtobjekt 30 Millionen - Westwaggon Führerin des Liefer-Konsortiums“, in: Vossische Zeitung, 3.11.1932. Nur einen Monat zuvor hatte die Tagespresse noch über eine drohende Stilllegung des Kölner Werkes berichtet und einen Aktientausch zwischen den Konzernen Ostwaggon und Westwaggon angedeutet, der eine Übernahme der Düsseldorfer Gebr. Schöndorff AG durch die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG zur Folge haben sollte. „Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken A.-G. in Köln-Deutz“, in: Berliner Börsen-Zeitung, Nr. 491, 19.10.1932.

¹¹⁶² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und das Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau - je besonders - Betr. Beschaffung von Wagen zu Lasten des Fahrzeugprogrammes 1933, 10.11.1932, BArch R5/22387, S. 2.

*kräfte dürfen ausländische Roh- und Baustoffe nur dann verwendet werden, wenn sie im Inlande nicht hergestellt werden können. 2. Die Lieferfristen sind bis zum 31. Dezember 1933 zu erstrecken. 3. Bei der Verteilung der Aufträge an die Bauanstalten sind auch die Aufträge der Beschaffung 1932 zu berücksichtigen, deren Wert den beteiligten Werken noch nach früheren Verfügungen zum Teil schon auf den neuen DWV-Vertrag anzurechnen oder gutzuschreiben oder quotenfrei zu erteilen ist.*¹¹⁶³ Diese Lieferbedingungen stellten eine Kombination aus sozialpolitischen Maßnahmen der Reichsregierung und Streckungsmaßnahmen der DRG dar.¹¹⁶⁴ Aufgrund des nur geringen Umfanges dieser Aufträge konnte nicht verhindert werden, dass die DRG weiterhin wegen ihrer Beschaffung in der öffentlichen Kritik stand. Der Magistrat der Stadt Kassel gab der DRG sogar die Schuld an einem „*Verarmen eines großen Teils der Bevölkerung und einer Zerrüttung der städtischen Finanzen*“.¹¹⁶⁵ Mit dem Verweis, dass die DRG in den vergangenen Jahren trotz eines Überbestandes von rd. 5.000 Lokomotiven und rd. 100.000 Güterwagen immer wieder Aufträge zur Unterstützung der Eisenbahnindustrie herausgegeben hatte, obwohl die anhaltende Wirtschaftskrise die Beschaffung neuer Fahrzeuge nicht erforderte, lehnte die DRG eine gesonderte Unterstützung der Kasseler Betriebe ab.¹¹⁶⁶ Damit blieb die DRG unabhängig von den Interessen und Forderungen einzelner Kommunen sowie Länder und hielt das starre System der Quotenverteilung des Reichsbahnvertrags so weit wie möglich bei. Die DRG vermied es, eine eigene Selektion in der Waggonbauindustrie durchzuführen und direkt regulierend einzugreifen. Die Entwicklung der Waggonindustrie sollte dem freien Kräftespiel – sofern dies innerhalb des Systems „Reichsbahnvertrag“ möglich war – ausgesetzt bleiben.

¹¹⁶³ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹¹⁶⁴ Zugleich musste der Auftrag auch für einen Ausgleich der Quotenüber- oder Unterschreitungen verwendet werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Sozialpolitische Bedingungen für die Vergabungen von Leistungen und Lieferungen im Geschäftsjahr 1932, 8.1.1932, BArch R5/22372, S. 1f.

¹¹⁶⁵ Magistrat der Stadt Kassel: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 23.11.1932, BArch R5/22387, S. 1f. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Niederschrift vom 29. November 1932, BArch R2/23091. Kassel war von der Beschaffungskrise der DRG besonders getroffen, da die Stadt mit den Waggonfabriken Wegmann und Cedé sowie der Lokomotivfabrik Henschel & Co. zu den Zentren der Eisenbahnindustrie in Deutschland gehörte. So forderte auch der Preußische Minister für Wirtschaft und Arbeit nach dem Beschluss des Verwaltungsrates über ein Notprogramm über 100 Mio. RM vom 29. November 1932 – das den zuständigen Reichsministern zugesendet worden war – in einem Schreiben an die DRG, die Kasseler Industrie besonders zu berücksichtigen. Der Preußische Minister für Wirtschaft und Arbeit: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft - Hauptverwaltung - nachrichtlich an den Herrn Reichsverkehrsminister, an den Herrn Reichswirtschaftsminister, 5.12.1932, BArch R5/22387, S. 1. Vgl. auch: „Kassel fordert Reichsbahnaufträge. Eine Eingabe des Magistrats an die Reichsregierung.“ in: Kasseler Post, Nr. 330, 30.11.1932.

¹¹⁶⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Magistrat der Stadt Kassel, Betr. Arbeitsbeschaffung für die Kasseler Lokomotiv- und Waggonindustrie, 27.12.1932, BArch R5/22387, S. 1f.

4.1.5 Die DRG unter dem Konkurrenzdruck neuer Verkehrsträger: Waggonentwicklung als Krisenstrategie?

Während der Weltwirtschaftskrise machte sich verstärkt die Konkurrenz der DRG zu anderen Verkehrsträgern, vornehmlich dem Kraftfahrzeugverkehrs, bemerkbar.¹¹⁶⁷ Das faktische Verkehrsmonopol der Eisenbahn auf dem Gebiet des Landtransports hatte neue Konkurrenz bekommen – sowohl im Personenverkehr als auch im für die DRG existentiellen Güterverkehr.¹¹⁶⁸ Im Verlaufe der 1920er Jahre hatte sich der Einsatz des Kraftfahrzeugs rapide ausgedehnt.¹¹⁶⁹ Die Reichsbahn bezifferte die Einnahmeverluste durch den Lkw mit jährlich 250 Millionen RM und versuchte auf vielseitige Art diesem Konkurrenzdruck entgegenzuhalten.¹¹⁷⁰ Ab Mitte der 1920er Jahre wurden die Fortentwicklung des Verkehrswesens und die beobachtete Konkurrenz zwischen Kraftwagen- und Schienenverkehr als entscheidendes Problem der Verkehrspolitik wahrgenommen.¹¹⁷¹ Die Reichsbahn sah das gesamte volkswirtschaftliche Gefüge durch diese Entwicklung gefährdet.¹¹⁷² Ursächlich für diese Wahrneh-

¹¹⁶⁷ Stellte das Anwachsen des privaten Kraftwagenfuhrbetriebes für die DRG zunächst keine unmittelbare Konkurrenz dar – der Ausfall der Frachten konnte durch das allgemeine Anwachsen des Verkehrsaufkommens kompensiert werden – änderte sich dies schlagartig mit dem dramatischen Einbruch der Verkehrsleistungen in der Folge der Weltwirtschaftskrise 1929. Vgl. Kolb: Reichsbahn, S. 155. Kock: Kampf, S. 144. Die Reichsbahn bezifferte den Einnahmefall durch die Konkurrenz des Kraftverkehrs im Jahre 1927 mit 255 Mio. RM. Diese Summe steigerte sich im Jahre 1929 auf 320 Mio. RM, bzw. 410 Mio. RM 1929. Angaben nach: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Denkschrift „Reichsbahn und Kraftwagenverkehr“, S. 5. Vahrenkamp bemerkt, dass die Argumente der Reichsbahn in der Denkschrift von den statistischen Daten zum Umsatz und zum Verkehrsaufkommen nicht gedeckt werden. Vahrenkamp: Lastkraftwagen, S. 434f. Ruser: Reichsbahn, S. 352. „Während noch vor wenigen Jahrzehnten von einer statischen Lage gesprochen werden konnte, die charakterisiert wurde durch die festgefügteten und fast standardisierten Verkehrsleistungen der Eisenbahnen, Wasserstraßen und Nachrichtenmittel, haben sich vor allem im letzten Jahrzehnt bedeutende Fortschritte durch Schaffung neuer Verkehrsmittel eingestellt, die eine Dynamik in das Verkehrswesen gebracht haben, wie sie bisher seit dem Aufkommen und der Entwicklung der Eisenbahnen nicht mehr zu verzeichnen war.“ Pirath: Luftfahrt, S. 5.

¹¹⁶⁸ Kolb: a.a.O., S. 154. Jedoch lassen die beförderten Tonnenkilometer (tkm) nicht auf eine scharfe Konkurrenz zwischen Lkw und Eisenbahn schließen. Vgl. Schlimm: Verkehrseinheit, S. 344f.

¹¹⁶⁹ Die Zahl der Pkw war von rd. 60.000 im Juli 1921 auf 433.205 am 1. Juli 1929 angestiegen. Die Zahl der Motorräder stieg im selben Zeitraum von 26.000 auf über 600.000 an. Das Liniennetz des Omnibuslinienverkehrs der Reichspost vergrößerte sich von knapp 6.000 Kilometer 1920/21 auf 37.000 Kilometer 1928/29; auf 60.000 Kilometer wurde das gesamte Liniennetz des öffentlichen Kraftverkehrs 1930 geschätzt. Noch deutlicher wird der Zuwachs des Kraftverkehrs am Beispiel der Lkw: allein zwischen 1925/25 und 1932 erhöhte sich die Zahl der Lkw auf das Achtfache, während der Straßenverkehr um das Vierfache anstieg. Auch wenn der Anstieg der Lkw überproportional auf Fahrzeuge mit einer Nutzlast unter drei Tonnen zurückzuführen war und dieser im innerörtlichen Zubringerverkehr vor allem das Pferdefuhrwerk verdrängte, stieg auch die Zahl der schweren Lkw auf das Doppelte an. Vgl. Dt. Industrie- u. Handelstag: Eisenbahn und Kraftwagen, S. 3–5 sowie die Entgegnung darauf: Reichsverband der Automobilindustrie: „Eisenbahn und Kraftwagen“: zur Denkschrift d. Dt. Industrie- u. Handelstags. Kock: a.a.O., S. 144; siehe auch: Institut für Konjunkturforschung: Lastkraftwagenmarkt. Lippert: Lastkraftwagenverkehr; Becker: Autobahnen.

¹¹⁷⁰ Generaldirektor Dorpmüller prognostizierte sogar einen Anstieg auf 500 Mio. RM. Rede Dorpmüllers vom 30.1.1929 abgedruckt in: Die Reichsbahn 6 (1929), S. 109–116.

¹¹⁷¹ Vgl. Schlimm: a.a.O., S. 345, sowie Dies.: Verkehrsdiskurs, S. 70.

¹¹⁷² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Reichsbahn, S. 4f. „Die technische und wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte hat auch grundlegende Wandlungen in der Struktur des Verkehrswesens mit sich gebracht. Wenn sich neue Beförderungsmittel neben den bestehenden entwickeln und einen Teil der Verkehrsaufgaben übernehmen, so bedeutet das vielfach eine Verbesserung der Verkehrsmöglichkeiten und damit auch der Produktionsbedingungen für die Wirtschaft. Andererseits aber liegt, zum mindesten in der ersten Zeit, in dieser Ent-

mung einer krisenhaften Zuspitzung der Verschiebungen im Verkehrsgefüge war das Verständnis einer Verkehrseinheit, demzufolge Verkehr als „Entität“ verstanden wurde.¹¹⁷³ Der „Kollektivsingular Verkehr“ sollte eine Funktion der Volkswirtschaft oder Gesellschaft gegenüber erfüllen.¹¹⁷⁴ Sowohl die Einführung neuer Tarife (sogenannte K-Tarife¹¹⁷⁵), die Ausdehnung des Transportangebotes auf die Straße durch die Übernahme der Spedition Schenker¹¹⁷⁶ als auch die Besetzung neuer Nischen durch transporttechnische Innovationen in Form von Spezialwaggons gehörten zur Strategie der DRG, um den Verkehrsträger Eisenbahn wieder zur unangefochtenen Marktführerschaft zu bringen. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft drang in Bereiche des Güterverkehrs vor, die bisher ausschließlich durch Privatgüterwagen bedient worden waren. In den Vorjahren hatten sich Privatunternehmen und Wagenleihanstalten auf Spezialwagen konzentriert, da die Vorhaltung solcher Spezialwaggons durch die DRG bislang als finanziell unattraktiv gewertet worden war.¹¹⁷⁷ Auch im Personenverkehr zeigte sich, dass die Kunden der Reichsbahn zunehmend höhere Komfortansprüche hatten und auf andere Verkehrsmittel abzuwandern drohten. So war es der Reichsbahn nicht möglich, die Kosten für neue Waggonbauarten durch Einsparungen im Bereich der Innenausstattung zu reduzieren, ohne dabei Gefahr zu laufen, Kunden zu verlieren. „*Gerade auf den*

wicklung die Gefahr von Kapitalvernichtungen durch Entwertung des nicht mehr genügend ausgenutzten Betriebsapparates der alten Verkehrsträger. Rechtfertigen sich die neuen Verkehrsmittel dann nicht durch fühlbare Verbesserung oder Verbilligung der Verkehrsleistungen, so können erhebliche Schädigungen der Volkswirtschaft die Folge sein.“ Pirath: Verkehrseinheit, Vorwort von Reichsbahndirektor Bruno Schwarze. Die Reichsbahn wurde in ihrem Kampf gegen den aufstrebenden Kraftverkehr durch eine bahnfremde Marktordnungspolitik des Reichsfinanzministers, der das RVM zugunsten der Reichsbahn unter Druck setzte. Vgl. Kopper: Modernität, S. 400.

¹¹⁷³ Schlimm benutzt in ihrer ideen- und diskurgeschochlichen Studie den nur unscharf definierten Begriff „Entität“ als Synonym für die gesamtheitliche Behandlung des Verkehrssektors als eindeutig identifizierbares Objekt. Vgl. Schlimm: a.a.O., S. 29f. Als Spezifikum der Zwischenkriegszeit lässt sich eine stark anti-individualistische und etatistische Deutung von Verkehr ausmachen. Verkehr sollte in den Dienst von Staat, Volkswirtschaft und Gesamtgesellschaft gestellt werden. „*Ein gesetzliches Monopol für irgendeine Verkehrsunternehmen im Personen- und Güterverkehr müsste so umfassend sein, daß von einer freien Entwicklung der Verkehrsmittel kaum noch gesprochen werden kann.*“ Pirath: a. a. O., S. 28.

¹¹⁷⁴ Schlimm: a.a.O., S. 353. Vor allem die Bedenken des Reichsfinanzministeriums und des RVM verhinderten eine Liberalisierung des Wettbewerbs. RFM und RVM befürchteten, dass durch eine Öffnung des Marktes das Arbeitsbeschaffungsprogramm der Reichsbahn über insgesamt 840 Mio. RM für die Jahre 1933–1934 gefährdet, das Reichsbahndefizit erhöht und somit indirekt der Reichshaushalt belastet worden wäre. Vgl. Kopper: a.a.O., S. 401.

¹¹⁷⁵ Kraftwagenwettbewerbstarife; auch als „Kampftarife“ bezeichnet. Kolb: Reichsbahn, S. 146. Siehe auch: Zachial: Ende. Die Ausweitung der Ausnahmetarife durch die Reichsbahn wies auf die Bestrebung hin, die Verkehrsanteile zu sichern und zum Teil wieder zurückzugewinnen. Die Tarifpolitik der Reichsbahn zielte auf eine Konservierung des Monopols im Landverkehr ab, war jedoch nur durch einen tiefgreifenden Rationalisierungsprozess abzusichern. Diese Strategie ließ jedoch nur geringe Spielräume offen, um größere Verluste über die Gesamtkostendeckung abzufangen. Vgl. Mißbach: Verkehrspolitik, S. 129–133. Zur zeitgenössischen Wahrnehmung der K-Tarife sowie dem Schiene-Straße-Konflikt vgl: Wiedenfeld: Eisenbahn, S. 54f. Vahrenkamp: Lastkraftwagen, S. 431f. Kopper: a.a.O., S. 40f.

¹¹⁷⁶ Vgl. Kock: Kampf, S. 155f. Mierzejewski: Trains, S. 54f.

¹¹⁷⁷ Etwa für den Transport von Bier, Butter, Milch, Fisch, Geflügel, Pferde sowie spezielle Kessel- und Tankwagen. Vgl. Behrends/Hensel/Wiedu: Güterwagen I, S. 19.

*Nebenbahnen ist der Wettbewerb mit dem Auto sehr stark und es wird deshalb bei den Nebenbahnen besonderer Wert auf die Ausstattung gelegt werden müssen.*¹¹⁷⁸

Die Reichsbahn reagierte auf diese Entwicklung mit dem Versuch einer weiteren Beschleunigung des Schienenverkehrs durch Leichtbauwaggons im Personen- wie auch Güterverkehr, was gleichzeitig einen gesteigerten Konstruktionsaufwand bedeutete.¹¹⁷⁹ Anstelle der genieteten Bauarten sollten geschweißte Waggons treten.¹¹⁸⁰ Die gleichzeitige Forderung nach beschleunigter Umsetzung dieser Konstruktionsaufgaben führte zu einem Mangel an Fachpersonal. In der Folge waren die Werke nicht mehr in der Lage, den „*im ersten Teil des Vertrages mit soviel Erfolg beschrittene[n] Weg der Rationalisierung*“ weiterzuführen.¹¹⁸¹ Eine Besserung der Lage sah die Waggonindustrie erst durch Beendigung der Konstruktionsaufgaben und anschließender Serienfertigung der neuen Waggontypen gegeben. Die Phase geringer Reichsbahnaufträge für größere Serien in Kombination mit den hohen Kosten der Konstruktionsbüros ließ die Unzufriedenheit unter den Verbandswerken steigen: opportunistisches Verhalten und illoyale Bestrebungen gegen den Vertrag häuften sich.¹¹⁸² Auch die Preisfindung litt unter den häufigen Bauartänderungen.¹¹⁸³ Denn durch die Bauartänderungen konnten die Nachkalkulationen früherer Beschaffungen nur noch eine beschränkte Rolle für die Preisfindung spielen.¹¹⁸⁴ Eine Einigung über den Umfang der Bauartänderungen und deren Auswirkungen auf den Wagenpreis konnte nur auf dem Verhandlungswege zwischen den Reichsbahn-Zentralämtern und der DWV erfolgen. Waren 1929 bei einer Auftragssumme von 182 Millionen RM insgesamt nur 12 Preisverhandlungen notwendig, stieg die Zahl auf 32 im Jahr 1934 bei einer Auftragssumme von nur noch 70 Millionen RM. Es zeigt sich, dass die

¹¹⁷⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Schreiben An die Abteilung VII ergebnst zurück von Anger Abteilung III, 19.3.1932, BArch R5/22372, S. 1. „*Bei den im Jahre 1935 angelieferten neuen Personenwagen gelang es, dem Wettbewerb anderer Verkehrsmittel durch bessere Ausstattung und erhöhte Bequemlichkeit der Fahrgasträume zu begegnen.*“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 11. Geschäftsjahr 1935, S. 117.

¹¹⁷⁹ Die Zahl der Konstrukteure in der Waggonindustrie wurde im Vergleich zum Jahr 1927 um fast 40 % erhöht obwohl sich der Auftragsbestand der Branche 1935 auf weniger als die Hälfte belief. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsidenten Dr. Ing E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 8f. Kock: Kampf, S. 144. „*In diesem Kampfe war für sie nur dann auf einen gewissen Erfolg zu rechnen, wenn die sie die Sicherheit, Schnelligkeit, Bequemlichkeit im Transport gewährleisten konnte.*“ Homberger: Wirkungen, S. 301.

¹¹⁸⁰ Diese befanden sich bereits 1932 in der Beschaffung. „*Dieser ‚Leichtbau in Stahl‘ bedeutet einen erheblichen technischen Fortschritt in der Entwicklung des Ganzstahlbaues, der dem Betriebe wegen der Verringerung des Zuggewichts sehr willkommen ist und in weitgehendem Maße weiter ausgenutzt werden wird.*“ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 8. Geschäftsjahr 1932, S. 106.

¹¹⁸¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsidenten Dr. Ing E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 9.

¹¹⁸² Ders.: a.a.O., S. 10f.

¹¹⁸³ Während der ersten Vertragslaufzeit konnten die vertraglich organisierten Nachkalkulationen über frühere Aufträge zur Preisfestlegung fast ausnahmslos genutzt werden. Verhandlungen erfolgten nur über Änderungen der Materialpreise und Lohnkosten.

¹¹⁸⁴ Dies.: a.a.O., S. 12; Dies.: geschäftsbericht für das Jahr 1933, S. 12.

Veränderungen in der Auslegung des Vertrags ohne eine Anpassung der Vertragsinhalte und seiner Mechanismen erfolgt war. Die Reichsbahn modifizierte ihre Vertragsziele, da sich die Rahmenbedingungen im Vergleich zu 1926 deutlich verschoben hatten – die Mechanismen des Reichsbahnvertrags hingegen waren unverändert geblieben. Mit der technischen Entwicklung der konkurrierenden Verkehrsträger konnte die DRG und die Waggonindustrie trotz dieser Maßnahmen nicht Schritt halten.¹¹⁸⁵

4.2 DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1932 NACH DER „MACHTÜBERNAHME“ VON 1933

Die Machtübertragung an Adolf Hitler am 30. Januar 1933 hatte zunächst keine direkten Auswirkungen auf die Lieferanten-Abnehmer-Organisation der Reichsbahn.¹¹⁸⁶ Die im Reichsbahnvertrag von 1932 festgelegten Bedingungen für die kooperative Waggonbeschaffung wurden trotz der von nationalsozialistischer Seite immer wieder geäußerten Kritik unverändert weitergeführt, wenngleich der Vertrag durch die *„desaströsen Auswirkungen der Weltwirtschaftskrise mit einem drastischen Verkehrs- und Einnahmeausfall“* seine eigentliche Bestimmung kaum mehr erfüllen konnte.¹¹⁸⁷ Für die Arbeit des Reichsbahn-Zentralamtes sowie die Hauptverwaltung waren die Folgen des politischen Systemwechsels auch nach dem *„Gesetz zur Vereinfachung und Verbilligung der Verwaltung“*¹¹⁸⁸ vom 27. Februar 1933 gering. Die 1924 eingeführte Trennung von Eisenbahnbetrieb und Staatsverwaltung blieb vorläufig weiter bestehen, was sich auch in der Weiterverwendung des Namens *„Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft“* ausdrückte.¹¹⁸⁹ De facto zeigte sich aber am Beispiel der dargestellten Waggonbeschaffung zwischen 1926 und 1933, dass dieser *„formale Vorbehalt“* eine unternehmerische Qualität und Selbstständigkeit suggerierte, die von der DRG *„ungeachtet aller privatwirtschaftlichen Orientierung“* kaum erreicht wurde.¹¹⁹⁰ Dieser Umstand war auch den Zeitgenossen bewusst und führte zu der Feststellung, dass die DRG *„tatsächlich gar nichts anderes war als ein körperschaftlich aufgebautes Unternehmen des Reichs“*.¹¹⁹¹ Neben dem

¹¹⁸⁵ Kock: Kampf, S. 145.

¹¹⁸⁶ Änderungen der Gesetzeslage wirkten sich nur unwesentlich, etwa die *„Richtlinien für die Vereinbarung von Schiedsgerichten“*, auf die Reichsbahnverträge aus. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Reichsbahndirektionen, die Reichsbahn-Zentralämter und die Oberste Bauleitung für Süddeutsche Elektrisierung, Betr. Vereinbarung von Schiedsgerichten, 26.6.1934, BArch R5/22033, S. 1.

¹¹⁸⁷ Nicht zuletzt aufgrund der internationalen Verpflichtungen blieb der aus der Zeit der Weimarer Republik stammende institutionelle Rahmen des Unternehmens *„Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft“* bis 1937 bestehen. Vgl. Kolb: Reichsbahn, S. 162. Zudem war der Begriff *„Rationalisierung“* nach der Weltwirtschaftskrise pejorativ konnotiert. Der Rationalisierungsdiskurs wurde unter veränderten Rahmenbedingungen und mit einer modifizierten Terminologie fortgeführt; die Begriffe *„Fordismus“* und *„Taylorismus“* verschwanden und wurden durch den weiter gefassten Begriff *„Leistungssteigerung“* ersetzt. Vgl. Hachtmann/Saldern: Produktion, S. 196f.

¹¹⁸⁸ RGBI. 1934 I, Nr. 22, S. 130–133, hier 131.

¹¹⁸⁹ Hildebrand: Reichsbahn 1999, S. 167.

¹¹⁹⁰ Ebd.

¹¹⁹¹ Kittel: Grundgedanken, S. 263.

Fortbestand der aus der Weimarer Republik stammenden hergebrachten Reichsbahnorganisation war die Tatsache bedeutend, dass durch „die politische Kontrolle der Leitung des Unternehmens, der Vorstands-, Präsidenten- und Direktorenposten außer Kraft gesetzt wurde“.¹¹⁹² „Bei der heutigen Totalität der Reichsgewalt und der einheitlichen Handhabung der gesamten Politik bedarf es für die Reichsregierung in keinem Falle der Berufung auf formelle Bestimmungen des Reichsbahngesetzes, um die Reichsbahn in die Linie dieser Politik einzuordnen. Entscheidend ist schließlich immer der Geist, der die zur Verwaltung der Reichsbahn Berufenen beseelt.“¹¹⁹³

Unberührt von dem Wechsel der politischen Verhältnisse zeigte sich der finanzielle Spielraum der DRG für die Beschaffung neuer Waggons. Hatten in der Vergangenheit immer wieder kommunale Mandats- und Amtsträger versucht, die Reichsbahn von einer verstärkten Auftragsvergabe an einzelne Wagenbauanstalten zu überzeugen, unternahmen unmittelbar nach der „Machtübernahme“ auch NSDAP-Funktionäre verstärkt den Versuch, durch direkte Einflussnahme die DRG zur Herausgabe größerer Aufträge zum Nutzen einzelner Waggonfabriken zu bewegen.¹¹⁹⁴ Dabei nahm der Verbindungsstab der NSDAP bei der Reichsbahn eine zentrale Rolle ein und entwickelte sich als Sprachrohr verschiedener Gauleiter und der nationalsozialistischen Arbeitnehmersvertretungen.¹¹⁹⁵ Die Einflussnahme auf die Hauptverwaltung der DRG war jedoch keine Eigenart von NSDAP-Funktionären, sondern Indikator der langanhaltenden und sich zunehmend verstärkenden Krise der Waggonindustrie. Wie bereits in den Vorjahren versuchten die Waggonfabriken ihre viel zu großen Kapazitäten und Belegschaften zu erhalten.¹¹⁹⁶ Neben der Stadt Kassel, die durch die große Abhängigkeit von der Bahnindustrie in besonderem Maße von der Krise getroffen waren, gehörte auch die säch-

¹¹⁹² Hildebrand: Reichsbahn 1999, S. 168.

¹¹⁹³ Conrad: Selbstständigkeit, S. 748.

¹¹⁹⁴ Vgl. Verbindungsstab der N.S.D.A.P. Abt. Führerstab Reichsbahn: Schreiben vom Leiter des Führungsstabes Reichsbahn IV an die Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, 8.6.1933, R5/22387, S. 1. Siehe auch: N.S.D.A.P. Gauleitung Kurhessen: Schreiben an den N.S. Verbindungsstab bei der Deutschen Reichsbahn A.G. Berlin, 1.6.1933, BArch R5/22387, S. 1.

¹¹⁹⁵ Rudolf Heß hatte am 15. Mai 1933 den „Führungsstab Reichsbahn“ im „Stab des Stellvertreters des Führers“ eingerichtet, um den Einfluss der neuen Machthaber auf die Reichsbahn sicherzustellen. Mierzejewski: Asset II, S. 6. Trotz des Bestehens des Verbindungsstabes versuchten die verschiedenen Parteidienststellen direkt die Reichsbahn – wie auch andere Reichsministerien und Reichsspitzenbehörden – mit ihren Wünschen wendeten. Eine Parteamtliche Bekanntgabe wies Anfang 1934 auf die Beibehaltung des Dienstweges über die zentrale Stelle des Verbindungsstabes hin. Vgl. Der Leiter des Verbindungsstabes der NSDAP: Parteamtliche Bekanntgabe [Betr. Umgehung des Dienstweges durch Parteidienststellen], 1.2.1934, BArch R5/22026, S. 1. Als Verbindungsmann der NSDAP bei der Reichsbahn wurde Wilhelm Kleinmann eingesetzt. Gottwaldt/Schulle: Juden, S. 105; Mierzejewski: a.a.O., S. 6. Gottwaldt: Sieg, S. 161.

¹¹⁹⁶ Jedoch konnte alleine durch die Auftragserteilung für 1933, die vor allem Wagengattungen enthielt, die bereits 1932 zugeteilt worden waren, „zeitraubende Umstellungen vermieden werden“ und dadurch im ersten Viertel des Jahres 1933 „ein leichtes Ansteigen der Gesamtbelegschaft“ vermeldet werden. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1933, S. 9.

sische Waggonindustrie zu den Leittragenden der Krise.¹¹⁹⁷ Mit dem Konzern Linke-Hofmann-Buschwerke AG war der größte Waggonbaukonzern im Deutschen Reich entstanden. Der Konzern musste bereits zu Beginn des Jahres 1933 der Sächsischen Regierung melden, dass die Reichsbahnaufträge nicht ausreichen würden, um die Belegschaft das gesamte Jahr hinweg zu erhalten.¹¹⁹⁸ Die Reichsbahn-Hauptverwaltung lehnte jedoch sämtliche Eingaben auf höhere Aufträge ab. Der infolge des Verkehrsrückgangs erhebliche Überbestand an Waggonen machte eine Beschaffung weiterhin unrentabel.¹¹⁹⁹ Zudem verfügte die Reichsbahn 1933 nicht über die finanziellen Mittel, um eine umfangreiche Erneuerung des Wagenparks durchzuführen. Bei den Eingaben an die Reichsbahn – ob von der Industrie selbst oder von politischen Akteuren – wurde regelmäßig auf die außergewöhnlichen Rahmenbedingungen der Branche verwiesen. Dabei stellte die Abhängigkeit von der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, die durch ihr natürliches Monopol auf dem Schienensektor als wichtigster und teilweise einziger Abnehmer für die Waggonbaubranche auftrat, den Kern der Argumentation dar. Gegenüber anderen Industriezweigen konnte dieser Umstand jedoch auch als Vorteil gesehen werden.¹²⁰⁰ Die Produktionsbasis der Waggonindustrie war von den Aufträgen der Reichsbahn zwar unmittelbar abhängig, gleichzeitig konnte die Industrie den Bedarf ihres langjährigen und vertrauten Partners wesentlich besser kalkulieren, als es anderen Branchen möglich war.¹²⁰¹ Da die Reichsbahn keine Aufträge an ausländische Anbieter vergab, zudem

¹¹⁹⁷ Vgl. Der Regierungs-Präsident Kassel: Schreiben an die Reichsbahnhauptverwaltung in Berlin, Betr. Reichsbahnaufträge an Kasseler Firmen, 17.01.1933, BArch R5/22387, S. 1.

¹¹⁹⁸ Besonders das Werk Bautzen litt unter dem geringen Auftragsbestand, da das Werk seit 1930 auch keine Exportaufträge mehr hereinholen konnte. Die folgende Stilllegung des Ostwaggon-Werkes Werdau – das ursprünglich 1.400 Mitarbeiter beschäftigt hatte – zugunsten des Werkes in Bautzen konnte eine Steigerung der Auslastung nicht ermöglichen. Die Mitarbeiterentwicklung des Bautzener Werkes zeigt exemplarisch die übersteigerte Kapazität der Branche: Während in der Vorkriegszeit rd. 1.360 Mitarbeiter beschäftigt waren, stieg die Belegschaft 1920/21 auf 2.150 an, um auf 270 im Jahre 1933 abzusinken. Vertretung Sachsens beim Reich: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, z. Hd. des Herrn Reichsbahndirektor Dr. h.c. Hammer, Betr. Aufträge für die Waggonfabriken, 19.1.1933, BArch R5/7184, S. 1f. Das Werk Bautzen verfügte über eine sehr hohe Quote von 8,34 %, die aus der Stilllegung des Werkes Werdau und Transferierung der Quote resultierte. Damit lag die so konzentrierte Quote von Bautzen über der Länderquote des Landes Sachsen von 7,37 %. Ursprünglich hatte Bautzen nur eine Quote von 4,55 % zugeteilt bekommen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk [Betr. Aufträge für Busch-Bautzen], 27.1.1933, BArch R5/7184, S. 1.

¹¹⁹⁹ Dennoch investierte die DRG 1933 rd. 27 Mio. RM in die Beschaffung neuer Waggonen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk, Betr. Aufträge für das Werk Bautzen der Linke-Hofmann-Busch-Werke, 4.2.1933, BArch R5/7184, S. 1. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk [Betr. Aufträge für Busch-Bautzen], 27.1.1933, BArch R5/7184, S. 1. Ende 1931 befanden sich im Bestand der DRG 221.000 unbenutzte Güterwagen und 3.300 überzählige Lokomotiven. Vgl.: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 7. Geschäftsjahr 1931, S. 3, 5; Kolb: Reichsbahn, S. 138. „Der Fahrzeugbestand ist im allgemeinen immer noch zu hoch und konnte trotz des stärkeren Verkehrs bei weitem nicht ausgenutzt werden. Deshalb dienten die Neubestellungen in erster Linie dazu, die Lokomotiv- und Wagenbauindustrie zu unterstützen, der Fortentwicklung der einzelnen Bauarten Rechnung zu tragen und den Bedarf an Sondergattungen zu decken.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über das 9. Geschäftsjahr 1933, S. 7.

¹²⁰⁰ Vgl. hierzu auch: Kreyssig: Waggonindustrie, S. 6.

¹²⁰¹ Ders.: a.a.O., S. 6f.

das Quotensystem der Reichsbahnverträge existierte und die theoretische Ausmusterung der DRG als maximaler Bedarf bekannt war, konnte die Waggonindustrie ihre Absatzmöglichkeiten annäherungsweise exakt bestimmen. Dass die DRG regelmäßig extrem kurze Lieferfristen forderte, was die Bereitstellung hoher Kapazitäten bedingte und damit eine gleichmäßige Auslastung der Waggonwerke kaum ermöglichte, stellte für die Werke eine berechenbare Stellgröße dar.¹²⁰² Zudem orientierte sich die DRG nicht an rein wirtschaftlichen Gesichtspunkten bei ihrer Waggonbeschaffung, sondern auch an sozialpolitischen und wirtschaftspolitischen Forderungen.¹²⁰³ Die Industrie und andere Akteure machten der DRG regelmäßig den Vorwurf, keine planmäßige Ausmusterung durchzuführen und damit sowohl der Industrie zu schaden als auch durch bewusste Substanzverluste die Qualität ihrer Dienstleistung zu mindern.¹²⁰⁴ Diese Kritik war in Teilen durchaus begründet. Ende 1931 befanden sich 10.639 Personenwagen mit 30 oder mehr Betriebsjahren im Dienst der Reichsbahn.¹²⁰⁵ Damit lag das Durchschnittsalter der Personenwagen bei 18,08 Jahren. 1913 hatte das Alter der Personenwagen bei den preußisch-hessischen Staatbahnen noch bei durchschnittlich 12,4 Jahren gelegen.¹²⁰⁶ Aufgrund der geringeren Auslastung und dem damit einhergehenden niedrigeren Verschleiß war aus Sicht der DRG das erhöhte Durchschnittsalter der Waggons vertretbar.

Die Einflussnahme aus Kreise der Politik wie auch der Industrie und der Gewerkschaften auf die Reichsbahn bewirkte, dass trotz der fehlenden betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit für neue Waggons weitere Aufträge für das Jahr 1933 herausgegeben wurden. Ziel dieser Zusatzaufträge war es, die Entlassung der in der Waggonindustrie unmittelbar für die Reichsbahn tätigen Arbeiterschaft zu vermeiden, da die regulär für 1933 herausgegebenen

¹²⁰² Der Fall Bautzen zeigt zudem, dass die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft trotz eines deutlichen Überbestandes an Waggons auch weiterhin – wenn auch im stark reduzierten Umfang – Bestellungen an die Werke herausgab. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Vertretung Sachsens beim Reich, Betr. Aufträge für die Waggonfabriken, 4.2.1933, BArch R5/7184, S. 2.

¹²⁰³ Dass trotz aller kaufmännischer Betriebsführung der DRG bei der Beschaffung von Waggons auch sozial- und wirtschaftspolitische Gründe eine Rolle spielten, zeigte sich an der Subventionierung der Waggonwerke in den sogenannten „Grenzgebieten“ sowie in den durch die Bestimmungen des Versailler Friedensvertrags abgetrennten Gebiete. Eine Subventionierung dieser Werke war bereits seit Abschluss des ersten Reichsbahnvertrags von 1927 praktiziert worden und sollte aus dem quotenfreien Anteil von 10 % bestritten werden. Die Reichsbahn wurde zudem von der Reichsregierung – Reichsarbeitsminister und Reichsinnenminister – zur Vergabe von Aufträgen an die Werke im Saargürtel (0–30 km parallel zur Saargebietsgrenze) verpflichtet. Der Reichsminister des Innern: Schreiben an den Herrn Reichswehrminister, den Herrn Reichsverkehrsminister, den Herrn Reichspostminister, den Herrn Reichsminister der Finanzen, den Herrn Reichswirtschaftsminister, die Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Berücksichtigung der Industrie im Saargrenzgürtel bei der Vergabe von öffentlichen Aufträgen, 22.5.1933, BArch R5/22026, S. 1.

¹²⁰⁴ Zudem befand sich die Modernisierung des Oberbaus noch immer im Rückstand; zur Kostensenkung plante die Reichsbahn zudem die Rückkehr zu Holzschwellen. Vgl. Kolb: Reichsbahn, S. 147. Mierzejewski: Asset I, S. 322f. Hildebrand: Reichsbahn 1998, S. 76. Die Schwerindustrie drängte nachdrücklich auf eine gesteigerte Beschaffung der Reichsbahn im Bereich der Oberbau-Materialien zur Sicherung der Arbeitsplätze. Pierenkämper: Krise, S. 254f.

¹²⁰⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk, Betr. Aufträge für das Werk Bautzen der Linke-Hofmann-Busch-Werke, 4.2.1933, BArch R5/7184, S. 1.

¹²⁰⁶ Ebd.

Aufträge nur eine Auslastung der Werke bis in den Sommer ermöglichten.¹²⁰⁷ Ausländische Baustoffe durften bei der Bewältigung dieser Aufträge nicht bezogen werden. Um den Erhalt der Arbeitsplätze sicherzustellen, verzichtete die Reichsbahn zudem auf eine beschleunigte Auslieferung: *„Die Lieferzeiten für sämtliche Wagen sind so zu vereinbaren, wie es den Wagenbauanstalten ohne Vermehrung ihres für die Reichsbahn tätigen Arbeiterbestandes über den Durchschnitt des letzten Winters hinaus sowie ohne Leistung von Überstunden möglich ist, die Wagen fertigzustellen.“*¹²⁰⁸ Die Ausdehnung der Lieferfrist zeigte, dass ein dringender betriebswirtschaftlicher Bedarf nicht bestand und die Aufträge allein sozial- und wirtschaftspolitischen Zielen folgten. Die Mittel für die Beschaffung von insgesamt 929 Waggons im Wert von rd. 15 Millionen RM stammten nicht aus dem Betriebsergebnis der DRG, sondern aus dem Arbeitsbeschaffungsprogramm der Reichsregierung als Vorgriff auf die Beschaffung 1934.¹²⁰⁹ Eine gesonderte Mitteilung über diese Aufträge aus dem Arbeitsbeschaffungsprogramm ging auch an den Verbindungsstab der NSDAP in der Abteilung Führerstab Reichsbahn.¹²¹⁰

Bei der Vergabe von Aufträgen wurden nun auch vermehrt Wagenbauanstalten berücksichtigt, die nicht Mitglied der Deutschen Wagenbau-Vereinigung waren. Nachdem die Zusatzaufträge durch Meldungen in der Tagespresse öffentlich gemacht worden waren, meldeten seit 1926 unberücksichtigt gebliebene Außenseiter erfolgreich Ansprüche auf Reichsbahnaufträge an.¹²¹¹ Die Hauptverwaltung der DRG machte jedoch unmissverständlich deutlich, dass es sich um einen Einzelfall ohne Anschlussaufträge handeln würde. Die Kapazitäten der Verbandswerke allein überstiegen noch immer den Bedarf der DRG.¹²¹²

¹²⁰⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau - je besonders - Betr. Beschaffung von Fahrzeugen, 9.6.1933, BArch R5/22443, S. 1.

¹²⁰⁸ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹²⁰⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Telegrammbrief, Betr. Beschaffung neuer Wagen, 9.6.1933, BArch R5/22027, S. 1.

¹²¹⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an den Verbindungsstab der N.S.D.A.P. Abteilung Führerstab Reichsbahn, Zum gefl. Schreiben vom 8.6.1933, betr. Beschaffung von Personen- und Güterwagen, 22.6.1933, BArch R5/22387, S. 1.

¹²¹¹ „Die Aufteilung des Reichsbahn-Waggon-Auftrages“, in: Berliner Tageblatt, 17.6.1933. Both & Tilmann G.M.B.H. Waggonbau - Weichenbau - Bergwerksbedarf Dortmund: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, 11.7.1933, BArch R5/21943, S. 1. Die Dortmunder Firma Both & Tilmann hatte aus einem früheren, jedoch nicht verwirklichten Reichsbahnauftrag bereits das benötigte Material für 75 Kalkdeckelwagen beschafft und hoffte die Materialbestände durch einen neuen Auftrag verwenden zu können. Die Hauptverwaltung der DRG beauftragte das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Verhandlungen mit Both & Tilmann über den Bau der Waggons zu führen, um auch bei den Außenseiterwerken Arbeiterentlassungen zu vermeiden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben des Dir. Hammer an die Firma Both & Tilmann GmbH, 18.7.1933, BArch R5/21943, S. 1.

¹²¹² Nach wenigen Wochen änderte die Hauptverwaltung der Reichsbahn ihre Meinung in Bezug auf die Vergabe von Aufträgen. Man äußerte große Bedenken gegen eine Auftragsvergabe außerhalb der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, da die Zahl der Wagenbauanstalten im Deutschen Reich noch immer zu groß sei. *„Wir haben daher erhebliche Bedenken, auch noch in Ihrem Werk den Waggonbau für uns wieder aufnehmen zu lassen, zumal*

Der Druck auf die Waggonfirmen, ihre Belegschaft trotz der ungenügenden Auslastung zu halten, wirkte sich in der Folge nachteilig auf die Leistungsfähigkeit der Werke und als direkte Folge auch auf die Qualität der Waggonen aus. Um etwa eine weitere Reduktion der Fahrzeuggewichte zu erzielen, hatte die DRG die Fertigung von geschweißten anstatt genieteten Waggentypen vorgesehen und zur Beschaffung freigegeben.¹²¹³ Bei der Umsetzung dieser Fertigungsmethode gerieten die Waggonhersteller jedoch in einen Konflikt zwischen der sozialpolitischen Forderung nach Erhalt der Arbeitsplätze und dem Druck der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft nach weiterer Rationalisierung, obgleich die geschweißten Waggonarten bereits seit mehreren Jahren beschafft worden waren.¹²¹⁴ Gustav Hammer setzte eine Arbeitsverschiebung der geschweißten Wagen auf das zweite Halbjahr 1934 durch, um eine Arbeiterentlassung zu vermeiden.¹²¹⁵ Den Werken wurde allerdings deutlich gemacht, dass von einer Fertigung im herkömmlichen Nietverfahren abgesehen werden müsse. In Zukunft plante die DRG, ausschließlich auf das Schweißverfahren zu setzen. Für die Nieter, die

keinerlei Möglichkeit besteht, ihn bei Ihnen auf längere Zeit durchzuhalten. Auch müssten wir anderen Werken den Auftrag entziehen und voraussichtlich andere Bestellungen hinlegen, um die Arbeiterschaft auf die vorgesehene lange Zeit diesen Werken erhalten zu können. Dafür fehlen uns aber zur Zeit die Mittel.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Firma Both & Tilmann GmbH, 26.7.1933, BArch R5/21943, S. 1. Um dem Werk den Verlust aus den bereits beschafften Baumaterialien zu verringern, sollte einem mit der Lieferung von Kalkdeckelwagen betrauten Verbandswerk zur Bedingung gemacht werden, die Materialbestände zum Marktwert zu übernehmen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Firma Both & Tilmann GmbH, 26.7.1933, BArch R5/21943, S. 2. So verwunderlich die zunächst geplante Vergabe von Aufträgen an ein Außenseiterwerk erscheint, macht der Fall Both & Tilmann doch ein Problem der Reichsbahnverträge deutlich: Das eigentlich als Marktzutrittsbarriere erdachte Quotensystem und die daran geknüpfte Hoffnung der Werke, bei einer vergrößerten Beschaffung der DRG doch wieder mit Aufträgen bedacht zu werden, verhinderte sowohl innerhalb der Vereinigung als auch außerhalb – durch den freien Quotenanteil – eine nachhaltige Verringerung der Fertigungskapazitäten. „Die übersteigerte Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie dürfte teilweise auch ein gewisses Hemmnis sein. Für die einzelnen Betriebe bildet der Anteil an den Reichsbahnaufträgen das eigentlich Wertvolle. Durch die Kartellierung haben diese Werke keine Gelegenheit, ihre Quote zu vergrößern, es sei denn durch Aufkauf anderer Betriebe. [...] Der Anreiz zur Betriebsmodernisierung ist in diesen Fällen sehr gering.“ Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 42. „Wenn es schon hart war, als Lieferwerk für die Deutsche Reichsbahn ausgeschaltet zu werden, so durften wir doch immer noch die Hoffnung haben, hin und wieder mit einem Auftrag auf Sonderausführungen von Ihnen bedacht zu werden, im Rahmen des zu Ihrer freien Verfügung stehenden Teils der gesamten Reichsbahnquote.“ Both & Tilmann G.M.B.H. Waggonbau - Weichenbau - Bergwerksbedarf Dortmund: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, 2.8.1933, BArch R5/21943, S. 1f. Die Zuteilung von quotenfremden Aufträgen an Außenseiterwerke hatte sich als klares Hemmnis für ein Ausscheiden überflüssiger Kapazitäten erwiesen. Für die Firma Both & Tilmann waren diese geringen und unkalkulierbaren Aufträge ausschlaggebend für einen Weiterbestand ihrer Waggonfertigung, die man „durch die Ausführung von Wageninstandsetzungsarbeiten und Ausführung kleinerer Aufträge für Private [...] in bescheidenem Umfange“ aufrechtgehalten hatte. Both & Tilmann G.M.B.H. Waggonbau - Weichenbau - Bergwerksbedarf Dortmund: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, 2.8.1933, BArch R5/21943, S. 1.

¹²¹³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934, 11.8.1933, BArch R5/22027, S. 1f. Siehe auch: Behrends/Hensel/Wiedu : Güterwagen I, S. 149f. „Durch die Einführung der Schweißung war eine Eigenmasseneinsparung von 8,5 %-13 % möglich. In Verbindung mit Stahl der Sorte St 52 von 18 %-23 %.

¹²¹⁴ Besonders die Linke-Hofmann-Busch-Werke sahen sich nicht in der Lage, das Bauprogramm in geschweißter Bauart umzusetzen, ohne Arbeitskräfte zu entlassen. Nachdem das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf den Antrag zunächst abgelehnt hatte, entschied die Hauptverwaltung zugunsten von Ostwaggon. Ders.: a.a.O., S. 2.

¹²¹⁵ Ders.: a.a.O., S. 1f.

für eine Umschulung zum Schweißer nicht in Frage kämen, müssten die Wagenbauanstalten eine andere Beschäftigung im Werk finden.¹²¹⁶ Den Werken wurde empfohlen, die geringe Auslastung für die konsequente Umstellung auf die neuen Produktionstechniken zu nutzen.¹²¹⁷ Zudem forderte die DRG eine höhere Flexibilität von den Mitarbeitern.¹²¹⁸ Da zukünftig die Schweißung von Waggons das Standardverfahren darstellen sollte, lag eine Umstellung im Interesse der Waggonhersteller. Die Reichsbahn war nicht bereit, die technische Verbesserung der Waggons zugunsten einer Sicherung der Arbeitsplätze aufzugeben. Die Verantwortung für die Folgen des Strukturwandels in der Produktion und Konstruktion von Eisenbahnwaggons wurde damit den Waggonwerken übertragen. Die Umstellung auf die wirtschaftlichere Schweißtechnik während der Wirtschaftskrise wurde von der Waggonindustrie nur widerwillig vollzogen.¹²¹⁹ Die DWV forderte für die neue Bauweise höhere Preise, was die DRG ablehnte, „*sofern nicht triftige Gründe dagegen sprechen.*“¹²²⁰ Aus Sicht der Industrie sprachen hinreichende Gründe dagegen: Da es sich um eine neue Bauart mit neuer Produktionstechnik handelte, könnten die durch jahrelange Fertigung von genieteten Personenwagen erzielten Rationalisierungsergebnisse nicht unmittelbar auf die geschweißten Personenwagen derselben Gattung übertragen werden.¹²²¹ Besonders die notwendigen Investitionen in neue Vorrichtungen und Geräte, die Abschreibung der alten Nietwerkzeuge sowie die in der Übergangszeit unumgängliche Richtarbeiten würden die Fahrzeugpreise bei Einführung eines neuen Fertigungsverfahrens unwillkürlich erhöhen.¹²²² Das RZE akzeptierte grundsätzlich die Forderungen der Wagenbau-Vereinigung, konnte deren Höhe aber nicht nachvollzie-

¹²¹⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934, 18.8.1933, BArch R5/22027, S. 1. Noch 1930 hatte sich die zunehmende Verwendung von Stahl als Baustoff kaum in der Verteilung der Belegschaft nach Berufsgruppen niedergeschlagen: 1927 waren 56,9 % der Branchenbeschäftigten Metallarbeiter, 1930 59,1 %. Holzarbeiter waren sogar angestiegen von 21,6 % 1927 auf 23,1 % 1930. Vgl. Metallarbeiter-Verband: Waggon-Industrie 1930, S. 13.

¹²¹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt, Zum Bericht des RZE vom 1.9.1933 [...], betr. Wagenbeschaffung zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934, 23.9.1933, BArch R5/22027, S. 1.

¹²¹⁸ Ebd.

¹²¹⁹ Die DRG machte deutlich, dass sie keine Anträge der Waggonbauanstalten auf Änderung der Bauart von geschweißten auf genietet akzeptieren würde. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Vergebung 1934 Ausführung von 28 C4i-Wagen in geschweißter oder genieteter Bauart, 11.10.1933, BArch R5/22027, S. 1.

¹²²⁰ zitiert nach: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934, 4.10.1933, BArch R5/22027, S. 3.

¹²²¹ Hier die Gattungen ABC4ü, AB4ü, BC4ü, BC4i, C4i. Ders.: a.a.O., S. 4. Siehe. Behrends/Hensel/Wiedu : Güterwagen I. Die zuvor erzielten Rationalisierungserfolge bei den Personenwagen mit genieteter Bauart waren beachtlich: Zwischen 1929 und 1934 waren die Wagenpreise um rd. 25 % reduziert worden. Vgl. Anlage 3 zum Schreiben der Deutschen Wagenbau-Vereinigung an den Stellvertretenden Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Kleinmann, 6.8.1935, BArch R5/20437, Bl. 262.

¹²²² Ders.: a.a.o., S. 4.

hen.¹²²³ Um eine weitere Verzögerung bei der Auftragsvergabe durch die weiterhin ungeklärte Höhe der Fahrzeugpreise für geschweißte Bauarten zu verhindern und Arbeiterentlassungen zu vermeiden, stimmte die DRG schließlich bis auf weiteres den von der DWV geforderten Preisen zu.¹²²⁴ Der DWV war es gelungen, die Preise monopolistisch zu bestimmen und die DRG als öffentlichen Auftraggeber zu einer wirtschafts- und sozialpolitischen Priorisierung zu bewegen, anstatt im Sinne eines privatwirtschaftlich agierenden Unternehmens monopsonistisch auf die Preisgestaltung zu wirken. Gegen eine Übervorteilung durch die DWV sah sich die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hingegen ausreichend durch die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags bzw. des Anschreibens zum Reichsbahnvertrag geschützt.¹²²⁵ Die Reichsbahn bezog sich dabei auf den Punkt 5), Abs. 4 des Anschreibens, der eine Vergütung bzw. Entschädigung bei zu hohen bzw. zu niedrigen Gewinnen vorsah.¹²²⁶

Die Streckung der Aufträge mit dem Ziel einer gleichbleibenden Beschäftigung auf niedrigem Niveau stellte während der anhaltenden Beschaffungskrise ein probates Mittel der DRG dar, um Stilllegungen in der Industrie zu vermeiden. Die Streckung von Arbeitsaufträgen und die geforderte Verteilung nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten auf die Werke geriet in Konflikt mit den noch immer zu hohen Fertigungskapazitäten. Die Industrie vertraute auf weitere Folgeaufträge, die von der Reichsbahn im Falle einer drohenden Stilllegung vergeben wurden. Trotz der dringenden Forderung der Reichsbahn, die Überbrückungsaufträge 1933 bis zum Frühjahr 1934 zu strecken, legte die Deutsche Wagenbau-Vereinigung Lieferpläne für die einzelnen Werke vor, die eine Ablieferung und anschließende Stilllegung der Werke im Oktober und November 1933 vorsahen.¹²²⁷ Auch bei der Vergabe für 1934, die eine Beschäftigung der Waggonwerke bis zum Jahresende vorsah, plante die DWV mit einer deutlich früheren Fertigstellung.¹²²⁸ Da es die Waggonindustrie bislang versäumt hatte, die Kapazitäten der Branche an den tatsächlichen Bedarf der Reichsbahn anzupassen, wäre 1933 die Umsetzung der geforderten Auftragsstreckung nur durch einen Abbau von Arbeitsplätzen durch-

¹²²³ Ebd.

¹²²⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk: [Betr. Beschaffung von Personenwagen zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934], 17.10.1933, BArch R5/22027, S. 3.

¹²²⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Telegrammbrief, 8.11.1933, BArch R5/22027, S. 2f.

¹²²⁶ „In Ausnahmefällen, in denen Wagen bestellt werden, deren Vorkalkulation nicht einer vorhandenen Nachkalkulation angepasst werden kann, kann vertraglich folgendes festgelegt werden: Ergibt die Nachkalkulation, daß bei dem vereinbarten Vertragspreis der normal festgesetzte Gewinn unter Berücksichtigung der Sonderkosten überschritten oder nicht erreicht wird, so wird eine Vergütung oder eine Entschädigung von etwa 2/3 des Betrages (Gesamtpreis auf runde 100 RM abgerundet) zurückgezahlt oder erstattet. In dem Wagenlieferungsvertrag ist in jedem in Betracht kommenden Einzelfalle eine entsprechende Bestimmung aufzunehmen.“ Ziff. 5 Abs. 4 Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932, BArch R5/20437, S. 4f.

¹²²⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Gesamtlieferplan für die Wagenlieferung 1934, 11.9.1933, BArch R5/22027, S. 1.

¹²²⁸ Ders.: a.a.O., S. 2.

föhrbar gewesen. Dies stand allerdings im Gegensatz zu den Forderungen der Reichsregierung, Arbeiterentlassungen zu vermeiden.¹²²⁹ Auf absehbare Zeit sahen die Reichsbahn wie auch die Industrie keine M6glichkeit, den Arbeiterstamm der Waggonwerke zu reduzieren.¹²³⁰ Basierend auf den f6r 1933 und 1934 vergebenen Auftr6gen in H6he von 50 Millionen RM bestimmte die DRG zusammen mit der Wagenbau-Vereinigung eine Arbeiter-Quote von 51 Mann f6r jedes Prozent der Reichsbahnauftr6ge.¹²³¹ Damit hatte man den Arbeiterstamm bei Reichsbahnauftr6gen von 55 Arbeitern je Quotenprozent deutlich gegen6ber 1931 gesenkt. Diese Sollbesch6ftigung wurde nun von der Reichsbahn als Ma6stab f6r weitere Auftr6ge verwendet. Damit sicherte die Reichsbahn indirekt einen bestimmten Mitarbeiterbestand; die Besch6ftigungszahlen des Jahres 1933 wurden k6nstlich eingefroren. Es profitierten ausschlie6lich die Werke der Deutschen Wagenbau-Vereinigung von diesen Ma6nahmen. Die Waggonfabriken sahen sich aber auch nach Festlegung einer Sollbesch6ftigung nicht in der Lage, die geforderte Streckung der Auftr6ge durchzuf6hren.¹²³² Die Reichsbahn musste einsehen, dass die Leistungsf6higkeit der Waggonindustrie noch immer deutlich h6her war als die Gesamtauftragsh6he von 50 Millionen RM bzw. 51 Arbeiter je Prozent Reichsbahnquote.¹²³³ Als Ursache f6r den zu hohen Arbeiterbestand wurden von der DRG die 6rtlichen Stellen der NSDAP ausgemacht, die vor Ort die Waggonfirmen dr6ngen w6rden, nicht nur die bestehende Arbeiterschaft zu erhalten, sondern auch zus6tzliche Neueinstellungen vorzunehmen.¹²³⁴ „Im Interesse der bei den Bauanstalten besch6ftigten Arbeiterschaft“ stimmte die DRG dennoch einer fr6heren Ablieferung der Wagenbauauftr6ge zu, was gleichzeitig die Vergabe von weiteren Anschlussauftr6gen bedeutete.¹²³⁵ Zu diesem Zeitpunkt standen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft keine Finanzmittel f6r weitere Auftr6ge 1934 zur Verf6gung.¹²³⁶ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung teilte nach Einigung mit der DRG umgehend mit, dass die Vergabe der Auftr6ge f6r 1934 umgehend erfolgen m6sse, wenn keine Arbeiter-

¹²²⁹ Ebd. „Obwohl der Bestand der Deutschen Reichsbahn an Lokomotiven und Wagen den Bedarf betr6chtlich 6bersteigt, also ein erheblicher 6berbestand vorhanden ist, hat sich die Reichsbahn doch veranla6t gesehen, um die Bestrebungen der Reichsregierung zur Verringerung der Arbeitslosigkeit nach Kr6ften zu unterst6tzen, ein umfangreiches Fahrzeugprogramm f6r 1934 aufzustellen.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Gesch6ftsbericht der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft 6ber das 9. Gesch6ftsjahr 1933, S. 122.

¹²³⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt f6r Einkauf: a.a.O., S. 4.

¹²³¹ Ders.: a.a.O., S. 3.

¹²³² Besonders kleinere Werke, die vornehmlich G6terwaggons fertigten, lehnten eine Streckung ab. Der geringere Lohnanteil bei den G6terwagen machte es den Werken schwer, ihre Arbeiterschaft durch Reichsbahnauftr6ge zu erhalten. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt f6r Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Hauptverwaltung, Betr. Gesamtlieferplan 1934, 14.10.1933, BArch R5/22027, S. 2.

¹²³³ Ebd.

¹²³⁴ Ders.: a.a.O., S. 3.

¹²³⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk, Betr. Gesamtlieferplan f6r die Wagenbeschaffung zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934, 13.11.1933, BArch R5/22443, S. 1.

¹²³⁶ Ebd.

entlassungen erfolgen sollten.¹²³⁷ Die DWV verstand es, den Druck auf die Reichsbahn zur Vergabe von betriebswirtschaftlich entbehrlichen Waggonaufträgen durch die Drohung weiterer Arbeiterentlassungen hoch zu halten. Die DRG versuchte dennoch ihren Anspruch an eine wirtschaftliche Betriebsführung aufrechtzuhalten. Für die Sommermonate wurde eine Reduzierung der Arbeiterschaft mit Rücksicht auf mögliche Beurlaubungen und alternative Beschäftigungsmöglichkeiten in der Landwirtschaft angemahnt und als Bedingung für die Vergabe weiterer Aufträge gestellt.¹²³⁸ Hingegen sollten durch die Vergabe von Zusatzaufträgen Arbeiterentlassungen in den Wintermonaten verhindert werden.¹²³⁹

Die noch existierenden Außenseiter in der Waggonindustrie äußerten über die Subventionierung der Vereinigungswerke ihren Unmut. Besonders die Waggonfabrik Heine & Holländer in Elze/Hannover ging gegen die Ungleichbehandlung vor.¹²⁴⁰ Als Schuldigen hatten die Verantwortlichen bei Heine & Holländer die Linke-Hofmann-Busch-Werke ausgemacht, die durch ihren expansiven Quotenaufkauf zum größten Waggonbaukonzern im Deutschen Reich aufgestiegen waren. In den Bestrebungen des bereits 1931 verstorbenen William Busch zur Gründung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung deutete man den Versuch, den Ostwaggon-Konzern unter Zuhilfenahme der Reichsbahnverträge zu einem Monopolisten auszubauen.¹²⁴¹ Die Geschäftsführung von Elze & Holländer forderte eine gerechtere Verteilung der öffentlichen Aufträge durch die Reichsbahn. Die Quotenzusammenlegung der letzten Jahre mit ihrer Konzentration auf die Werke der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG sowie der Linke-Hofmann-Busch AG sei unvertretbar und müsse durch einen „*Ausschuß für die Verteilung öffentlicher Aufträge*“ neu geregelt werden.¹²⁴² Der „*Quotenjagd*“ der Linke-Hofmann-Busch AG sei bereits die Hannoversche Waggonfabrik HAWA zum Opfer gefallen; als letztem verbliebenen Werk in der Provinz Hannover und der einzigen neben der Waggonfabrik Wismar in Norddeutschland sei Heine & Holländer nun von besonderer Bedeutung.¹²⁴³

¹²³⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Beschaffung von Güter- und Bahndienstwagen für 1934, 25.11.1933, BArch R5/22443, S. 3.

¹²³⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf und Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau Berlin, Reichsbahn-Zentralamt München sowie nachrichtlich Reichsbahn-Zentralamt für Bau- und Betriebstechnik und Reichsbahndirektion Karlsruhe, Betr. Beschaffung von 15 Personenwagen (Ci für Nebenbahnen) bei den beiden Werken "Fuchs" und "Rathgeber" zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1934 (Zusatzprogramm), 22.2.1934, BArch R5/22298, S. 2.

¹²³⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Arbeiterentlassungen bei den Waggonfabriken "Fuchs" und "Rathgeber", 22.2.1934, BArch R5/21990, S. 1.

¹²⁴⁰ Die Firma hatte sich bereits seit 1926 immer wieder an die Reichsbahn gewendet und um Aufträge gebeten. Dabei konnte das Werk auf namhafte Unterstützer zurückgreifen. Zur Geschichte von Heine & Holländer vgl. Beermann: Elzer Waggon.

¹²⁴¹ Waggonfabrik Heine & Holländer G.m.b.H Elze/Hannover: Schreiben an den Herrn Regierungspräsidenten Hildesheim, Betr. Arbeitsbeschaffungsprogramm, 22.9.1933, BArch R5/7631, S. 1f.

¹²⁴² Dies.: a.a.O., S. 2.

¹²⁴³ Ebd.

Die Reichsbahn vertrat gegenüber Außenseitern die immer gleichbleibende Argumentation: Der gegenwärtige geringe Bedarf der Reichsbahn – etwa ein Fünftel des normalen Bedarfs – sei kaum ausreichend, um die Verbandswerke zu erhalten.¹²⁴⁴ Die Anzahl der Lieferwerke hatte sich bereits von 69 auf 23 verringert und noch immer war die Überkapazitätenproblematik nicht gelöst worden.¹²⁴⁵ Die Kritik der kleineren Außenseiter an der Bildung von Großkonzernen in der Waggonbranche – aus Sicht der Außenseiter eine direkte Folge der Reichsbahnaufträge – wurde durch die politische Stimmung 1933 noch verstärkt.¹²⁴⁶

Unter den Vereinigungswerken zeigte sich eine heterogene Situation hinsichtlich der Folgen der Wirtschaftskrise sowie der ausbleibenden Beschaffung der DRG. Während die neu entstandenen Großkonzerne zwar durch ihre hohen Quotenanteile rein rechnerisch einen Vorteil gegenüber den kleineren Werken aufwiesen, litten Unternehmen wie Westwaggon unter einer geringen Auslastung infolge einer versäumten Stilllegung der übernommenen Werke und einer unzureichenden Quotenkonzentration. Die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG sah sich gezwungen, ihr Aktienkapital um 834.000 RM herabzusetzen.¹²⁴⁷ Die Lage der Waggonindustrie war aus Sicht des Kölner Unternehmens unverändert schlecht und die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen der Reichsregierung hatten nur geringe Verbesserungen zur Folge.¹²⁴⁸ Anders hingegen stellte sich die Situation der Waggonfabrik Talbot in Aachen dar, die sich in der Phase verstärkter Konzentration der Branche ihre Unabhängigkeit sichern konnte.¹²⁴⁹ Spekulationen über eine Fusion mit den Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken wurden von Talbot nachdrücklich dementiert.¹²⁵⁰ Die finanzielle Situation von Talbot war im Unterschied zu anderen Waggonfabriken unverändert gut, was auf die finanzielle Unabhängigkeit zurückgeführt wurde. Zudem war es gelungen – trotz der schwierigen Lage im Grenzgebiet – die Mitarbeiterzahl sogar zu erhöhen.¹²⁵¹ Die in der Konzentrationsphase ent-

¹²⁴⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Waggonfabrik Heine & Holländer GmbH, Betr. Arbeitsbeschaffungsprogramm, 19.10.1933, BArch R5/7631, S. 1.

¹²⁴⁵ Ebd.

¹²⁴⁶ Heine & Holländer verwies in ihrer Hoffnung auf eine Revision der Reichsbahnverträge auf Ankündigungen Hermann Görings als Preußischen Ministerpräsidenten, der eine Berücksichtigung von kleinen Betrieben bei der Vergabe von Staatsaufträgen angekündigt hatte. Waggonfabrik Heine & Holländer G.m.b.H Elze/Hannover: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Antwort auf Schreiben v. 19.10.33, 2.11.1933, BArch R5/7631, S. 1.

¹²⁴⁷ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln: Bericht über das 6. Geschäftsjahr 1932/33 (1. Juli 1932 bis 30. Juni 1933), RWWA 306, S. 5f.

¹²⁴⁸ Ebd.

¹²⁴⁹ Dass Talbot (Aachen) eine zur Gesamtbranche gegenläufige Entwicklung aufwies, zeigten schon die Erhebungen des Deutschen Metallarbeiter-Verbandes aus Januar 1927. Talbot konnte entgegen dem Branchentrend seinen Arbeiterstamm zwischen 1925–1927 um 8,7 % erhöhen. Vgl. Deutscher Metallarbeiter-Verband: Verhältnisse, S. 14. Ebenfalls gegenläufig entwickelten sich die Verbandswerke Beuchelt & Co. (Grüneberg/Schlesien), Gastell (Mainz) und Crede (Kassel).

¹²⁵⁰ „Westdeutsche Waggonindustrie - Keine neuen Konzentrationspläne“ in: Berliner Börsen-Zeitung, 6.12.1933.

¹²⁵¹ Ebd.

standenen Waggonfabriken wie Westwaggon waren nicht in der Lage, ihre Quotenzuwächse zur Steigerung der Auslastung eines Standortes zu konzentrieren und überflüssige Produktionsstätten zu schließen. Die Unternehmen sahen sich vor allem mit Widerständen aus der Politik konfrontiert, die aus sozialpolitischen Gründen und unter Berufung auf den Staatsvertrag von 1920 Standortschließungen verhindern wollten.¹²⁵²

4.2.1 *Der Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag vom 30. Oktober/20. Dezember 1934*

Das Vertragsverhältnis zwischen Deutscher Reichsbahn-Gesellschaft und der Deutschen Wagenbau-Vereinigung änderte sich im Jahre 1934 durch den „*Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar/10. März 1932*“, der von beiden Parteien am 30. Oktober/20. Dezember 1934 ratifiziert worden war.¹²⁵³ Ursächlich für die Revision des Reichsbahnvertrags war die geringe Auftragsvergabe der Reichsbahn, die auch nach dem Ende der Reparationszahlungen ihren Investitionsrahmen nicht vergrößern konnte.¹²⁵⁴ Hinzu kam, dass durch das auf Rationalisierung und Kostensenkung durch Nachkalkulationen beruhende System der Reichsbahnverträge in Zeiten wirtschaftlicher Krisen für die Waggonindustrie eine zunehmende Belastung darstellte. Die auf eine Serienfertigung mit einem gleichbleibenden Auslastungsgrad angelegten Übereinkünfte des Vertrags konnten nicht mehr realisiert werden. Um den Vereinigungswerken dennoch eine ausreichende Beschäftigung und damit den Fortbestand des Reichsbahnvertrags – was durchaus in Frage gestellt wurde – zu sichern, wurde der Umfang der unter den Reichsbahnvertrag fallenden Reichsbahnaufträge erhöht.¹²⁵⁵ Neben der bereits bestehenden Verpflichtung, 90 Prozent des Waggonbedarfs an die Vereinigung zu vergeben, sicherte die Reichsbahn nun den DWV-Werken zusätzlich noch 75 Prozent ihres Bedarfs an Großbehältern zu.¹²⁵⁶ Desweiteren reichte aus Sicht der Reichsbahn die freien 10 Prozent der Aufträge nicht aus, „*um die Werke, die sich durch besondere Leistungen im Sinne der vorstehend angegebenen Bestimmungen hervorgetan haben, durch quotenfreie Aufträge ausreichend zu belohnen.*“¹²⁵⁷ Die DRG stellte demnach bereits im Mai

¹²⁵² Die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG war entsprechend nicht in der Lage, eine Stilllegung ihres Werkes Fuchs in Heidelberg/Baden herbeizuführen und die Quote zur Auslastung ihrer Standorte in Köln und Mainz zu verwenden. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Vorlage, Betr. Waggonfabrik Fuchs, 21.12.1933, BArch R5/21990, S. 1.

¹²⁵³ Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar/10. März 1932 abgeschlossen am 30. Oktober/20. Dezember 1934, BArch R5/15026.

¹²⁵⁴ „The DRG was able to sustain its capital spending and pursue new projects assigned to it by the Hitler regime only by going heavily into dept. In short, Reichsbahn capital spending remained remarkably stable while market conditions changed drastically.“ Mierzejewski: German National Railway, S. 53.

¹²⁵⁵ Vgl.: „Ueberbrückungsauftrag der Reichsbahn für die Waggonindustrie“, in: Frankfurter Zeitung, 20.3.1934.

¹²⁵⁶ § 2 Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar/10. März 1932 abgeschlossen am 30. Oktober/20. Dezember 1934, a.a.O., S. 1.

¹²⁵⁷ Ebd. Durch eine Erhöhung des quotenfreien Anteils sollten Anreize geschaffen werden, um die Leistungsbereitschaft der Werke für Innovationen weiter aufrecht zu erhalten. Die entsprechenden Werke sollten im größte-

1934 eine Innovations- und Wettbewerbsscheue bei den Waggonfabriken fest; ein Hold-up-Effekt war eingetreten.¹²⁵⁸ Der „Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag“ verknüpfte auf Grund dessen einen zusätzlichen Leistungsanreiz mit den Aufträgen für Großbehälter: *„Außerdem behält sich die Reichsbahn vor, von den Behältern bis zu einem Drittel der auf die Werke der Vereinigung fallenden 75 % ihrer Bestellungen nach eigenem Ermessen auf bestimmte Werke als Abgeltung für besondere Konstruktions- und Entwicklungsarbeit zu verteilen. Diese Behälter sind auch auf die Quote der Werke nicht anzurechnen.“*¹²⁵⁹ Trotz dieser Modifikationen wurde eine umfassende Revision des Vertrags versäumt, obschon aus den Reihen der Reichsbahn der Wunsch nach einer Umgestaltung der Vertragsbeziehung aufkommen war.¹²⁶⁰

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung hatte sich um eine Änderung des Anschreibens zum Reichsbahnvertrag bemüht.¹²⁶¹ Unter Ziffer 9 fasste die Reichsbahn Bedingungen zusammen, die bis zum Abschluss einer „*allgemeinen Melde- und Verständigungspflicht oder anderen Vereinbarungen*“ als Nachfolgeregelung der gescheiterten Deuwi die Aufträge der Privat-, Klein- und Straßenbahn regulieren sollten.¹²⁶² Mit diesen Bestimmungen wollte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft sicherstellen, dass andere inländische Abnehmer nicht zu günstigeren Bedingungen als die Reichsbahn bei der Vereinigung Waggons beziehen würden. Die DWV war nach Ziff. 9 Abs. 2 verpflichtet, alle Aufträge, *„deren Preisaufbau nicht den Grundsätzen des Reichsbahnvertrages entspricht, halbjährlich gesammelt, der Reichsbahn vorzulegen mit einer gutachterlichen Äußerung über die Gründe, die zu der anderweitigen Preisstellung geführt haben.“*¹²⁶³ Problematisch waren diese Bedingungen für die Verbandswerke, da sie im freien Geschäft mit den verbliebenen Außenseitern um die Aufträge des Privat-, Klein- und Straßenbahngeschäftes konkurrierten.¹²⁶⁴ Etwa die Firma Christoph & Un-

ren Maße als bisher durch Zusatzaufträge für ihre Leistungen belohnt werden. Dies sollte auch ein Ansporn für die übrigen Werke sein.

¹²⁵⁸ Grossman/Hard: Costs, S. 700. Zu den Folgen eines fehlenden Produktmarktwettbewerbs und ausbleibender Überrendite, siehe: Burhop/Lübbers: Cartels.

¹²⁵⁹ § 3, Ziffer 1, Absatz 2 Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar/10. März 1932 abgeschlossen am 30. Oktober/20. Dezember 1934, a.a.O., S. 1.

¹²⁶⁰ Bereits im Mai 1934 kritisierte ein internes Papier das bestehende, starre Quotensystem und forderte eine Veränderung bei der nächstfälligen Erneuerung. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Auszug aus dem neuen Reichsbahnvertrag mit der DWV vom 16. Febr./10. März 1932, 25.5.1934, BArch 5/22033, S. 3.

¹²⁶¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Betr. Ziffer 9 des Anschreibens zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1934, 24.9.1934, BArch R5/21852, S. 2.

¹²⁶² Ziff. 9 Abs. 1 Schreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, a.a.O., S. 8.

¹²⁶³ Ebd. Die DRG schützte sich gegen eine Übervorteilung, indem sie bei der Feststellung unzureichender Gründe berechtigt war, eine entsprechende Preissenkung beim nächsten Reichsbahnauftrag vorzunehmen.

¹²⁶⁴ Die nicht der Vereinigung angehörenden Waggonbauer konnten – teils auch nur durch Fehlkalkulationen – günstigere Preise anbieten, als die an das starre System der im Reichsbahnvertrag verankerten Kalkulationsgrundlagen gebundenen Vereinigungswerke. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Betr. Ziffer 9 des Anschreibens zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1934, 24.9.1934, BArch R5/21852, S. 2.

mack in Niesky unterbot regelmäßig die Preise der DWV und zwang dadurch die DWV-Werke – wollten sie den entsprechenden Auftrag erhalten – zu einer vertragswidrigen Preiskalkulation.¹²⁶⁵ Die DWV sah sich durch die arbeitspolitischen Bedingungen der Reichsregierung gehindert, die Preise dem niedrigen Niveau der Außenseiter anzupassen. Besonders die langwierigen Verhandlungen zwischen Waggonindustrie und Verkehrsunternehmen bereiteten Probleme, da zwischen 1931 und 1933 sowohl Löhne als auch Materialpreise als Folge der wirtschaftlichen Krise stark fielen. Wurde eine Angebotskalkulation nicht laufend an die konjunkturbedingte Preisentwicklung angepasst, schloss der Auftrag schließlich mit einem deutlich höheren Gewinn ab, als es die Bedingungen des Reichsbahnvertrags oder die Vorgaben des Reichskommissars für Preisüberwachung erlaubten.¹²⁶⁶ Damit drohten den Waggonfirmen entsprechende Sanktionen der zuständigen Regierungsstellen, da „überhöhte“ Gewinne als Gefahr für die Arbeitsplätze in der Branche angesehen wurden.

4.2.2 *Der „Fall Hammer“ – Politische Angriffe auf die Waggonorganisation oder Nährboden systematischer Korruption?*

Prägende Person hinter der Entstehung der Reichsbahnverträge seit 1926 war der Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Gustav Hammer.¹²⁶⁷ Als „Schöpfer des ‚Reichsbahnwagen-Vertrags‘“¹²⁶⁸ bezeichnet war er maßgeblich an der Ausgestaltung und der Umsetzung der Reichsbahnverträge beteiligt. Hammer, am 1. Dezember 1924 zum Direktor der Einkaufsabteilung berufen, entwickelte das Waggonbeschaffungssystem in enger Zusammenarbeit mit William Busch.¹²⁶⁹ 1935 stand die augenscheinliche Nähe Hammers zu den Lieferanten der Reichsbahn im Zentrum zunächst interner Untersuchungen, die schließlich von der Berliner Staatsanwaltschaft weitergeführt wurden und in der Verurteilung Hammers wegen schwerer passiver Korruption im Jahre 1937 endeten.¹²⁷⁰ Der Fall Hammers muss auch vor dem Hin-

¹²⁶⁵ Dies.: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf, Betr.: Ziffer 9 des Anschreibens zum Reichsbahnvertrag vom 16.2.1934, Meldung über das zweite Halbjahr 1933, 27.4.1934, BArch R5/22033, S. 1f.

¹²⁶⁶ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹²⁶⁷ Dr. Ing. e.h. Gustav Ulrich Richard Hammer, geb. am 8.9.1875 in Bergen auf Rügen, gest. am 26.8.1961 in Berlin. Vgl. Baumann: Verkehrsbuch, S. 77, Gottwaldt: Systematik, S. 20f.

¹²⁶⁸ Gottwaldt: Systematik, S. 20.

¹²⁶⁹ Nach Williamson kann ein persönliches Vertrauensverhältnis hingegen auch förderlich für die Standfestigkeit und Anpassungsfähigkeit eines bilateralen Monopols sein. „Familiarity here permits communication economies to be realized: Specialized languages develop as experience accumulates and nuances are signaled and received in a sensitive way. Both institutional and personal trust relations evolve. Thus the individuals who are responsible for adapting the interfaces have a personal as well as an organizational stake in what transpires. Where personal integrity is believed to be operative, individuals located at the interfaces may refuse to be part of opportunistic efforts to take advantage of (rely on) the letter of the contract when the spirit of the exchange is emasculated. Such refusals can serve as a check upon organizational proclivities to behave opportunistically. Other things being equal, idiosyncratic exchange relations that feature personal trust will survive greater stress and will display greater adaptability“ Williamson: Institutions, S. 61f.

¹²⁷⁰ Korruptionsvorwürfe und –prozesse hatte es während des Bestehens der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bereits zuvor gegeben. Als Folge dieser Korruptionsvorwürfe wurde die Organisation des Einkaufswesens bei

tergrund der massiven Ausweitung des staatlichen Engagements nach 1924 auf Aufgaben, „die von der Individualwirtschaft nicht erfüllt werden können und sollen“ hinaus gesehen werden.¹²⁷¹ Im Verkehrswesen bestand die Notwendigkeit eines Interessenausgleiches zwischen den Forderungen der Wirtschaft sowie den verkehrspolitischen Zielsetzungen.¹²⁷² Im Unterschied zum Kaiserreich existierten bei der Reichspost und vor allem der DRG enge personelle Verflechtungen zwischen Staat und Unternehmen.¹²⁷³

Auch die Amtsführung Hammers wurde seit 1930 immer wieder mit Missständen in Verbindung gebracht.¹²⁷⁴ Die Einkaufsabteilung der Hauptverwaltung war 1924 zur Behandlung von „Fragen von grundlegender Bedeutung, vornehmlich solche des Einkaufs, des Konjunkturausgleichs und der Arbeitsbeschaffung“ sowie der Verteilung der Mittel gegründet worden.¹²⁷⁵ Die Einkaufsabteilung kaufte also nicht selbst ein, diese Aufgabe übernahm das Reichsbahn-Zentralamt, sondern gab die Beschaffungspläne für die entsprechenden Einkaufsstellen heraus.¹²⁷⁶ „Abschlüsse von grundlegender Bedeutung mit Syndikaten und Verbänden“ benötigten hingegen der Genehmigung durch die Hauptverwaltung.¹²⁷⁷ In der tatsächlichen Beschaffungspraxis konnte diese Trennung nur schwer aufrechtgehalten werden. Die direkten Verhandlungen zwischen Industrie und DRG wurden dominiert durch Gustav Hammer. Eine Strukturreform des Reichsbahn-Zentralamtes sollte diese Verflechtung beenden.

Vorläufige wurden die ursprünglich zwölf Abteilungen des Reichsbahn-Zentralamtes 1929 zusammengefasst. Die Abteilungen für Einkaufsgeschäfte sowie Maschinenbau wurden je einem direkten Beauftragten des Generaldirektors unterstellt.¹²⁷⁸ Mit der Gesamtleitung der Einkaufsabteilung und als vorläufige Spitze des Reichsbahn-Zentralamtes wurde Ende 1929

der Reichsbahn 1930 vollständig umgestaltet. Das seit 1907 bestehende Eisenbahn-Zentralamt stellte die wichtigste Konstruktions- und Beschaffungsstelle für Fahrzeuge und Betriebsstoffe dar und hatte seine bedeutende Rolle bei zusammenfassend zu behandelnden Geschäften auch nach der Gründung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft behalten. Gottwaldt: Spiro, S. 45f. Spiro: Reichsbahn-Zentralamt, S. 503. 1930 arbeiteten 1.150 Beamte in dem aus neun Abteilungen bestehenden EZA. Baumann: Verkehrsbuch, S. 98. Missstände im Einkauf von Betriebsmitteln und bei der Verwertung von ausgemusterten Fahrzeugen waren Teil einer öffentlichen Diskussion über die Zustände bei dem größten Auftraggeber der deutschen Wirtschaft. Der Kauf einer Villa in Neubabelsberg durch den für die Ausmusterung von Lokomotiven zuständigen Dezernenten, Direktor bei der Reichsbahn Wilhelm Neumann, hatte ein breites Presseecho herbeigerufen. Zwei weitere Dezernenten hatten sich nach öffentlichen Korruptionsvorwürfen erschossen. Gottwaldt: a.a.O., S. 45f. Zur Korruption in der NS-Zeit allgemein, siehe: Bahjor: Parvenüs.

¹²⁷¹ Reichsverband der Deutschen Industrie: Denkschrift „Aufstieg oder Niedergang?“, S. 11.

¹²⁷² Mißbach: Verkehrspolitik, S. 121.

¹²⁷³ Dies zeigt sich bei der Zusammensetzung des Verwaltungsrates der DRG ebenso wie an der Person Gustav Hammers im Speziellen.

¹²⁷⁴ Hammer, der von 1921 bis 1924 selbst Präsident des Eisenbahn-Zentralamtes gewesen war, wurde eine mangelnde Distanz zwischen seiner Amtsfunktion in der übergeordneten Hauptabteilung bzw. dem Reichsbahn-Zentralamt sowie verschiedenen Handelsfirmen vorgeworfen. Gottwaldt: a.a.O., S. 46.

¹²⁷⁵ Spiro: a.a.O., S. 504.

¹²⁷⁶ Vgl.: Seidenfus: Eisenbahnwesen, S. 287f. Das Reichsbahn-Zentralamt vergab etwa 80 % der gesamten Reichsbahnbeschaffungen. Vgl. Spiro: Reichsbahn, S. 271.

¹²⁷⁷ Spiro: Reichsbahn-Zentralamt, S. 504.

¹²⁷⁸ Baumann: Verkehrsbuch, S. 98.

Dr.-Ing. Ernst Spiro beauftragt.¹²⁷⁹ Nach Vorschlägen des Präsidenten des Reichsrechnungshofs Friedrich Saemisch setzte Spiro zum 1. Dezember 1930 eine Neuorganisation des Zentralamtes in vier selbstständige Geschäftsstellen durch.¹²⁸⁰ Diese vier Reichsbahn-Zentralämter waren der Hauptverwaltung unmittelbar unterstellt und gliederten sich in das Reichsbahn-Zentralamt für Bau- und Betriebstechnik (RZB), das Reichsbahn-Zentralamt für Maschinenbau (RZM), das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf (RZE) sowie das Reichsbahn-Zentralamt für Rechnungswesen (RZR).¹²⁸¹ Ziel dieser strikten Aufteilung in „Spartenämter“ war es, eine gegenseitige Kontrolle durch eine personelle Trennung von Einkauf und Konstruktion sowie durch die Schaffung selbstständiger Zentralämter für Bauwesen und Rechnungswesen zu ermöglichen.¹²⁸² Als Direktor des Reichsbahn-Zentralamtes für Einkauf unterstanden die Abteilungen für den Einkauf von Eisen, Stahl und Holz, dem Einkauf von Fahrzeugen sowie dem Einkauf von Kohle und anderen Stoffen unmittelbar Spiro.¹²⁸³ Die Beschaffung von Waggons durch den Reichsbahnvertrag wurde jedoch auch weiterhin durch die Einkaufsabteilung in der Hauptverwaltung bestimmt.¹²⁸⁴ Eine Herausforderung stellte die Trennung dieser Genehmigungsrechte von den unmittelbaren Einkaufsverhandlungen dar. Zwar sollten die vier Reichsbahn-Zentralämter zusammenarbeiten, bildeten aber selbstständige Behörden.¹²⁸⁵ Ernst Spiro wurde aus politischen Gründen im März 1933 beurlaubt und musste zum 30. September 1933 aus der Reichsbahn ausscheiden.¹²⁸⁶ Seine Nachfolge trat Reichsbahndirektor Curt Emmelius an; am 1. August 1936 wurden die „Spartenämter“ wieder zu einem vereinigten Reichsbahn-Zentralamt zusammengelegt.¹²⁸⁷

Doch mit der Umgestaltung des Reichsbahn-Zentralamtes unter Spiro allein konnten die Vorwürfe gegen die Einkaufspraxis der DRG nicht entkräftet werden. Ein Untersuchungsausschuss, bestehend aus dem Reichskommissar für die Preisüberwachung und Leipziger Oberbürgermeister Carl-Friedrich Goerdeler¹²⁸⁸, den Mitgliedern des Verwaltungsrates Albert

¹²⁷⁹ Dr.-Ing. Ernst Spiro, geb. am 4.6.1874 in Ostrowo, gest. am 7.7.1950 in London. Vgl. Gottwaldt: *Leben*, S. 24f.

¹²⁸⁰ „Da das eigentliche Kernproblem, die unklare Stellung der Zentralämter, mit der Reform nicht beseitigt wurde, blieb es auch nach 1930 bei den beschriebenen Kompetenzstreitigkeiten.“ Bauer: *Innovationen*, S. 56.

¹²⁸¹ Spiro: *Reichsbahn-Zentralamt*, S. 503, Baumann: a.a.O., S. 99. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, *Reichsbahn-Zentralamt: Die Organisation der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft*, 1931, BArch R5/7508.

¹²⁸² Gottwaldt: *Spiro*, S. 47. Spiro: *Reichsbahn-Zentralamt*, S. 504.

¹²⁸³ Baumann: a.a.O., S. 99.

¹²⁸⁴ Spiro: a.a.O., S. 504.

¹²⁸⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, *Reichsbahn-Zentralamt: Die Einkaufsstellen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft*, 1931, BArch R5/7508 sowie Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, *Reichsbahn-Zentralamt: Beispiele für die Zuständigkeit der Einkaufsstellen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft*, 1931, BArch R5/7508.

¹²⁸⁶ Gottwaldt: *Leben*, S. 28.

¹²⁸⁷ Ders.: *Spiro*, S. 59.

¹²⁸⁸ Zur Rolle des Reichskommissars für die Preisüberwachung, bzw. ab 1936 des Reichskommissars für die Preisbildung nach 1933 vgl.: Steiner: *Reichskommissar*, S. 93–95. Schulz: *Demokratie*, Bd. 3, S. 626.

Pietzsch¹²⁸⁹, Kurt Freiherr von Schröder¹²⁹⁰, Herbert Stenger¹²⁹¹ und Edmund Veessenmayer¹²⁹² sowie dem Referent des Kommissars für Wirtschaftsfragen in der Reichskanzlei Wilhelm Keppler, wurde Anfang 1935 eingesetzt. Nach seinem Vorsitzenden wurde der Ausschuss intern als „Goerdeler-Ausschuss“ bezeichnet.

Dem Ausschuss vorausgegangen waren politisch motivierte interne Anschuldigungen, unter anderem durch Reichsbahndirektor Fischer der Gruppenverwaltung Bayern.¹²⁹³ Fischer hatte für seine Anschuldigungen über Jahre belastendes Material gesammelt und in einem Schreiben niedergelegt.¹²⁹⁴ Fischer sah es als bewiesen an, „daß die Grundsätze der Einkaufs-*abteilung der Hauptverwaltung für die Beschaffung bei der Reichsbahn nicht den Richtlinien entsprechen, die der Nationalsozialismus für die Beschaffungen der öffentlichen Hand vorschreibt.*“¹²⁹⁵ Die dem gesamten Beschaffungswesen wie auch der „kooperativen Rationalisierung“ zugrundeliegende, von Hammer propagierte „*vertrauensvolle Gemeinschaftsarbeit*“ zwischen Beschaffungsstellen und Industrie sei von der Industrie missbraucht worden zur Erzielung überhöhter Preise.¹²⁹⁶ Den Angaben Fischers zufolge habe Hammer wiederholt gegen die Maßnahmen seiner Einkäufer zugunsten der Industrie entschieden und gezielt die Verhandlungsparteien gegeneinander ausgespielt. Anhand eigener Untersuchungen versuchte Fischer den Beweis zu erbringen, dass die Gruppeneinheitspreise der Wirtschaftsverbände – etwa der Deutschen Wagenbau-Vereinigung – durch die große Heterogenität der Verbände zu überhöhten Preisen führen würden.¹²⁹⁷ Fischer warf der Reichsbahn vor, Angebote von Außenseitern nicht zu prüfen und bereits im Vorfeld als „*Schleuderpreise*“ abzustempeln.¹²⁹⁸ Zum Schutz der Vereinigungswerke verzichtete die DRG auf einen Vergleich der

¹²⁸⁹ Lilla: Artikel „Pietzsch, Albert“, in: Ders.: Staatsminister, leitende Verwaltungsbeamte und (NS-) Funktionsträger in Bayern 1918 bis 1945, URL: <<https://verwaltungshandbuch.bayerische-landesbibliothek-online.de/pietzsch-albert>> (05. Oktober 2012).

¹²⁹⁰ Vgl. Soénus: Bankier.

¹²⁹¹ Mierzejewski: Asset II, S. 14. Leiter „Verbindungsstab der NSDAP beim StfF“.

¹²⁹² Vgl. Matic: Veessenmayer.

¹²⁹³ Vgl. Baumann: a.a.O., S. 97. Institut für Zeitgeschichte (Hg.): Akten der Partei-Kanzlei der NSDAP Teil I, Regesten Bd. 1, [1934–14.6.1940] RBahnOR Ungewitter, G. Schiller, RBahnOR Rummler, RBahnDir Stettin, Gestapo, Adj. d. F. u. a., Nr. 10288, S. 33. Kommentar des Stabs. StfF.: „*Motive der Kritiker teils durchaus anständig, jedoch über das Vertretbare stark hinausgehende Vorwürfe*“. Zum Verhältnis des nationalsozialistischen Staates zur Rationalisierungskultur vgl.: Bavaj: Ambivalenz, S. 120; Siegel/Freyberg: Rationalisierung, S. 59.

¹²⁹⁴ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Schreiben des Dr Ing Franz Fischer, Direktor bei der Reichsbahn, München, an Herrn stellv. Generaldirektor Kleinmann DRG-Hauptverwaltung, Berlin, 9.3.1935, BArch R5/20437.

¹²⁹⁵ Ders.: a.a.O., S. 1.

¹²⁹⁶ Ebd.

¹²⁹⁷ Die Kalkulationen lägen seinen Angaben zufolge um bis zu 20 % auseinander und gerade Großkonzerne würden so erhebliche Gewinne erwirtschaften. Ders.: a.a.O., S. 2.

¹²⁹⁸ Ders.: a.a.O., S. 3.

Angebotspreise und zahlte entsprechend zu viel.¹²⁹⁹ Mit den Reichsbahnverträgen würde „durch die Ausschaltung des freien Wettbewerbs der Fortschritt verhindert und der Anreiz zur wirtschaftlichen Fertigung also zur Fertigung zu vertretbar niedrigen Preisen nicht gefördert“. ¹³⁰⁰ Fischer konnte detaillierte Beweise dafür liefern, dass durch das Quotensystem und die enge Zusammenarbeit mit der DWV deutlich höhere Preise von der Reichsbahn bezahlt wurden als auf dem freien Markt. Als Beispiel wurde die Waggonfabrik Christoph & Unmack angeführt. ¹³⁰¹ Anstatt den Außenseiter als Instrument zu einer Preissenkung bei den Vereinigungswerken zu nutzen, habe man das Werk von weiteren Aufträgen gänzlich ausgeschlossen. Fischer unterstellte der Einkaufsabteilung der DRG Sabotage des freien Wettbewerbs zum Schutze der Firmenverbände. ¹³⁰² Fischer deutete seine empirischen Beweise vornehmlich aus einem stark nationalsozialistischen Wirtschaftsverständnis heraus. Unterstrichen wurde dies noch durch die Tatsache, dass Fischer sein Material nicht auf dem Dienstweg einreichte – trotz der Aufforderung des stellvertretenden Generaldirektors – sondern als Parteimitglied vorlegte. ¹³⁰³ Doch auch ohne diese politische Ebene ließen die Anschuldigungen das Verhalten von Hammer und der Einkaufsabteilung in einem negativen Licht erscheinen. Fischer konnte den Goerdeler-Ausschuss überzeugen, dass er sich ausschließlich aus sachlichen Gesichtspunkten leiten gelassen habe. Es habe ihm „vollkommen fern gelegen, diese Eingabe mit der Absicht einzureichen, persönliche Vorwürfe mit persönlicher Tendenz gegen Präsident Dr Hammer zu richten.“¹³⁰⁴

Hammer hatte auf die Anschuldigungen im Mai 1935 in einer ausführlichen Stellungnahme geantwortet und die Vorwürfe gegen seine Person sowie die Reichsbahnverträge zurückgewiesen. ¹³⁰⁵ Bereits im Februar 1935 hatte Hammer im Rahmen der Internationalen Automobilausstellung einen Vortrag vor den Mitgliedern der Deutschen Wagenbau-Vereinigung

¹²⁹⁹ Ebd.

¹³⁰⁰ Ders.: a.a.O., S. 4.

¹³⁰¹ Ders.: a.a.O., S. 6.

¹³⁰² Beweise für seine Anschuldigungen fand er auch bei dem Haager Verein märkischer Kleisenindustrie, die Schmiedeteile an die Reichsbahn lieferten. Ähnlich der Waggonindustrie zuvor wandte sich dieser Verein 1933 an Gustav Hammer mit der Bitte um angemessene Preise. Das Reichsbahn-Zentralamt München stellte bei Nachkalkulationen fest, dass die verlangten Preise deutlich über dem regulären Marktpreis lagen. Anscheinend versuche die Handelskammer Hagen, den Verein der märkischen Kleisenindustrie zu einem Monopol auszubauen und „alle Firmen des Fabrikationsprogramms durch Terror zusammenzuschließen.“ Verschiedene Vertreter der Branche warfen der Handelskammer Hagen, die gegenüber der Reichsbahn auch immer als solche auftrat, intern aber als Verein der märkischen Kleisenindustrie agierte, unlauteren Wettbewerb vor. Auch die vertragliche Bindung an die Knorr-Bremsen-AG sah Fischer als unwirtschaftlich an. Ders.: a.a.O., S. 7.

¹³⁰³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Stellungnahme zu den Angaben des Direktors bei der Reichsbahn Dr-Ing Franz Fischer, München, vom 9. März 1935, 26.5.1935, BArch R5/20437, S. 2.

¹³⁰⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Generaldirektor: An die Mitglieder des Verwaltungsrates der Deutschen Reichsbahn, Anlage: Abdruck des Gutachtens des Reichskommissars für Preisüberwachung vom 18./19.06.1935, 28.6.1935, BArch R5/20437, S. 3.

¹³⁰⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Stellungnahme zu den Angaben des Direktors bei der Reichsbahn Dr-Ing Franz Fischer, München, vom 9. März 1935, 26.5.1935, BArch R5/20437.

gehalten und um Unterstützung für den gemeinsamen Vertrag geworben.¹³⁰⁶ Dabei betonte er, dass der Reichsbahnvertrag *„von seiner Geburt an verschiedenen Anfeindungen unterworfen gewesen [sei], teils von Außenstehenden, die aber vielfach den Vertrag nicht kannten, oder, wenn das schon der Fall war, ihn nicht verstanden hatten, aber teils auch aus Ihren eigenen Reihen.“*¹³⁰⁷ Hammer machte deutlich, dass in den vergangenen Jahren die Ansicht an Boden gewonnen habe, dass der Reichsbahnvertrag nicht mehr die in ihn gesetzten Erwartungen erfülle.¹³⁰⁸ Es sei nun die Aufgabe der Waggonindustrie, das Ansehen des Vertragswerkes wieder herzustellen.¹³⁰⁹ Die Vorstände der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Krahe und Cuntze, legten eine offene Bilanz ihrer Zusammenarbeit mit der Reichsbahn vor und verdeutlichten, dass eine wirkliche Sanierung der Waggonbauindustrie bisher nicht erfolgt sei.¹³¹⁰ Zwischen 1926 und 1929 sei durch die Sanierung von allein sieben Werken drei Viertel des Anlagekapitals dieser Unternehmen vernichtet worden; trotz Gewinnzuschlägen zu den Selbstkosten lebe die Waggonindustrie nur noch von ihrer Substanz.¹³¹¹ Die DWV versuchte mit der Erklärung einerseits die Vorteile des Vertrags für die Reichsbahn darzustellen und andererseits herauszustellen, dass die Waggonindustrie keinesfalls zu hohe Preise erwirtschaftet habe. *„Wäre die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft in der Lage gewesen, ihre Aufträge so, wie es bei Abschluss des Vertrages gedacht war, wie es während der ersten Vertragsperiode auch in der Hauptsache durchgeführt werden konnte und sich bei normaler Wirtschaftsentwicklung auch in den letzten Jahren ergeben hätte, weiterhin zu erteilen, dann wären wohl die jetzt entstandenen Bedenken und Befürchtungen nie aufgetreten.“*¹³¹² Dass die von beiden Parteien gewünschten Erfolge der Zusammenarbeit nicht eingetreten seien, wäre allein den veränderten Rahmenbedingungen zuzuschreiben. Die nach § 6 des Reichsbahnvertrags von 1932 in Verbindung mit Ziff. 1 des Anschreibens als angemessen betrachteten Gewinne von

¹³⁰⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Ausführungen des Direktors bei der Reichsbahn Dr Hammer vor den Mitgliedern der Deutschen Wagenbau-Vereinigung am 19. Februar 1935, BArch R5/20437.

¹³⁰⁷ Dies.: a.a.O., S. 1. Siehe auch: Institut für Zeitgeschichte (Hg.): Akten der Partei-Kanzlei der NSDAP Teil I, Regesten Band 1, [1934–14.6.1940] RBahnOR Ungewitter, G. Schiller, RBahnOR Rummler, RBahnDir Stettin, Gestapo, Adj. d. F. u. a., Nr. 10288, S. 33. *„Wiederholte Vorwürfe einer Gruppe von Reichsbahnbeamten und alten Parteigenossen gegen die Führung der Reichsbahn (RB), insbesondere gegen Dorpmüller und StSchr. Kleinmann, wegen ‚grauenhafter Korruption‘ [...].“*

¹³⁰⁸ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: a.a.O., S. 20.

¹³⁰⁹ Die Stellungnahme sowie der Vortrag Hammers wurden an sämtliche Mitglieder der DWV sowie an alle mittelbar und unmittelbar mit der Reichsbahn in Kontakt befindlichen Stellen weitergeleitet mit der Aufforderung, alles zu vermeiden, was der DRG Anlass zu Klagen geben könnte. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Rundschreiben Nr. 217 an die Direktionen der Werke der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 13.6.1935, BArch R5/22033. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsidenten Dr. Ing E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 1.

¹³¹⁰ Ders.: a.a.O., S. 3.

¹³¹¹ Ebd.

¹³¹² Ders.: a.a.O., S. 6f.

9,09 Prozent des Vertragspreises konnten demzufolge nicht erreicht werden, so dass die Werke Verluste defizitär arbeiteten.¹³¹³ Die ungünstige Lage der Waggonindustrie, die scheinbar noch immer eine Lösung ihrer Überkapazitätenkrise durch die Reichsbahn erwartete, bot den Nährboden für opportunistische Vorstöße der Verbandswerke – ein Umstand, den Hammer bereits in seiner Rede angemerkt hatte. Um gegen diese Abweichler vorzugehen und „für Sauberkeit in unseren Reihen zu sorgen“, wurde die DRG angewiesen, jeden Akquiserversuch und sämtliche Angebote außerhalb des Reichsbahnvertrags unverzüglich zu melden.¹³¹⁴ Auch den Versuch eines Mitgliedes, durch Preisabsprachen die Ergebnisse der Nachkalkulationen zu beeinflussen, wurde durch die Vorstandsmitglieder der DWV scharf verurteilt.¹³¹⁵

Erst im Spätsommer 1935 wurden dem Verwaltungsrat der DRG die Ergebnisse des Goerdeler-Ausschusses zu den Vorwürfen der Einkaufsabteilung der Hauptverwaltung vorgelegt.¹³¹⁶ Das Gutachten stellte die vorherrschende Vergabepaxis der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft vor dem Hintergrund der für alle Beschaffungsressorts des Reiches gültigen Vertragsbedingungen, die durch das Reichsfinanzministerium festgelegt worden waren, dar.¹³¹⁷ Eine allgemeine Vorschrift für die Vergabe von Leistungen außer Bauleistungen – diese waren in der Verdingungsordnung für Bauleistungen (VOB) geregelt – befand sich 1935 noch in der Bearbeitung.¹³¹⁸ Die Reichsbahn hatte zudem 1930 die Verdingungsvorschrift für Lieferungen oder Leistungen (VVL) für ihren eigenen Bereich eingeführt.¹³¹⁹ Diesem rechtlichen Rahmen hatten sich alle Beschaffungsgeschäfte der Reichsbahn unterzuordnen.

Unter diesen Rahmenbedingungen war das bestehende Vertragsverhältnis der DRG mit der Deutschen Waggonbau-Vereinigung durch den Goerdeler-Ausschuss untersucht worden.¹³²⁰ Die Kommission regte die Gewinnung eines größeren Handlungsspielraumes der Reichsbahn gegenüber der Waggonindustrie an; die Laufzeit des bestehenden Reichsbahnvertrags bis zum 31. Dezember 1936 erschwerte jegliche Ex-post-Änderung.¹³²¹ Kritisiert wurde zudem die Berufung der Reichsbahnvertreter bei der DWV in deren Vorstand. Der Reichs-

¹³¹³ Die Durchschnittsgewinne lagen nach Aussagen der DWV zwischen 1,9 % (1932), 4,2 % (1933) und 8,4 % (1934). Dabei handelte es sich nicht um Reingewinne, sondern sie beinhalteten noch Ertragssteuer, Zinsen, Garantiekosten sowie Risikozuschläge. Ders.: a.a.O., S. 8, sowie Anlage 3.

¹³¹⁴ Ders.: a.a.O., S. 10f.

¹³¹⁵ Ders.: a.a.O., S. 11.

¹³¹⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Niederschrift über die 69. Sitzung des Verwaltungsrats am 25. September 1935, BArch R5/20437, S. 25–51. Der DWV-Vorstand um Generaldirektor Julius Dormmüller diskutierte die Ergebnisse des Goerdeler-Gutachtens bereits am 11. Juli 1935. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 11.7.1935, 13.7.1935, BArch R5/20437.

¹³¹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 11.7.1935, 13.7.1935, BArch R5/20437, S. 1.

¹³¹⁸ Vgl. Voss: Verdingungsordnung.

¹³¹⁹ Vgl. Köster: Verdingungswesen, S. 37. Spiro: Reichsbahn, S. 272f.

¹³²⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 11.7.1935, 13.7.1935, BArch R5/20437, S. 2.

¹³²¹ Ebd.

bahnvorstand nahm die Forderung auf, den quotenfreien Anteil „wesentlich“ zu erhöhen.¹³²² Es konnte jedoch nicht abschließend geklärt werden, ob durch eine solche Erhöhung eine Verbilligung der Lieferungen im Sinne des Gutachtens erzielt werden könne.¹³²³ Zudem war der Reichsbahnvertrag mit seinem Quotensystem für die DRG das einzige Beherrschungsinstrument, um ein Waggonmonopol der Industrie zu verhindern und die Nachfragemacht der DRG zu konservieren. Der Vorstand beschloss, auf eine Erhöhung des freien Anteils auf 30 Prozent zu drängen, um den freien Wettbewerb unter den Waggonbauern zu stimulieren.¹³²⁴ Eine weitere Änderung betraf die Beschaffung von Spezialfahrzeugen, die zukünftig im freien oder beschränkten Wettbewerb ausgeschrieben werden sollten.¹³²⁵ Die DRG sah hier dieselben Schwierigkeiten wie bei den zuvor gemachten Änderungsvorschlägen und damit die Gefahr, „unter Umständen nur zusätzlich verlorenen Aufwand für Lehrgeld und auch neue Einrichtungen“ einzusetzen, da schließlich nur wieder die Firmen in Frage kämen, die dafür am geeignetsten erschienen.¹³²⁶ Generell stellte der Vorstand der DRG übereinstimmend mit dem Gutachten in Frage, ob es überhaupt geboten sei, Verbänden höhere Preise zu bewilligen, als den „zuverlässigen leistungsfähigen Außenseitern.“¹³²⁷ Damit wurde die dem Reichsbahnvertrag zugrundeliegende Geschäftspraxis in Frage gestellt. Für die Zusammenarbeit mit Verbänden oder einzelnen Handelskammern sprachen wehrpolitische Gründe, was aus Sicht der DRG die Zahlung von höheren Preisen rechtfertigte.¹³²⁸ Als Ergebnis wurde festgehalten, dass eine Vergabe der Waggonaufträge in Einzelaufträgen – unterteilt nach Typen und diese wiederum in Gruppen – nicht die volkswirtschaftlichen und wehrpolitischen Rücksichten ermöglichen würde, wie es von der Reichsbahn gefordert wurde.¹³²⁹ Eine Vergabe von Einzelaufträgen würde durch die „sich ergebende Verlagerung von Arbeit immer einer Anzahl von Volksgenossen den Arbeitsplatz koste[n]“, da die Industrie durch ihre hohe Spezialisierung auf den

¹³²² Ebd. Bislang wurde dieser Anteil durchgehend für die Entschädigung der Mitgliedswerke für neue Entwürfe, Erfindungen oder Verbesserungen verwendet.

¹³²³ Die DRG befürchtete, dass eine Reduzierung der Quote die Wettbewerbskosten der Waggonindustrie sowie das Investitionsrisiko erhöhen würde – mit dem Ergebnis steigender Kosten für die DRG. „Durch Erhöhung der ganzen freien Vergabe wird die Höhe der durch Quoten gebundenen Aufträge um 20 % verringert. Es ist zweifelhaft ob diese Verringerung nicht zu einer Preiserhöhung führt. Auch könnte die Vergabe der durch Quote nicht mehr gebundenen Aufträge durch verdeckte Preisabreden der verhältnismäßig wenigen Firmen eine Verbilligung vereiteln. Schließlich würden die arbeitspolitischen Verhältnisse bei einem Zuschlag an das am billigsten arbeitenden Werk nicht hinreichend berücksichtigt werden kann.“ Dies: a.a.O., S. 3.

¹³²⁴ Ebd.

¹³²⁵ Ebd. Bisher wurden die Aufträge auf Spezialfahrzeuge als Entschädigung für den Arbeitsaufwand quotenfrei an die in den Augen der DRG geeignetsten Firmen vergeben.

¹³²⁶ Ebd.

¹³²⁷ Dies.: a.a.O., S. 4.

¹³²⁸ Dies.: a.a.O., S. 5.

¹³²⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Ergebnis der durch das Gutachten angeregten Nachprüfung, 16.8.1935, BArch R5/20437, S. 2.

Waggonbau keine Substitutionsaufträge hereinholen könne.¹³³⁰ Mit dem Verweis auf die Vergabepraxis der Preußisch-hessischen Staatseisenbahnen noch vor dem Ersten Weltkrieg, die ebenfalls auf dem Verhandlungswege mit den Lokomotiv- und Wagenverbänden freihändig vorgenommen wurde, sowie auf den Staatsvertrag von 1920 begründete die DRG den Verzicht auf eine öffentliche Ausschreibung.¹³³¹ Der Reichsbahnvertrag stellte aus Sicht der DRG ein Instrument dar, um den Verpflichtungen des Staatsbahnvertrags nachzukommen. Jedoch war der Staatsvertrag mit Wirkung vom 1. April 1934 aufgehoben worden.¹³³²

Eingehend wurde durch die Goerdeler-Kommission das System der Durchschnittsgruppenpreise untersucht, dass seit 1926 fester Bestandteil der Zusammenarbeit mit der DWV war. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung hatte eine Stellungnahme zu dieser Fragestellung verfasst und sich für den Fortbestand der Durchschnittsgruppenpreise ausgesprochen.¹³³³ Durch eine Aufgabe dieses Preissystems sei der Wettbewerb gefährdet, da eine einheitliche Berechnung der Selbstkosten „eine immer und immer sich wiederholende Mahnung“ für die Werke sei, auf eine stetige Rationalisierung der Produktion hinzuwirken.¹³³⁴ Eine Aufgabe der Durchschnittspreiskalkulation hätte aus Sicht der DWV zur Folge, dass durch eine verschiedenartige Behandlung der Werke trotz gleichen Selbstkostensätzen die unwirtschaftlichen Werke begünstigt, die leistungsfähigen Werke hingegen nicht ausreichend belohnt würden.¹³³⁵ In der Argumentation der DWV bewirkte der Reichsbahnvertrag, „dass trotz Fortfalls eines nach aussen sichtbaren Wettbewerbs ein dauernder, innerer Wettbewerb wachbleibt.“¹³³⁶ Wie keine andere Industrie habe die Waggonindustrie ihre Preise in den letzten Jahren senken können.¹³³⁷ Da aus Sicht der DWV die Grundlagen für die Preisbildung dieselben waren wie bei der Vergabe nach Quotenanteilen, könne kein Änderungsbedarf festgestellt werden. Zudem wurde durch die DWV der statistische Nachweis erbracht, dass kein preislicher Unter-

¹³³⁰ Ebd.

¹³³¹ Ebd.

¹³³² Vgl. „Gesetz zur Vereinfachung und Verbilligung der Verwaltung vom 27. Februar 1934“ (RGBl. 1934 I S. 130). So wurde in § 15 festgestellt: „Die Übernahme der Staatseisenbahnen auf das Reich gilt als abgeschlossen. Die Vorschriften des Staatsvertrages vom 31. März 1920 (Reichsgesetzbl. S. 773) nebst Schlussprotokoll sowie die darauf beruhenden besonderen Vereinbarungen zwischen dem Reich und den Ländern und zwischen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und den Ländern treten am 1. April 1934 mit der Maßgabe außer Kraft, daß die bisher den Ländern zustehenden Rechte der Zustimmung zur Aufhebung, zur Verlegung des Sitzes oder zu wesentlichen Änderungen der Bezirkseinteilung von Reichsbahndirektionen künftig von der Reichsregierung wahrgenommen werden, Ebenso gelten die Rechte der Länder Thüringen, Hamburg und Bremen gegen das Reich aus der Abtretung ihrer Staatseisenbahnen als erloschen.“ Ebd. S. 131.

¹³³³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Stellvertretenden Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Kleinmann, 6.8.1935, BArch R5/20437.

¹³³⁴ Dies.: a.a.O., S. 1.

¹³³⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: a.a.O., S. 3.

¹³³⁶ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 2.

¹³³⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Ergebnis der durch das Gutachten angeregten Nachprüfung, 16.8.1935, BArch R5/20437, S. 4.

schied zwischen kontingentfreien und kontingentierten Aufträgen sowie Außenseitern bestand.¹³³⁸ Die Erhöhung des quotenfreien Anteils sollte aufgrund der stark zurückgegangenen Beschäftigungsgröße und der vermehrten Konstruktionsarbeit aus dem weggefallenen Saaran- teil gedeckt werden, der zuvor ebenfalls aus quotenfreien Anteilen bestritten werden musste.¹³³⁹

Die durch das Goerdeler-Gutachten angeregte Revision der Reichsbahnverträge be- handelte auch die Frage, wie eine Ausschaltung von nachweislich unwirtschaftlichen Reichs- bahnlieferanten vorzunehmen sei.¹³⁴⁰ Die Untersuchungsergebnisse waren für die Waggonin- dustrie von großer Bedeutung, da eine wirksame Reduktion der Fertigungskapazitäten durch die Reichsbahnverträge bislang nicht zustande gekommen war und sich die Gruppendurch- schnittspreise durch unwirtschaftliche Werke erhöhten. Die Überprüfung verglich dabei zwei Möglichkeiten zur Stilllegung von Lieferanten:¹³⁴¹ Die erste Möglichkeit stellte die Zahlung einer einmaligen Pauschalabfindung durch die Reichsbahn dar. Die zweite Möglichkeit sah die Zahlung einer Abfindungssumme durch andere im Wettbewerb stehenden Werke vor – etwa den Kauf der Reichsbahnquote, wie es der Reichsbahnvertrag bereits vorsah.¹³⁴² Da die Reichsbahn ihren zukünftigen Bedarf nur ungenau kalkulieren konnte, hemmte sie alle Maß- nahmen zu einer nachhaltigen Reduzierung der Fertigungskapazitäten. Eine Pauschalabgel- tung beinhaltete zudem die Gefahr, dass die Werke nur eine „Schein-Stilllegung“ betrieben und zu einer *„ihnen günstig erscheinenden Zeit an anderer Stelle und unter anderem Namen, u U sogar am gleichen Orte und unter gleicher Firma“* eine Wiedereröffnung vornahmen.¹³⁴³ Eine Verringerung der Verbandswerke hätte die innere Struktur des Verbandes gestärkt und durch eine gesteigerte Homogenität die Machtverhältnisse zu Ungunsten der Reichsbahn ver- ändert.¹³⁴⁴ Die Verpflichtung der Verbandswerke zur Gemeinschaftsarbeit stellte für die DRG

¹³³⁸ Dies.: a.a.O., S. 5.

¹³³⁹ Ebd. Der daraus entstandene Anteil belief sich auf rd. 13 %, zudem entstand ein Betrag von 2 Mio. RM für die Grenzwerke. Die Reichsbahn hatte aufgrund der geringen Beschaffungssummen die Werke der DWV zu einem freiwilligen Verzicht auf einen Teil des Auftragsolls gedrängt, um so die 2 Mio. RM für einen Arbeits- ausgleich zugunsten der Grenzwerke aufbringen zu können. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1935, S. 10. Vgl. auch: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an den Herrn Sächsischen Wirtschaftsminister, Betr. Fahrzeugbestellungen des Fahrzeugprogrammes 1936, Zu den gefl. Schreiben vom 21. September 1935, vom 23. Oktober 1935, vom 29. Oktober 1935 und vom 11. November 1935, 12.11.1935, BArch R5/7184.

¹³⁴⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Ergebnis der durch das Gutachten angeregten Nachprüfung, 16.8.1935, BArch R5/20437, S. 6f.

¹³⁴¹ Ebd.

¹³⁴² Ebd. Als Beispiel für diese zweite Möglichkeit, ohne Mitwirkung der Reichsbahn unwirtschaftliche Werke stillzulegen, wurde der Deutsche Federnverband angeführt. Die Abfindungszahlungen hatten sich der Nachprü- fung zufolge nicht auf den Angebotspreis ausgewirkt; in der Folge konnte der Verband günstigere Preise anbie- ten als Außenseiter. Vgl. auch: Spindler. Recht, S. 49–52, sowie: Stader: Organisation, S. 49f.

¹³⁴³ Ebd.

¹³⁴⁴ Ebd.

jedoch eine ausreichende Maßnahme dar, um das bestehende Machtverhältnis zu erhalten. Die Reichsbahn sah sich nicht in der Lage, ihren volkswirtschaftlichen Verpflichtungen bei einer Stilllegung durch die Zahlung von Abfindungen weiterhin gerecht zu werden, da sowohl „*öffentliche Belange und auch die Interessen der Gefolgschaft*“ berücksichtigt werden müssten.¹³⁴⁵ Zudem sollte die DRG nicht „*unnötig mit weiterer Verantwortung belastet werden*“, was zu einer grundsätzlichen Ablehnung einer Pauschalabgeltung unwirtschaftlicher Lieferanten führte.¹³⁴⁶

Das Vertragsverhältnis mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung änderte sich in Folge der Untersuchungen aufgrund des laufenden Vertrags nur in wenigen Punkten.¹³⁴⁷ Die DWV deutete die einzelnen Vorschriften des Reichsbahnvertrags als „*eine zusammenhängende und in sich abgeschlossene Einheit*“; durch „*Änderung wesentlicher Bestimmungen [...] würde der ganze Vertrag unhaltbar werden.*“¹³⁴⁸ Größter Streitpunkt zwischen der DRG und der DWV war die durch das Goerdeler-Gutachten angeregte Vergrößerung des quotenfreien Anteils auf 30 Prozent. Entgegen der bisherigen Regelung sollte davon nur noch ein begrenzter Teil als Belohnung für Konstruktionsaufgaben genutzt werden, der weitaus größere Teil der Ausschreibung im freien Wettbewerb dienen.¹³⁴⁹ So könnten die leistungsfähigeren Werke berücksichtigt werden, wodurch sich die DRG eine Reduktion der Einkaufspreise erhoffte. Als weitere Maßnahme wurde einer der beiden Vertreter der Reichsbahn im Zentralbüro der DWV abgezogen.¹³⁵⁰ Da zudem die DWV gleichzeitig von der Aufgabe, die Anträge auf quotenfreie Zuteilung zu überprüfen, dispensiert worden war – das Goerdeler-Gutachten hatte hier die Möglichkeit zu unberechtigtem Einfluss auf die Preisgestaltung gesehen¹³⁵¹ – war das

¹³⁴⁵ Dies.: a.a.O., S. 7.

¹³⁴⁶ Ebd.

¹³⁴⁷ Die Unternehmen modernisierten sich im Dritten Reich generell durch die Adaption bekannter Rationalisierungsinstrumente der Weimarer Republik, verknüpften diese jedoch mit den propagandistischen und pragmatischen Idealen der Deutschen Arbeitsfront und dem nationalsozialistischen Wirtschaftsprogramm. Die klassisch-tayloristische Rationalisierungsphilosophie war bereits vor den dreißiger Jahren als gescheitert angesehen worden und wurde nun durch das Harmonieideal der „Betriebsgemeinschaft“ ergänzt. Vgl. Siegel/Freyberg: Rationalisierung, S. 59f; 132f. Bavaj: Ambivalenz, S. 121.

¹³⁴⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Stellvertretenden Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Kleinmann, 6.8.1935, BArch R5/20437, S. 1.

¹³⁴⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Wagenbauvertrag, 23.7.1935, BArch R5/21852, S. 1f.

¹³⁵⁰ Da es in der Vergangenheit Diskussionen über das Gehalt der zugleich als Geschäftsführer der DWV beschäftigten Vertreter gab, wurde der verbliebene Reichsbahnbeamte ab sofort von der Tätigkeit als Geschäftsführer befreit und entsprechend nur noch von der Reichsbahn besoldet. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Beauftragte der Deutschen Reichsbahn bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 15.4.1936, BArch R5/22033, S. 1f. Ders.: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorzulegen bei Abteilung VII, 26.3.1934, BArch R5/22033, S. 1.

¹³⁵¹ Ders.: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Wagenbauvertrag, 23.7.1935, BArch R5/21852, S. 1. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Ergebnis der durch das Gutachten angeregten Nachprüfung, 16.8.1935, BArch R5/20437, S. 3.

Arbeitsgebiet des Geschäftsführers deutlich reduziert worden.¹³⁵² Damit hatte die Reichsbahn ihren Einfluss auf die Nachprüfungen durchgesetzt und erhoffte sich weitere Einsparungen.¹³⁵³ Eine umfangreichere Revision der Bestimmungen wurde auf einen neuen Reichsbahnvertrag verlagt.

Die Untersuchungen des Goerdeler-Ausschusses beschäftigten die Reichsbahn jedoch auch weiterhin, da die Hauptverwaltung zahlreiche Punkte des Gutachtens deutlich differenzierter bewertete als der Ausschuss. Gustav Hammer wurde aufgrund der gegen ihn erhobenen Anschuldigungen von sämtlichen Besprechungen mit dem Ausschuss enthoben. Eine Besprechung zwischen Generaldirektor Dorpmüller, den Mitgliedern des Goerdeler-Ausschusses sowie einem besonderen Untersuchungsausschuss des Verwaltungsrates am 5. September 1935 sollte die Differenzen zwischen der DRG-Hauptverwaltung und dem Ausschuss ausräumen.¹³⁵⁴ Anwesend war Oberbürgermeister Goerdeler, Carl Lürer¹³⁵⁵ und Veesenmayer als Vertreter des Goerdeler-Ausschusses. Staatssekretär Koenigs, Kurt von Schröder und Herbert Stenger für den Ausschuss des Verwaltungsrates. Die Hauptverwaltung wurde von Dorpmüller, Wilhelm Weirauch¹³⁵⁶ als seinem Ständigen Stellvertreter sowie Reichsbahnoberrat Hardt vertreten. Das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf war ebenfalls involviert. Die Kritik des Goerdeler-Ausschusses richtete sich vor allem gegen die Person Gustav Hammers. Veesenmayer und Lürer teilten die Einschätzung, „*daß für die Einkäufe der Reichsbahn letztlich immer nur ein Mann maßgebend sei*“: Hammer.¹³⁵⁷ Da auch Dorpmüller dieses Urteil nicht entkräften konnte, wurde Hammer vorgeladen. Hammer musste vor dem Ausschuss beantworten, wer bei der Reichsbahn einkaufte, wer die Beschaffungsrichtlinien bearbeitete und ob die Hauptverwaltung selbst Einkäufe tätigen würde. Trotz satzungsgemäßer Beantwortung der

¹³⁵² Generaldirektor Dorpmüller hatte mit Schreiben vom 8. Januar 1932 der DWV die Aufgabe auferlegt, eine Vorprüfung der Anträge auf quotenfreie Aufträge zu übernehmen. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 9.01.1932, BArch R5/22358, S. 2. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Wagenbauvertrag, 27.7.1935, R5/20437, S. 1.

¹³⁵³ Eine Nachprüfung ergab, dass von der DWV in den Jahren 1932 bis 1935 von insgesamt 54 Anträgen auf quotenfreie Zuteilung nach Ziff. 4 des Anschreibens zum Reichsbahnvertrag nur zwei Anträge abgelehnt worden waren. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Stellvertretenden Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Kleinmann, Betr.: Quotenfreie Zuteilung, 16.8.1935, BArch R5/21852, S. 1.

¹³⁵⁴ Die Zusammensetzung zeigt, dass fast ausschließlich bekennende Nationalsozialisten und gegenüber der 1924 gegründeten DRG kritische Personen mit dem Fall betraut waren. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Besprechung des Generaldirektors mit dem Goerdeler-Ausschuß und einem besonderen Ausschuß des Verwaltungsrats über das Goerdeler-Gutachten und die Prüfungsergebnisse der Hauptverwaltung am 5. September 1935, BArch R5/20437.

¹³⁵⁵ Zur Person und Funktion Lüers, vgl.: Bähr: Dresdner Bank, S. 105–107.

¹³⁵⁶ Bergmann: Verkehrsbuch, S. 75.

¹³⁵⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Besprechung des Generaldirektors mit dem Goerdeler-Ausschuß und einem besonderen Ausschuß des Verwaltungsrats über das Goerdeler-Gutachten und die Prüfungsergebnisse der Hauptverwaltung am 5. September 1935, BArch R5/20437, S. 3.

Fragen betonten Veessenmayer und von Schröder die „*psychologischen Gesichtspunkte*“.¹³⁵⁸ Hammer sei in Kreisen der Industrie wiederholt als „*ungekrönter König der Reichsbahn*“ bezeichnet worden. Es sei in der Industrie der Eindruck entstanden, Hammer würde persönlich die Einkaufspolitik der DRG festlegen.¹³⁵⁹ Der weitgehende Einfluss Hammers sei auch daran zu erkennen, dass er die von Reichsbahndirektor Fischer bereits zwischen 1932 und 1933 vorgebrachten Hinweise auf Missstände ignoriert habe.

Dorpmüller verteidigte im Anschluss das Vorgehen der Reichsbahn bei den Abschlüssen der Reichsbahnverträge.¹³⁶⁰ Die Vergabepaxis der letzten Jahrzehnte habe gezeigt, dass eine freie Ausschreibung durch die Bildung von Verteilungskoalitionen der Lieferfirmen sinnlos sei.¹³⁶¹ Da die Reichsbahn zudem aus wirtschaftspolitischen Gründen auf die regionale Lage der Lieferwerke in den sogenannten „Notstandsgebieten“ Rücksicht nehmen musste, gleichzeitig eine Verschiebung der Marktmachtverhältnisse durch eine zu starke Konzentration der Werke verhindern wollte, sei der Abschluss der Reichsbahnverträge „*durchaus im Sinne der Reichsbahn und der öffentlichen Interessen*“.¹³⁶² Die Reichsbahn habe sich durch ihre Intervention vor Übervorteilung geschützt. Die Ausschussmitglieder – allen voran Goerdeler – erkannten in ihrem Gutachten wie auch in der Aussprache an, dass unter bestimmten Umständen ein Abweichen von den im Gutachten aufgestellten Beschaffungsgrundsätzen zweckmäßig erscheine.¹³⁶³ Dennoch enthielt der Reichsbahnvertrag in den Augen der Gutachter entscheidende Mängel, etwa die durch Offenlegung der Nachkalkulationen geschaffene Informationsasymmetrie.¹³⁶⁴ Zudem stellten die vereinbarten Durchschnittsgruppenpreise einen Kompromiss zu Ungunsten der Reichsbahn dar. Konkret wurde der Reichsbahnvertrag in den folgenden Punkten als „*mangelhaft*“ bewertet: in Bezug auf die korrekte Berechnung der Gemeinkosten der einzelnen Werke, die fehlende Vergleichbarkeit der Nachkalkulationen, die Durchschnittspreise, die eine hohe Varianz beinhalteten, Einflussmöglichkeit der Verbandsfirmen auf die Preisgestaltung der freien Aufträge sowie eine zu niedrige kontingent-

¹³⁵⁸ Im Folgenden: Dies.: a.a.O., S. 4.

¹³⁵⁹ „Innerhalb dieses Entwicklungs- und Ankaufsprozesses hatten die zuständigen Mitarbeiter des Zentralamts erhebliche Einflussmöglichkeiten.“ Bauer: Innovationen, S. 55; vgl. auch: Mierzejewski: Asset I, S. 135f; Gottwaldt: Geschichte, S. 14–16; Ruser: Reichsbahn, S. 140.

¹³⁶⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: a.a.O., S. 5.

¹³⁶¹ Ebd. Die freihändige Vergabe von Lokomotiv- und Waggonaufträgen an die Industrie habe es schon in den 1870er und 1880er Jahren ermöglicht, einen maßgeblichen Einfluss der Reichsbahn zu sichern und kartellmäßige Angebotsmonopole zu verhindern.

¹³⁶² Ebd.

¹³⁶³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Generaldirektor: An die Mitglieder des Verwaltungsrates der Deutschen Reichsbahn, Anlage: Abdruck des Gutachtens des Reichskommissars für Preisüberwachung vom 18./19.06.1935, 28.6.1935, BArch R5/20437, S. 4f. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Besprechung des Generaldirektors mit dem Goerdeler-Ausschuß und einem besonderen Ausschuß des Verwaltungsrats über das Goerdeler-Gutachten und die Prüfungsergebnisse der Hauptverwaltung am 5. September 1935, BArch R5/20437, S. 6.

¹³⁶⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Generaldirektor: a.a.O., S. 5.

freie Quote.¹³⁶⁵ Als Instrument zur Vermeidung eines syndikatsmäßigen Zusammenschlusses der Waggonfirmen wurde die Regelung des Reichsbahnvertrags als grundsätzlich tauglich angesehen. Allerdings müsse der Vertrag flexibler gefasst werden, da *„die durch den Vertrag getroffene Regelung zu einem gewissen Festlaufen geführt habe.“*¹³⁶⁶ Nachdem das Instrument der Reichsbahnverträge viele Jahre gut funktioniert habe, solle nun mehr Elastizität geschaffen werden; die Form des Reichsbahnvertrags solle gänzlich in der Verantwortung der Reichsbahn liegen. Dorpmüller widerstrebte eine freie Ausschreibung, da auf diese Weise die Gefahren eines marktmächtigen Zusammenschlusses der Branche nicht gebannt wurden und regionale Besonderheiten nicht berücksichtigt werden konnten. Zudem wiesen die Waggonbauer nur eine geringe oder ganz fehlende Dividende auf, wodurch das Risiko übervorteilt zu werden in seinen Augen äußerst gering war.¹³⁶⁷ Die geringe Auslastung der Werke würde dies unterstützen und sollte nicht von der DRG bekämpft werden: *„Wo im Einzelfall durch anderweitige Aufträge (z. B. Rüstungsaufträge) eine bessere Ausnutzung vorhanden sei, würde für einen Ausgleich sofort Sorge getragen.“*¹³⁶⁸ Damit offenbarte der Generaldirektor der Reichsbahn die Strategie der DRG: Die Waggonindustrie sollte weiterhin auf einem niedrigen Rentabilitätsniveau gehalten werden und durch die Reichsbahn beherrschbar bleiben. An einer leistungsfähigen Industrie hatte die DRG zu diesem Zeitpunkt kein Interesse, da diese ihre marktbeherrschende Stellung in Frage gestellt hätte. Ziel musste es sein, auch ohne Nachfrage die eigene Marktmacht zu erhalten und dadurch die notwendigen Handlungsspielräume für eine gleichzeitige Befriedigung der kaufmännischen wie volkswirtschaftlichen Forderungen zu erhalten. Auch Weirauch hielt eine Erhöhung der freien Quote für bedenklich.¹³⁶⁹ Da die Reichsbahn zudem im Austausch mit anderen europäischen Eisenbahngesellschaften stünde, wäre eine Preiskontrolle gegeben. Dorpmüller gab zu, dass ihm *„die durch den DWV-Vertrag getroffene Regelung zunächst durchaus nicht sympathisch gewesen sei, weil sie das freie Spiel der Kräfte nicht zulasse“*.¹³⁷⁰ Die Preisentwicklung hätte ihn überzeugt. Veessenmayer relativierte hingegen diese auch von der DWV immer wieder angeführte positive Preisentwicklung.

¹³⁶⁵ Ders.: a.a.O., S. 6f. Zur Problematik der Selbstkostenpreiskalkulation und der Principal-Agent-Theorie, vgl.: Streb: Scheitern, S. 30–33.

¹³⁶⁶ Als Beispiel für ein solches „Festlaufen“ führte Carl Friedrich Goerdeler eine von Gustav Hammer selbst geschilderte Methode der Preisfindung im Aushandlungsprozess an. Hierbei würde die Reichsbahn deutlich zu niedrige Preise fordern, die Werke deutlich zu hohe, so dass man sich schließlich auf einer mittleren Preisebene treffe. In diesem Fall würde der Monopolist bzw. Monopsonist seinen Gewinn über den Preis bestimmen. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Besprechung des Generaldirektors mit dem Goerdeler-Ausschuß und einem besonderen Ausschuß des Verwaltungsrats über das Goerdeler-Gutachten und die Prüfungsergebnisse der Hauptverwaltung am 5. September 1935, BArch R5/20437, S. 6.

¹³⁶⁷ Dies.: a.a.O., S. 7.

¹³⁶⁸ Ebd.

¹³⁶⁹ Ebd.

¹³⁷⁰ Dies.: a.a.O., S. 8.

Zwischen 1929 und 1934 seien auch die übrigen Preise durch modernere Produktionsmethoden sowie sinkende Materialpreise erheblich reduziert worden. Zudem müsse nachgeprüft werden, „*ob nicht die Preise vor einigen Jahren auch entschieden überhöht gewesen seien, so daß schon deswegen eine Senkung zwangsläufig erfolgen mußte.*“¹³⁷¹ Lür stellte fest, dass die Reichsbahnverträge als Ausnahme von der normalen Vergabeart der öffentlichen Stellen in erster Linie durch „*wichtige politische, sozialpolitische und regionale Gesichtspunkte gerechtfertigt werden könne.*“¹³⁷² Schröder und Goerdeler regten eine Erhöhung der freien Quote in Abhängigkeit der gesamten jährlichen Auftragshöhe an, die jedoch aus Sicht der Reichsbahn in absehbarer Zeit eher weiter sinken würde. Lür stellte fest, dass die Generalunkosten der Werke in den nächsten Jahren bei einem weiterhin geringen Auftragsbestand weiter steigen würden.¹³⁷³ Zurzeit seien die Werke nur zu 26 Prozent ausgelastet, womit das Ausschleiden weiterer Werke notwendig sei. Veessenmayer sah die Ziele des Reichsbahnvertrags daher auch als verfehlt an: Der angestrebte Erfahrungsaustausch und die Zusammenarbeit der Werke sei praktisch in das Gegenteil umgeschwenkt. Die Werke hätten kein Interesse mehr an einer Weiterentwicklung, die Anregungen kämen allein von der Reichsbahn. Es könne ein „*Stillstand der technischen Entwicklung*“ festgestellt werden.¹³⁷⁴ Die Vertreter der Reichsbahn konnten nicht verhehlen, dass durch die umfangreiche zentrale Konstruktionsarbeit der DRG „*die Initiative der Konstrukteure der Werke etwas gehemmt werden könnte.*“¹³⁷⁵ Auf die Qualität der Waggonen hätte dies keinen negativen Einfluss, zudem seien im Gegenzug die an die Werke zu zahlenden Entwicklungskosten reduziert worden. Der Reichsbahnvertrag jedenfalls sei hierfür nicht verantwortlich zu machen. Die Mitglieder des Goerdeler-Ausschusses betonten, dass sie lediglich Anregungen gegeben hätten und keine grundlegenden Änderungen des Vertrags forderten, „*um das seines Erachtens eingetretene Festfahren bei Anwendung des Vergebungssystems zu vermeiden und dieses künftig elastischer zu gestalten unter Schaffung vergrößerten Wettbewerbs.*“¹³⁷⁶ Damit waren die Rahmenbedingungen für eine Revision des Reichsbahnvertrags 1937 gegeben.

Die Reichsbahn führte in der Folge eine Besprechung mit Vertretern des Reichspostministeriums, des Reichsfinanzministeriums, des Reichsarbeitsministeriums, des Reichs-

¹³⁷¹ Ebd..

¹³⁷² Dies.: a.a.O., S. 8f.

¹³⁷³ Im Folgenden: Dies.: a.a.O., S. 9.

¹³⁷⁴ Ebd.

¹³⁷⁵ Ebd. Bereits das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit hatte 1927 auf die Gefahren staatlicher Förderung von Gemeinschaftsarbeit und Rationalisierungsmaßnahmen hingewiesen: „*Die Gefahren staatlicher Förderung der Gemeinschaftsarbeit liegen sowohl in dem Eindringen bürokratischer Verwaltung als auch in der Schwächung der Initiative des einzelnen.*“ Hinnenthal: Rationalisierungsbewegung, S. 19.

¹³⁷⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: a.a.O., S. 10.

kriegsministeriums, des Reichsluftfahrtministeriums sowie des Reichswirtschaftsministeriums, um deren Erfahrungen zu Rate zu ziehen und eine Angleichung der Beschaffungsgrundsätze herbeizuführen.¹³⁷⁷ Reichsbahndirektor Lindemann schilderte in diesem Zusammenhang die Defizite des Reichsbahnvertrags, die vor allem durch den Goerdeler-Ausschuss aufgedeckt worden waren. So könne die Preisentwicklung durch die im Vertrag implementierten Strukturen nicht exakt genug durch die DRG fortlaufend überwacht werden.¹³⁷⁸ Das Urteil der Vertreter der einzelnen Ministerien war eindeutig: Die wichtigste Anforderung der staatlichen Beschaffung sei die gerechte Verteilung der Aufträge und ein Ausgleich zwischen den Werken. Die Vergabeverfahren müssten sich dieser – im Einzelfall aus fiskalpolitischer Sicht bedenklichen – Forderung anpassen. Der Vertrag gebe den Werken wirtschaftliche Stabilität, was aus arbeitsmarktpolitischer Sicht begrüßenswert sei. Dabei sei allerdings eine engere ressortübergreifende Zusammenarbeit unter den Beschaffungsstellen von Nöten.¹³⁷⁹ Dorpmüller betonte im Rahmen der Besprechung, dass die Reichsbahn grundsätzlich den freien Wettbewerb bevorzuge und Gemeinschaftsverträge nur abschließe, um ein Monopol bzw. einen kartellmäßigen Zusammenschluss zu verhindern.

Im Verwaltungsrat gelangte das Gutachten des Goerdeler-Ausschuss am 25. September 1935 auf die Tagesordnung. Die „*persönlichen Momente*“ – gemeint war die Person Gustav Hammers – waren zuvor vertraulich im Arbeitsausschuss diskutiert worden und nicht Teil der Vollversammlung.¹³⁸⁰ Den Mitgliedern des Verwaltungsrates stellte Dorpmüller die Ergebnisse der Besprechungen mit dem Goerdeler-Ausschuss und der Hauptverwaltung sowie den Beschaffungsstellen des Reiches vor.¹³⁸¹ „*Die Hauptverwaltung selbst tätigt keine Einkaufsgeschäfte*“, behält sich jedoch „*bei besonders großen Aufträgen [...] die*

¹³⁷⁷ Dabei wurde den Fragen nachgegangen, a) welche Arten eines Vergabeverfahrens genutzt wurden, ob Entschädigungen für nicht berücksichtigte Firmen gezahlt würden und ob Monopolverträge geschlossen worden seien, b) ob Handelskammern involviert seien, c) ob Selbstkostenermittlungen sowie Nachkalkulationen vorgenommen würden, d) ob Beschaffungs- und Preisprüfungsstelle getrennt seien, e) wer die Preisprüfung vornehmen würde. Dies.: Niederschrift über die Besprechung des Generaldirektors der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft mit den Vertretern der Reichsministerien über grundsätzliche Fragen des Vergabungswesens am 17. September 1935, BArch R5/20437, S. 2.

¹³⁷⁸ Weiterhin sei die freie Quote als zu gering und damit als hinderlich für den Wettbewerb und damit nachteilig die wirtschaftliche und technische Entwicklung angesehen worden. Schlussendlich sei die Dauer des Vertrags zu lang, womit sich die Reichsbahn an ein Verfahren binden würde, dass im Laufe der Wirtschaftsentwicklung unter Umständen nicht mehr zweckmäßig sei. Dies.: a.a.O., S. 4.

¹³⁷⁹ Dies.: a.a.O., S. 6f. Auch die übrigen Beschaffungsstellen vertrauten bei der Preisfindung auf Nachkalkulationen und passten darauf aufbauend gegebenenfalls die Preise der nächsten Beschaffung an. Das Reichspostministerium berichtete von einem ähnlich strukturierten Beschaffungssystem: die Deutsche Fernkabel-Gesellschaft mbH. Siehe hierzu: Thomas: Akteure, S. 52–54.

¹³⁸⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Niederschrift über die 69. Sitzung des Verwaltungsrats am 25. September 1935, BArch R5/20437, S. 26.

¹³⁸¹ Eine abschließende Klärung konnte jedoch noch nicht erfolgen, da der eingerichtete „Beschaffungsausschuss“ unter Freiherr von Schröder, Pietzsch und Stenger noch keine Stellungnahme abgegeben hatte. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: Niederschrift über die 69. Sitzung des Verwaltungsrats am 25. September 1935, BArch R5/20437, S. 27.

Genehmigung der Preise vor“, wenn es sich um Fahrzeuge, Oberbau, Kohle und andere wichtige Einkaufsposten handele.¹³⁸² Eine der wenigen Ausnahmen von der Regel, dass die Hauptverwaltung selbst keine Beschaffungsverträge abschlieÙe, stellte jedoch der Reichsbahnvertrag dar. Da bei solchen Fällen ohnehin immer die Hauptverwaltung in die Verhandlungen involviert sei, *„ist hier auch der Vertragsabschluß in die Hauptverwaltung gelegt worden“*.¹³⁸³ Neben dem Generaldirektor seien auch immer die entsprechenden Fachreferenten hinzugezogen worden: *„Wenn also bis dahin die Meinung bestanden hätte, daß eine einzelne Person hier in der Hauptverwaltung den Einkauf vornehmen könnte, so ist das nicht richtig.“*¹³⁸⁴ Bei der folgenden Darstellung der Beschaffungsgrundsätze der Reichsbahn nahm Dorpmüller Bezug auf die Anschuldigungen des Reichsbahndirektors Fischer. Die DRG müsse bei ihrer Beschaffung stets zwei Richtlinien beachten: eine *„materielle, die darauf hinauslaufe [...], so einzukaufen, wie es für die deutsche Volkswirtschaft und für die Reichsbahn am besten ist.“*¹³⁸⁵ Die zweite Leitlinie war die Rücksichtnahme auf die Wirtschaftspolitik der Reichsregierung. Aus Sicht des Generaldirektors seien die Anschuldigungen Fischers zu einseitig auf die privatwirtschaftlichen Interessen der Reichsbahn zugespitzt worden, ohne die Rücksichtnahme auf die Volkswirtschaft und die Wirtschaftspolitik mit einzubeziehen.¹³⁸⁶ Aus diesen Gründen sei auch eine öffentliche Ausschreibung für die Reichsbahn nicht möglich. Die Richtlinien variierten zudem in ihrer Priorisierung. *„Die Rücksichtnahme, die wir der Reichsregierung schulden, zwingt uns öfters dazu, das Interesse der Reichsbahn hinter die Interessen des allgemeinen Volkswohls zurückzustellen.“*¹³⁸⁷ Goerdeler hatte aus diesen Gründen auch in dem Vertrag *„ein durchaus durchdachtes System“* erkannt und *„die hierbei geleistete geistige Arbeit und wirtschaftliche Überlegung für außerordentlich hoch“* eingeschätzt.¹³⁸⁸ Nichtsdestotrotz stellte der Preiskommissar fest, *„daß es sich um ein anormales Verfahren handelt, daß es die klaren und natürlichen Verantwortlichkeiten zum Teil verschiebt und daß jedenfalls heute ein zwingender Anlaß für die unveränderte Beibehaltung dieses Verfahrens nicht mehr gegeben sein kann.“*¹³⁸⁹ Eine Berücksichtigung übergeordneter Gesichtspunkte (Rüstung, Arbeitsmarkt, Überkapazitäten) könnten auch bei *„freiestem Wett-*

¹³⁸² Ders.: a.a.O., S. 31f.

¹³⁸³ Ders.: a.a.O., S. 32.

¹³⁸⁴ Ebd. *„Sie sehen zwar bei uns immer nur eine einzige Unterschrift unter unseren Schreiben, wenn Sie sich aber die Kladde davon ansehen wollen, so finden Sie, daß eine ganze Reihe von Unterschriften darin stehen von Herren, die die Verantwortung für den betreffenden Auftrag mit tragen.“* Ders.: a.a.O., S. 33.

¹³⁸⁵ Ebd.

¹³⁸⁶ Ebd.

¹³⁸⁷ Ders.: a.a.O., S. 35.

¹³⁸⁸ Ders.: a.a.O., S. 37.

¹³⁸⁹ Ebd.

bewerb“ erfolgen, wenn die Verwaltung der Reichsbahn ihre Aufträge nicht an den „*Mindestfordernden*“ vergeben würde.¹³⁹⁰

Aus Sicht des Generaldirektors verhinderten die Beschaffungsrichtlinien der Reichsbahn, dass Werke von Lieferungen ausgeschlossen würden und dadurch Arbeitsplätze verloren gingen.¹³⁹¹ Zudem könnte die Reichsbahn nicht nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip vergeben, da Rücksicht auf Notstandsgebiete genommen werden müsste. Damit sei ein freier Wettbewerb nicht durchführbar.¹³⁹² Aus diesen Gründen sei der Reichsbahnvertrag eine „*sebensreiche Einrichtung*“.¹³⁹³ Auf die Forderung nach einer größeren Elastizität entgegnete Dorpmüller: „*Aber gibt es denn eine größere Elastizität bei einem Vertrag als die, daß man den Vertrag zum Teil aufheben und einer Firmengruppe einen Auftrag von zwei Mio wegnehmen kann, um ihn an eine andere Firmengruppe, die an der Landesgrenze liegt, zu geben, eben weil die erste Firma genügend Rüstungsaufträge hat!*“¹³⁹⁴ Damit hatte der Generaldirektor die Kritik am Reichsbahnvertrag abgewehrt und nur wenig Spielraum für Kompromisse bei einer Anpassung des Vertrags zugelassen. Eine Abkehr von den Grundsätzen des Reichsbahnvertrags hielt Dorpmüller unter den gegebenen Umständen – „*zur Zeit leben wir noch unter dem Druck einer Planwirtschaft und haben alle die Nachteile zu tragen, die jede Planwirtschaft mit sich bringt*“ – für unmöglich.¹³⁹⁵ Pietzsch bemerkte hingegen, dass die zentralistischen Beschaffungsstrukturen der Reichsbahn die Gefahr einer ausufernden Bürokratisierung der nachgelagerten Prozesse mit sich bringe.¹³⁹⁶ Siemens berichtete ergänzend über die Stellungnahme des Reichs- und Preußischen Verkehrsministers Paul von Eltz-Rübenach in der Chefbesprechung am 23. September 1935, der eine Weiterführung des Reichsbahnvertrags für zweckmäßig erachtete.¹³⁹⁷ Siemens fasste die Aussprache so zusammen, „*daß der Verwaltungsrat einmütig der Auffassung sei, daß die Reichsbahn als öffentlich-rechtliches Unternehmen, das seine Einnahmen aus der Öffentlichkeit ziehe, bei der Vergabung von Auf-*

¹³⁹⁰ Ebd. Damit forderte Goerdeler eine Vergabe, die das Wirtschaftlichkeitsprinzip nach Bedarf ausschließen sollte. Die Sorgen der DRG vor einer Kartellbildung unter freien Wettbewerbsbedingungen teilte der Preiskommissar nicht. Vgl. § 97 GWB.

¹³⁹¹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Verwaltungsrat: a.a.O., S. 38.

¹³⁹² „*Muß man aber mal mit den Werken verhandeln, so ist es besser, man fängt damit von vornherein an, ehe man eine öffentliche Ausschreibung macht und die Werke vergebliche Arbeit machen läßt; denn nachher setzen wir uns ja doch mit ihnen zusammen und verteilen nach Prüfung der Preise auf Grund der uns vorgelegten Kalkulation und unserer Erfahrung die Aufträge nach politischen und volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten.*“ Ders.: a.a.O., S. 39.

¹³⁹³ Ebd.

¹³⁹⁴ Ebd.

¹³⁹⁵ Ders.: a.a.O., S. 42.

¹³⁹⁶ „*Die Gefahr, daß von einer zentralisierten Vergabung Regeln aufgestellt werden, die sich dann nach unten bürokratisch auswirken und eine gewisse Erstarrung im Vergabungswesen mit sich bringen, läßt sich an sich nicht leugnen.*“ Ders.: a.a.O., S. 45.

¹³⁹⁷ Ders.: a.a.O., S. 48.

*trägen nicht rein nach den Regeln von Angebot und Nachfrage arbeiten könne, sondern staatspolitischen und volkswirtschaftlichen Bedürfnissen Rechnung tragen müsse.*¹³⁹⁸

Damit hatte das System der Reichsbahnverträge eine starke Zustimmung durch den Verwaltungsrat der DRG erfahren. Unberührt von dieser Feststellung waren die Person Gustav Hammers und mögliche persönliche Verfehlungen des Präsidenten der Hauptverwaltung. Deutlich wurde ein grundsätzlicher Dissens zwischen der Einstellung des Präsidenten Hammer zur Rolle der Reichsbahn als Beschaffungsstelle und den Mitgliedern des Goerdeler-Ausschusses. Während Hammer auf dem Standpunkt beharrte, *„die Wirtschaft bedürfe in großem Umfang einer betreuenden, beratenden und kontrollierenden Beeinflussung und Überwachung durch die öffentliche Verwaltung“*, und sich mit dieser Deutung auf das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit (REFA) bezog, welche die gegenwärtige Wirtschaft als unfähig zur notwendigen wirtschaftlichen, technischen und kaufmännischen Selbsthilfe bezeichnete, waren die Ausschussmitglieder gänzlich gegenteiliger Meinung.¹³⁹⁹ Nicht die innere Unfähigkeit, sondern das *„seit mindestens 2 Jahrzehnten zu beobachtende Streben, den einzelnen Betriebsführer in der Verantwortung für seinen Betrieb durch verbandsmäßigen Zusammenschluß, durch Prüfungseinrichtungen aller Art und durch Nachprüfungen und Betreuungen seitens der öffentlichen Verwaltung zu hemmen“*, sei ursächlich für die Probleme der Wirtschaft.¹⁴⁰⁰ Ein *„Prozeß der Entverantwortlichung“* habe die Betriebsführer *„zu einem von der öffentlichen Verwaltung und ihren Nebeneinrichtungen gegängelten Funktionär der Volkswirtschaft“* gemacht und eine *„Sozialisierung im Sinne des Marxismus“* herbeiführen wollen.¹⁴⁰¹ Die Mitglieder des Goerdeler-Ausschusses sprachen sich dafür aus, die Missstände *„im Sinne des Nationalsozialismus“* zu beheben und die *„Verantwortlichkeit des einzelnen wirtschaftenden Menschen wieder herzustellen, die natürlichen Funktionen in der Wirtschaft zu achten, die Privatinitiative dadurch erneut zu wecken, die Wirtschaft im Kampf um die Existenz zu stärken und sie lediglich gegen unlautere Elemente mit allen dem Staat zur Verfügung stehenden Mitteln zu schützen.“*¹⁴⁰² Damit vertrat der Ausschuss eine klare Anti-Kartell-Politik und verfolgte Wirtschaftsideoen, die das System der Reichsbahnverträge in Frage stell-

¹³⁹⁸ Die finale Festlegung der Grenzen einer solchen Beschaffung sollte Aufgabe eines Beschaffungs-Sonderausschusses sein. Ders.: a.a.O., S. 51.

¹³⁹⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Generaldirektor: An die Mitglieder des Verwaltungsrates der Deutschen Reichsbahn, Anlage: Abdruck des Gutachtens des Reichskommissars für Preisüberwachung vom 18./19.06.1935, 28.6.1935, BArch R5/20437, S. 321f. Hammer deutete damit die Rationalisierung der Waggonindustrie als eine Kombination von innerbetrieblicher und überbetrieblicher Rationalisierung. *„Überbetriebliche Institutionen fördern die betriebliche Rationalisierung, indem sie Rationalisierungsmöglichkeiten erforschen und die Ergebnisse den Unternehmungen zur Verfügung stellen.“* Vgl. Voigt: Artikel „Rationalisierung“. Vgl. auch: Hachtmann/von Saldern: Produktion, S. 190f.

¹⁴⁰⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Generaldirektor: a.a.O., S. 22.

¹⁴⁰¹ Ebd.

¹⁴⁰² Ebd.

ten. Der Goerdeler-Ausschuss war überzeugt, dass diese Auffassung auch Franz Fischer zu seinen Anschuldigungen gegen Gustav Hammer bewogen haben musste. Hammer vertrat hingegen die Auffassung, dass ein System der „*vertrauensvollen Gemeinschaftsarbeit*“ Vorrang gegenüber einer freien Konkurrenz hätte.¹⁴⁰³ Gegen die erst später eingeführten Grundsätze für das Vergabungswesen und für den Wettbewerb in der Wirtschaft des Reichskommissars für Preisüberwachung konnte kein Verstoß festgestellt werden, da diese erst später in Kraft getreten waren.¹⁴⁰⁴

Für Hammer waren die durch Fischer vorgebrachten Anschuldigungen nur der Beginn einer folgenschweren juristischen Auseinandersetzung, die im Jahr 1937 mit der Verurteilung wegen schwerer passiver Bestechung nach § 332 StGB durch die 12. Große Strafkammer am Landgericht Berlin endete.¹⁴⁰⁵ Den äußeren Anlass zur Einleitung des Ermittlungsverfahrens gab eine Mitteilung von Generaldirektor Dorpmüller an die Strafverfolgungsbehörden vom 16. Dezember 1935.¹⁴⁰⁶ Vom 6. März 1936 bis zum 23. April 1937 musste sich Hammer in Untersuchungshaft begeben.¹⁴⁰⁷ Nachgewiesen werden konnten Hammer Unterschlagungen in Höhe von 60.000 RM, was in den Augen von Herbert Stenger nur einem Bruchteil der tatsächlichen Summe entsprach.¹⁴⁰⁸ Die Missstände reichten bis weit vor 1933 zurück. Hammer wurde wegen fortgesetzter Verbrechen zu zwei Jahren und sechs Monaten Gefängnis und zum Verlust der bürgerlichen Ehrenrechte auf die Dauer von fünf Jahren verurteilt.¹⁴⁰⁹ Neben Dorpmüller und seinem ständigen Stellvertreter Weyrauch wurden auch der Präsident des

¹⁴⁰³ Ders.: a.a.O., S. 23.

¹⁴⁰⁴ Ebd.

¹⁴⁰⁵ Vgl. LAB A Rep. 358-02, Nr. 53081–53121. Neben Hammer mitangeklagt waren zudem: Karl-Heinrich Hammer (*29.7.1910), Franz Fillié (*02.08.1874), Hans-Hermann Fillié (*28.12.1905), Bernhard Schröder (*05.03.1882), Paul Schubert (*18.01.1890), Dr. Gustav de Grahl (*25.09.1865), Richard Schreiber (*30.07.1889) und Georg Puch (*20.05.1882).

¹⁴⁰⁶ Hammer war bereits im November 1935 beurlaubt worden. a.a.O., S. 4.

¹⁴⁰⁷ Die Ehefrau Gustav Hammers richtete ein Gesuch an Führeradjutanten Wiedemann um Unterstützung ihres in Untersuchungshaft befindlichen Mannes. Institut für Zeitgeschichte (Hg.): Akten der Partei-Kanzlei der NSDAP Teil I, Regesten Band 1, [3.-8.12.1936], Adj. d. F., Fr. Hammer, Nr. 11811, S. 211.

¹⁴⁰⁸ Ebd.

¹⁴⁰⁹ Entsprechend wurde ihm auch die Ehrendoktorwürde der Technischen Hochschule Darmstadt aberkannt. Schmidt: Nationalsozialismus, S. 252. Die genauen Umstände für die Aberkennung sind nach Schmidt ungeklärt. Nach dem Krieg führte Hammer – der sich als Opfer des Nationalsozialismus sah – seinen Ehrendokortitel wieder, was ihn erneut in Konflikt mit dem Gesetz brachte. Die Generalstaatsanwaltschaft Berlin eröffnete Ende der 1950er Jahre ein Ermittlungsverfahren wegen „unbefugter Führung eines Akademischen Grades“. Die TH Darmstadt gab dazu an, keinerlei Dokumente über eine Verleihung 1925 zu besitzen. Erst nachdem Hammer die Originalkopie der Titelverleihung vorlegen konnte, wurde Hammer 1958/59 wieder in der Liste der Ehrendoktoren der TH geführt. Vgl. Schmidt: Nationalsozialismus, S. 308f. Siehe auch den entsprechenden Schriftwechsel in der Ehrenpromotionsakte Hammer, Gustav, Universitätsarchiv Technische Hochschule Darmstadt.

Reichsbahn-Zentralamtes Emmelius, die Ministerialräte Kittel und Lindermayer sowie weitere höhere Reichsbahnbeamte als Zeugen vorgeladen.¹⁴¹⁰

Das Gericht stellte fest, dass die in den letzten Jahrzehnten vor Gerichten der Hauptstadt geführten Verfahren gegen Reichsbahnbeamten wegen Bestechungsvorwürfen deutlich gezeigt hätten, *„dass gerade die Eisenbahnverwaltung des Deutschen Reiches und die in ihr tätigen Beamten Gefahren ausgesetzt sind, die, von den an Reichsbahnaufträgen interessierten Firmen ausgehend, an die unbedingte Pflichttreue und das ernsteste Pflichtbewusstsein der Beamten grösste Anforderungen stellen.“*¹⁴¹¹ Diese Gefahr sei besonders in der Zeit des wirtschaftlichen Niedergangs bis 1933 angestiegen, da die DRG zum unbestritten größten Auftraggeber der deutschen Industrie wurde, nachdem andere private wie öffentliche Auftraggeber ihre Beschaffung deutlich reduzieren mussten. Zudem sei die Reichsbahn um eine *„gewisse Pflege der deutschen Industrie, die ja auch Kundin der Reichsbahn ist“*, bemüht gewesen, *„selbst wenn dadurch der Reichsbahn bisweilen erhöhte finanzielle Aufwendungen zugemutet werden sollten oder bereits aufgebürdet worden sind.“*¹⁴¹² Entscheidend bei den Vorwürfen gegen Gustav Hammer war seine Doppelfunktion, die er als Leiter der Einkaufsabteilung in der Hauptverwaltung nach seiner Abberufung als verantwortlicher Leiter des RZA und der zwischenzeitlichen Vakanz dieser Position ausüben konnte. Dorpmüller und Weyrauch sagten aus, dass sich Hammer in dieser *„präsidentenlosen Zeit“* auch weiterhin als Leiter des Reichsbahn-Zentralamtes präsentiert habe und einen engen dienstlichen Austausch mit den entsprechenden Sachbearbeitern unterhielt.¹⁴¹³ Damit bot sich für Hammer die Möglichkeit, die Einkaufspolitik der DRG im Alleingang zu bestimmen, was laut Gericht durch sein *„übersteigertes Selbstbewusstsein“* unterstützt wurde.¹⁴¹⁴ Hammer wusste seinen Willen gegenüber den Sachreferenten und auch Vorstandskollegen energisch durchzusetzen, wie die Zeugen Dorpmüller, Weyrauch und Kittel zu Protokoll gaben. Mit unverkennbarem Stolz habe er verschiedene größere Verträge mit der Industrie – etwa den Waggonvertrag 1926, den Oberschraubenvertrag 1928, den Zusammenschluss verschiedener Werke zum Weichenrippenverband 1928, zum Klemmplattenverband 1929 und zum Lastkraftwagenverband 1934 – als *„sein Werk“* bezeichnet.¹⁴¹⁵ Hammer gab selbst zu Protokoll, *„dass er in auch in den Kreisen der Industrie als der Einkäufer der Reichsbahn, d.h. als der in allen Einkaufsfragen allein*

¹⁴¹⁰ Zu den Personen und ihren Funktionen bei der Reichsbahn, vgl.: Bergmann: Verkehrsbuch, S. 90–95. Als eine der entscheidenden Erkenntnisquellen wurde vom Gericht Hammers Publikation „Die Deutsche Reichsbahn als Auftraggeberin der Deutschen Wirtschaft“ verwendet. Siehe: Hammer: Auftraggeberin.

¹⁴¹¹ LAB A Rep. 358-02, Nr. 53081–53121, S. 16.

¹⁴¹² LAB A Rep. 358-02, Nr. 53081–53121, S. 17.

¹⁴¹³ a.a.O., S. 28.

¹⁴¹⁴ a.a.O., S. 35.

¹⁴¹⁵ a.a.O., S. 36.

massgebliche Beamte angesehen wurde“.¹⁴¹⁶ Das Gericht konnte beweisen, dass Hammer zusammen mit dem freiberuflich arbeitenden Industrievertreter Dr. Gustav de Grahl ein komplexes Bestechungs- und Provisionssystem aufgebaut hatte.¹⁴¹⁷ Nachdem Anfang März 1935 die Anschuldigungen gegen Hammer durch Fischer hervorgebracht worden waren, versuchte Hammer und de Grahl, das Konto aufzulösen und Beweise zu vernichten.¹⁴¹⁸ Hammer kaufte auf eigene Initiative Aktien von Ostwaggon, ohne Beteiligung von de Grahl. Die Staatsanwaltschaft konnte als Beweis für eine Beeinflussung der Waggonindustrie ein Schreiben Hammers an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung vom 12. April 1928 aufführen: *„Nachdem ich vor wenigen Wochen bereits in ihrer Vollversammlung auf die der Presse übermittelten Angriffe hingewiesen habe, welche mir eine ungerechte Verteilung der Aufträge, ein unrechtmäßiges Eingreifen bei Privataufträgen und im Besonderen eine Bevorzugung der Firma Busch unterstellen, gestatte ich mir, hierunter weiter einen Auszug aus anonymen Anzeigen zu übersenden, welche der Staatsanwaltschaft, dem Untersuchungsausschuss und der Presse übermittelt worden sind [...]*“.¹⁴¹⁹ Das Schreiben schließt mit den Worten: *„Ich wäre dankbar, wenn Sie ihren Mitgliedern von diesem Schreiben Kenntnis geben würden, damit die Mächtigkeiten, welche eine Untergrabung meines Ansehens und damit doch wohl eine Lockerung des Waggonvertrages bezwecken, nicht verborgen bleiben [...]*“.¹⁴²⁰ Vorsitzender der DWV bis 1931 war der enge Vertraute Hammers, William Busch. Die intime Nähe zwischen Hammer und Busch sowie die öffentliche Kritik an Hammers Amtsführung gaben den Kritikern an den Reichsbahnverträgen einen dankbaren Nährboden, um den Reichsbahnvertrag als Instrument zur Übervorteilung der Industrie darzustellen. Mit zunehmender Unzufriedenheit unter den Waggonfabriken über die geringe Auslastung und die unübersehbare Verfehlung der Vertragsziele bestand die Gefahr, dass die Vertragspartner in Hammers persönlichen Interessen den Ursprung der Krise sehen könnten. Dass die Ziele des Vertrags nicht erreicht wurden, hätte leicht mit dem Verfolgen persönlicher Ziele einzelner Akteure in Verbindung gebracht werden können. Trotz dieser Verbindungen zwischen Hammer und dem ihm nachgewiesenen

¹⁴¹⁶ Hervorhebung im Original. A.a.O., S. 37.

¹⁴¹⁷ De Gahl, der als Vertreter verschiedener Industrieunternehmen tätig war, verhandelte mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über Lieferaufträge und erhielt bei Abschluss eine entsprechende Provision. LAB A Rep. 358-02, Nr. 53081–53121, S. 54f. Einen Anteil an diesen Provisionen erhielt Gustav Hammer; die Gelder flossen getarnt als Unterhaltszahlungen in ein Jagdgebiet, das de Grahl Gustav Hammers Sohn übertragen hatte. LAB A Rep. 358-02, Nr. 53081–53121, S. 106f. Das Verhältnis von de Grahl zu Gustav Hammer war anscheinend auch nach dem Zweiten Weltkrieg so eng, dass de Grahl 1961 einen Nachruf auf Gustav Hammer verfasste. Vgl. de Grahl: Hammer, S. 314.

¹⁴¹⁸ a.a.O., S. 174. Einen Teil des Geldes (42.300 RM) investierte Hammer, bzw. de Grahl ab Dezember 1928 in Aktien der Linke-Hofmann-Busch Werke AG – eine Verbindung zu den Waggonverträgen konnte jedoch nicht nachgewiesen werden. a.a.O., S. 107.

¹⁴¹⁹ a.a.O., S. 139.

¹⁴²⁰ Ebd.

Korruptionsskandal konnte keine direkte aktive oder passive Bestechlichkeit im Rahmen des Reichsbahnvertrags festgestellt werden.

4.2.3 *Die Waggonindustrie in der Dauerkrise – Ursachen für das Ausbleiben eines Wirtschaftsausschwunges*

Mit den Empfehlungen des Goerdeler-Ausschusses war eine Revision des Vertragsverhältnisses mit der Waggonindustrie für die Reichsbahn unumgänglich geworden. Die wirtschaftliche Situation der Waggonindustrie zeigte, dass die 1932 vereinbarten Vertragsziele mit den im Kern noch aus dem Jahre 1926 stammenden Regelungen nicht erreicht werden konnten. Der Korruptionsprozess um Gustav Hammer hatte offenbart, dass der Reichsbahnvertrag durch Außenseiter und die Justiz als ein Werk Hammers angesehen wurde, das durchaus die Gefahr einer weiteren Vorteilsnahme beinhaltet. Wie deutlich die formulierten Ziele der „kooperativen Rationalisierung“ von der Realität abwichen, demonstrierten umfangreiche Materialien, die von der Deutschen Wagenbau-Vereinigung im Rahmen der Untersuchungen des Goerdeler-Ausschusses zusammengestellt worden waren.¹⁴²¹

Zwar konnte die DWV den Nachweis erbringen, dass die Preise der zwischen 1929 und 1934 wiederholt gebauten Wagenarten zum Teil erheblich gesenkt werden konnten. Gleichzeitig war es den Werken der DWV aber nicht möglich gewesen, ihre Rentabilität zu steigern¹⁴²². Die Gesamtaufträge der Waggonindustrie waren von 281,3 Millionen RM im Jahre 1929 auf 34,8 Millionen RM im Jahre 1933 eingebrochen; 1934 betrug die Aufträge wieder 90,1 Millionen RM.¹⁴²³ Für 1935 rechnete man mit Aufträgen der Reichsbahn in Höhe von 60,5 Millionen RM. Die Waggonindustrie hingegen hatte ihre Fertigungskapazitäten gegenüber 1929 kaum verringert. Zwar hatte eine deutliche Konzentrationsbewegung eingesetzt, ein Abbau an Kapazitäten durch Standortschließungen war an den Bestimmungen des Staatsvertrags sowie wirtschafts- wie sozialpolitischen Einwänden der verschiedenen Akteure gescheitert. Für die Waggonbauanstalten sowie die beteiligten Banken erschien es attraktiver, die Standorte nur vorübergehend stillzulegen und auf eine Auftragszuteilung in Höhe der bestehenden Quote zu hoffen, als das investierte Kapital endgültig abzuschreiben. Für die Waggonfabriken wurde es zunehmend schwerer, die auf eine Reihenfertigung ausgelegten

¹⁴²¹ Vgl. Anlage I-VIII zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437.

¹⁴²² Beispiele für die Preisentwicklung in den Jahren 1929–1934: ABC4ü-Wagen genietet: -27,6 %, C4i-Wagen, genietet: -32,3 %, Drehgestelle III: -35,4%, 2. Glr-Wagen, genietet: -22,6 %. Vgl. Anlage I zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 1.

¹⁴²³ Anlage II zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 1.

Fabrikanlagen nach dem Richtungswechsel in der Reichsbahnbeschaffung von Serien- zu Entwicklungsaufträgen zu erhalten.¹⁴²⁴ Auf die Beschäftigungszahlen der Werke wirkte sich der hohe Anteil nicht baureifer Wagen naturgemäß negativ aus. In den Jahren 1934 und 1935 waren über 50 Prozent der zugeteilten Wagentypen nicht oder nur zum Teil baureif, womit das Ziel einer gleichmäßigen Beschäftigung nicht erreicht werden konnte. Der politische Zwang, dennoch die Arbeiterschaft zu erhalten, führte zu „oft empfindlichen Verlusten“ bei den Werken.¹⁴²⁵ Die Ausrichtung der zweiten Vertragslaufzeit stand in bemerkenswertem Widerspruch zu den Rationalisierungsbestrebungen des ersten Reichsbahnvertrags: Durch die Konstruktion immer neuer Wagentypen sollte die Aufnahmefähigkeit des Marktes angeregt werden.¹⁴²⁶ Mit der Schaffung unterschiedlicher Wagentypen erhoffte sich die DRG, die Besteller zu Aufträgen zu verleiten und das Verkehrsaufkommen der Reichsbahn zu steigern.¹⁴²⁷ Der erst viele Jahre später einsetzende Auftragsanstieg förderte hingegen nicht die Spezialisierung, sondern betraf fast ausschließlich die normalen Serienbauformen. Damit lässt sich die Situation der deutschen Waggonbauindustrie während der zweiten Vertragslaufzeit als „stuck in the middle“-Konstellation beschreiben.¹⁴²⁸

Verantwortlich für diese negative Entwicklung war für die DWV neben den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der „*Strukturwandel im Verkehr*“, der technische Neuerungen wie die Einführung des Leichtbaus oder die Schweißung erzwang.¹⁴²⁹ Die DRG strebte

¹⁴²⁴ Aus Sicht der DWV ergab sich aus dem Wandel der Beschaffungsstrategie der DRG in den Jahren 1932/33 eine so erhebliche Häufung von Neukonstruktionen, dass die Produktionsanlagen mehr und mehr für eine Einzelanfertigung umgewidmet werden mussten. Anlage IV zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 1. Im Vergleich mit dem Jahre 1929 stieg die Anzahl der vollkommen neuen Wagentypen im Jahr 1935 von 16 auf 50 an, was einen monetären Anstieg von insgesamt rd. 9,4 Mio. RM auf 17,8 Mio. RM bedeutete. Anlage IV zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 2. Verglichen mit dem Gesamtauftragsbestand der Waggonindustrie betrug der Anteil der Neukonstruktionen 1929 5,1 %, während er 1935 – bei einem auf rd. 1/3 gesunkenen Gesamtauftragsbestand der Reichsbahn – auf 30,5 % angestiegen war. Anlage IV zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 2. Entsprechend sank der Anteil der baureifen Wagen von 62,4 % des Gesamtauftragswertes 1929 auf 17,2 % im Jahre 1935. Ein verstärkter Rückgang baureifer Wagengattungen konnte ab dem Jahr 1934 festgestellt werden.

¹⁴²⁵ Anlage IV zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 3.

¹⁴²⁶ „Wieder gesunder Waggonbau“, in: Rheinisch-Westfälische Zeitung Essen, 18.10.1940, Nr. 530.

¹⁴²⁷ „Von den vielfachen Bestrebungen zur weiteren Spezialisierung ist also keine Entlastung gekommen, sondern diese hat eher die gesamte Entwicklung belastet.“ „Wieder gesunder Waggonbau“, in: Rheinisch-Westfälische Zeitung Essen, 18.10.1940, Nr. 530.

¹⁴²⁸ Siehe Caves/Porter/Spencer: Competition. Sheth/Rajenda: Unternehmen.

¹⁴²⁹ Auch die Einführung von Triebwagen wurde von der Industrie als Ursache für die vermehrte Einführung neuer Leichtbautechnologien angeführt. Anlage IV zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 1f, 4f.

bei Güterwagen eine Erhöhung der Geschwindigkeiten im Schnellverkehr auf 90 km/h an, was neben der Einführung des Schweißverfahrens auch neue, festere Stahlsorten bedingte.¹⁴³⁰ Für die Waggonfabriken bedeutete dies eine Abänderung bzw. Neuaufstellung sämtlicher, erst wenige Jahre zuvor für genietete Güterwagen erstellten Austauschbauzeichnungen. Für die Waggonfabriken fiel diese Entwicklung in eine Zeit des anhaltend wirtschaftlichen Niedergangs. Konstruktionsänderungen sowie das Fehlen wichtiger Beistellteile verzögerten die Ablieferung der neuen Wagen und Triebwagen immer wieder.¹⁴³¹ Erschwerend kam hinzu, dass die Einführung des Austauschbaus unter den Werken der Deutschen Wagenbau-Vereinigung mit einer engen Zusammenarbeit einhergegangen war. Dies hatte dazu geführt, dass Schablonen und Vorrichtungen unmittelbar nach Fertigung einzelner Bauteile an andere Werke weitergegeben werden mussten. Nachträgliche Änderungen wurden durch Verzögerungen, die durch die Rückholung dieser Hilfsmittel entstanden, deutlich erschwert und ließen die Kosten entsprechend steigen.¹⁴³² Die Folgen für die Waggonfabriken waren immens: Einzelne Werke waren nicht in der Lage, im Laufe des Jahres 1934 einen einzigen fertigen Wagen abzuliefern. Aufträge mussten auf das Folgejahr verschoben werden, was sich zudem negativ auf die Bilanzen der Werke auswirkte.¹⁴³³

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung forderte von der Reichsbahn, für ein angemessenes Verhältnis zwischen baureifen Wagengattungen und Entwicklungsfahrzeugen zu sorgen, was sich jedoch nur mit einer Steigerung der Gesamtauftragssumme realisieren ließ. Die Wagenbauanstalten waren nicht in der Lage, ihre Fertigungsanlagen von der innerhalb der ersten Vertragslaufzeit angestrebten Serienproduktion auf eine Einzelfertigung bzw. den Prototypenbau umzuwandeln. Die weiterhin beherrschende Überkapazitätenproblematik der

¹⁴³⁰ Durch die Einführung des Schweißverfahrens konnte das Eigengewicht der Waggons um bis zu 10 % gesenkt, die Stabilität zudem erhöht werden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Bau der Personen- und Güterwagen mit Rücksicht auf Eignung für höhere Fahrgeschwindigkeiten, 1936, BArch R5/7010, S. 1f.

¹⁴³¹ So berichteten die Vertreter der DWV, dass die Waggonfabrik Uerdingen beim Bau von Triebwagen 1934/35 allein 76 geänderte Bauzeichnungen erhielten. Allein sechs Änderungen der Bauzeichnungen für das Untergestell wurden nachgereicht, was eine kalkulierbare Ablieferung der Triebwagen unmöglich machte. Vgl. Anlage IV zum Anschreiben vom 7. Juni 1935, Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: An den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.6.1935, BArch R5/20437, S. 8f.

¹⁴³² a.a.O., S. 9. Verzögerungen in der Ablieferung führten bei der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG dazu, dass die Montagehallen durch die stillstehende Montage belegt waren und nicht für Folgeaufträge zur Verfügung standen. a.a.O., S. 10f.

¹⁴³³ Ebd. Die durch die Aktienrechtsreform am Ende der Weimarer Republik veränderten Grundsätze für die Aufstellung der Gewinn- und Verlustrechnung in den Bilanzen machte einen Verlustvortrag auf das folgende Jahr unmöglich. Siehe: Schubert: Aktienrechtsreform. Die im Folgejahr dann vermehrt abgelieferten Waggons aus den rückständigen Reichsbahnaufträgen mussten als Gewinne ausgewiesen und entsprechend versteuert werden und konnten nicht zur Deckung der Verluste aus dem Vorjahr benutzt werden. Siehe auch: Spoerer: Steuerbilanz, S. 165f.

Branche, die hohen finanziellen Belastungen aus der Inflationszeit sowie den Anpassungsjahren der ersten Vertragsperiode verstärkten das finanzielle Risiko bei Entwicklungsaufträgen.

Weiterhin verhinderten wirtschaftspolitische Interessen eine nachhaltige Reduzierung der Kapazitäten und damit eine Steigerung der Rentabilität der Waggonbauindustrie. Auch wenn sich Industrie, DWV und Reichsbahn über die Schließung einzelner Waggonbaufabriken und die Übertragung der jeweiligen Quote auf andere Standorte zur Steigerung der Auslastung verständigen konnten, scheiterte allzu oft eine Stilllegung am Veto der jeweiligen Länderregierungen, da der Wechsel in andere Branchen für die Arbeiter durch die angespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt aussichtslos war. Die Waggonbaukonzerne, etwa die Linke-Hofmann-Busch-Werke AG, machten den Verkauf einzelner Werke an branchenferne Konzerne und damit die Verringerung der Fertigungskapazitäten von der Übertragung der Quote auf ihren Hauptstandort abhängig.¹⁴³⁴ Die thüringische Landesregierung hingegen sperrte sich gegen eine Stilllegung und den damit verbundenen Verlust der sicheren Reichsbahnquote.¹⁴³⁵ Nur unter der Bedingung, dass ein der Reichsbahnquote entsprechender Arbeitsausgleich durch den Konzern sichergestellt werde, wollte die thüringische Regierung einer Stilllegung des Waggonbaus zustimmen.¹⁴³⁶ Der Fall zeigte deutlich, welche Bedeutung der Reichsbahnquote von den Länderregierungen beigemessen wurde – und das obwohl die Reichsbahn seit Jahren nur geringe Aufträge an die Werke vergeben hatte.¹⁴³⁷

¹⁴³⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Der Leiter der Abteilung III: Vermerk Betr. Besprechung mit Herrn Steinbrink über Stilllegung der Waggonfabrik Gotha und über die Leistungen der Linke-Hofmann-Werke in Breslau, 24.2.1936, BArch R5/7184, S. 1. Linke-Hofmann-Busch betrachtete eine Ablehnung der Quotenübertragung als „Bestrafung“, obwohl man mit der Entscheidung den Zielen des Reichsbahnvertrags entsprechen würde. Friedrich Flick, seit 1926 über die Mitteldeutsche Stahlwerke AG Besitzer von Ostwaggon, versuchte im Zuge einer Umstrukturierung die zum Konzern gehörende Weimarer Waggonfabrik vorm. Busch an die Berlin-Suhler Waffen- und Fahrzeugfabrik zu veräußern. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Telefongespräch, Aufgenommen am 25. Februar 1936 um 14 Uhr 45 Minuten, 25.2.1936, BArch R5/7184, S. 1. Vgl. auch: Priemel: Flick, S. 203.

¹⁴³⁵ Waggon- und Maschinenfabrik, Aktiengesellschaft vorm. Busch, Werk Bautzen: Schreiben an die Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, z. H. Herrn Geheim-Rat Ackermann, [Betr. Stilllegung Werk Weimar], 27.2.1936, BArch R5/7184, S. 1.

¹⁴³⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Waggon- und Maschinenfabrik AG vorm. Bautzen, Betr. Quote des Werkes Weimar, Zu dem gefl. Schreiben vom 27. Februar 1936, 28.2.1936, BArch R5/7184, S. 1f. Die letzten Reservatrechte der ehemaligen Eisenbahnländer waren seit 1934 aufgehoben worden. RGBl. 1934 II, S. 113. Vgl. Mierzejewski: Asset II, S. 65. Wiedenfeld: Eisenbahn, S. 21f. Am 29. Februar 1936 erfolgte schließlich der Verkauf des Werkes Weimar durch die Waggon- und Maschinenfabrik AG, vorm. Busch, Bautzen, womit das Werk als Fertigungsstätte für die Waggonindustrie ausschied. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1936, S. 6. Als Ausgleich hierfür forderte die Waggon- und Maschinenfabrik, vorm. Busch jedoch eine Garantie über die Zuteilung der thüringischen Quote über 1936 hinaus. Die DRG konnte und wollte sich dieser Forderung nicht beugen, da man weder den Staatsvertrag von 1920, noch die Quotenzuteilung im gültigen Reichsbahnvertrag von 1932 als bindend ansah.

¹⁴³⁷ „Die Sanierung bzw. der Umbau bei Linke-Hofmann mußte darauf Rücksicht nehmen, daß sich im Rahmen der Waggonquoten bekanntlich der Begriff der Länderquote herausgebildet hat, wonach der auch Sachsen bzw. Bayern entfallende Teil der Quote von den betreffenden Ländern auch immer voll beansprucht wurde. Es wird sich also z. B. bei der Bautzener Gesellschaft darum handeln, daß von ihr bzw. von sächsischen Stellen die Übertragung der gesamten sächsischen Länderquote in Höhe von 8,5 % verlangt wird. Ob sie darüber hinaus noch irgendwelche Quotenzuteilungen erhält, wie überhaupt die Aufteilung der gesamten Linke-Hofmann-Quote,

Die ausbleibende Belegung des Waggonmarktes veranlasste die Deutsche Bank im Sommer 1936, nach Rücksprache mit der Reichsbahn, eine Untersuchung der Werke der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken durch den Berliner Wirtschaftsberater Dr. Alexander Hellwig einzuleiten.¹⁴³⁸ „*Stoßweise Bestellungen und dementsprechend unregelmäßige Beschäftigung der Betriebe, wie auch sonst bei Reichsbahn-Aufträgen; Erfordernis also: Untersuchung aller Anpassungsmöglichkeiten in betrieblicher Hinsicht.*“¹⁴³⁹ Zudem war Hellwig skeptisch, ob in Zukunft mir größeren Reichsbahn-Aufträgen zu rechnen sei und mahnte die Suche nach Exportmöglichkeiten sowie die Aufnahme neuer benachbarter Arbeitsgebiete an.¹⁴⁴⁰ Das Eingreifen in die Geschäftsführung der Westwaggon durch die Deutsche Bank als Großaktionär zeugt von der Unzufriedenheit mit dem Geschäftsverlauf des Waggonbauers. Mit Hellwig griff man auf einen führenden deutschen Rationalisator zurück und stellte damit indirekt die Effektivität des Reichsbahnvertrags als Instrument einer „kooperativen Rationalisierung“ in Frage. Dennoch sprach sich der Arbeitsausschuss des Aufsichtsrates der Gesellschaft bei einer Besprechung mit der DWV im Februar 1938 für eine Weiterführung des Reichsbahnvertrags aus.¹⁴⁴¹

ist anscheinend noch Gegenstand von Verhandlungen. Wichtig ist im Rahmen dieser Verhandlungen die Aufteilung der Quote auf die Breslauer Gesellschaft und auf die Stammgesellschaft mit ihrem Düsseldorfer Hauptbetrieb. Man rechnet z. B. damit, daß die Breslauer Gesellschaft, abgesehen von ihrer alten Breslauer Quote, auch die Quoten der zugekauften bzw. stillgelegten Betriebe erhält und damit auf rund 15 % Quotenanteil bei der Waggonvereinigung steigen wird.“ in: „Neue Reichsbahnaufträge für die Waggonindustrie. Quotenfrage bei der Linke-Hofmann-Sanierung“ in: Deutsche Allgemeine Zeitung, Nr. 280, 19.06.1934.

¹⁴³⁸ Deutsche Bank: Aktennotiz an Herrn Dr. Kimmich, Herrn Direktor Schwerdtfeger, Herrn Direktor Rath-Köln, Generalsekretariat, 17.8.1936, HADB P03033. Dr. Alexander Hellwig war als beratender Betriebsingenieur tätig und stellte für den AWF (Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Fertigung), Ausschuß für Fließarbeit, Betriebsuntersuchungen an. Vgl. Bönig: Fließbandarbeit I, S. 111, 151. Durch mangelnde Kooperation des Vorstandsvorsitzenden Köttgen verzögerte sich die Prüfung bis Februar des Folgejahres; Köttgen kam einer Konfrontation mit den Ergebnissen durch Kündigung zuvor. Vgl. Deutsche Bank: Aktenvermerk Betr. Westwaggon, 11.2.1932, HADB P03033, S. 1f. Die Nachbesetzung führte zu großen Problemen, da der Aufsichtsrat zunächst keinen Nachfolger finden konnte. Erst zum 1. Oktober 1937 konnte Hermann Jackowski als Nachfolger bei Westwaggon beginnen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, S. 6.

¹⁴³⁹ Deutsche Bank: Aktennotiz an Herrn Dr. Kimmich, Herrn Direktor Schwerdtfeger, Herrn Direktor Rath-Köln, Generalsekretariat, 17.8.1936, HADB P03033, S. 1.

¹⁴⁴⁰ Ebd. Die Geschäftsleitung von Westwaggon führte aus diesem Grund bereits Gespräche mit der Firma Otto Wolff.

¹⁴⁴¹ „Die Beteiligten sind der Auffassung, dass der Reichsbahnvertrag für die Waggonbau-Industrie von hoher Bedeutung ist und dass man bestrebt sein muss, den Vertrag in vorliegender Form auch in Zukunft beizubehalten. Man ist der Auffassung, dass vor allem die Quotenverteilung, die den einzelnen Firmen so grosse Opfer gekostet hat, beibehalten werden muss. [...] Diese 19 Firmen haben sich dem Wunsche der Reichsbahn entsprechend in der Zahl und der Grösse der Fertigungsstätten dem von der Reichsbahn in früheren Jahren angegebenen Bedarf unter grössten Opfern angepasst und haben auch ihre Betriebsbereitschaft in den Jahren geringster Auftragsverteilung, die zum Teil nur bei 1/4 bis 1/5 der Kapazitäten lagen, unter schwersten Verlusten beibehalten.“ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Besprechung im Gebäude der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Berlin, am 8.2.1938, HADB P03033, S. 1. Dabei sprach man sich für eine Beibehaltung möglichst hoher Gemeinkostensätze aus. „Die Beteiligten sind weiterhin der Auffassung, dass auch möglichst an der Gemeinkostenrechnung, Verteilung der anfallenden Gemeinkosten auf die anfallenden Löhne, im Interesse der Waggon-Industrie nicht geändert werden darf. Der anfallende Gemeinkostensatz betrage im Augenblick etwa 180 % der Löhne, er habe schon weit höher gestanden und dafür habe die Reichsbahn Verständnis gehabt. Er gehe aber bei voller Beschäftigung im allgemeinen bzw. Serienbau auf 100–120 % zurück und habe vor dem

4.3 ZWISCHENERGEBNISSE: ENTWICKLUNGSGEMEINSCHAFT UND SORGENKIND – DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE ZWISCHEN STRATEGIEWECHSEL UND SYSTEMBRUCH

Nach der „Machtübernahme“ durch die Nationalsozialisten 1933 wandelte sich die Wahrnehmung der als „kooperativen Rationalisierung“ bewusst mit einem Bezug auf die volkswirtschaftliche Verantwortung und Gemeinnützigkeit dargestellten Zusammenarbeit zwischen Deutscher Reichsbahn-Gesellschaft und Deutscher Wagenbau-Vereinigung merklich. Deutlichstes Kennzeichen hierfür war das Goerdeler-Gutachten. Damit fügte sich der Reichsbahnvertrag von 1932 ein in die allgemeine Diskussion über das Kartellwesen sowie anderer Verteilungskonstellationen. Verstärkt wurden Klagen vorgetragen über die Fehlentwicklung auf diesem Gebiet der Wirtschaft. „Preisstarre“, „Überinvestitionen, Kapitalfehlleitung, Depressionserschwerung“ wurden dem Kartellwesen und auch dem Reichsbahnvertrag vorgeworfen.¹⁴⁴² Dessen ungeachtet bahnten sich auch Forderungen nach mehr Kartellorganisation und Regulierung ihren Weg, was von dem neuen nationalsozialistischen Regime adaptiert und umgesetzt wurde.¹⁴⁴³ Unfreiwillige Zusammenschlüsse, wie sie in den letzten Jahren der Weimarer Republik in zahlreichen Branchen in Form von Zwangskartellen durchgeführt worden waren, wurden als „Dauereinrichtungen“ etabliert.¹⁴⁴⁴ Die staatlichen Eingriffe in die Organisation der Wirtschaft nach 1933 führten zu einer Welle freiwilliger Verteilungskonstellationen, um „prophylaktisch den selbst gestalteten Kartell-Zusammenschluss“ einer staatlichen Regelung vorzuziehen.¹⁴⁴⁵ Durch das System der Wirtschaftslenkung, das dem vorrangigen

Kriege zum Teil bei nur 80–90 % betragen. Man sei möglichst bestrebt, die neuen Aufträge zu dem augenblicklich hohen Gemeinkostensatz hereinzubekommen. Die Reichsbahn kontrolliere aber und passe sowohl in einer aufsteigenden als in einer absteigenden Beschäftigung die von ihr zugebilligten Gemeinkostensätze den wirklich anfallenden Gemeinkosten an.“ Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Besprechung im Gebäude der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Berlin, am 8.2.1938, HADB P03033, S. 1. Gros plädierte daher 1943 für ein neues Arbeitsbewertungsverfahren in der Waggonindustrie, da „[d]ie fortschreitende Rationalisierung der deutschen Betriebe einerseits und die Beibehaltung der tariflichen Entlohnungsgrundlagen nur nach der Berufsausbildung andererseits, erzeugten als Folge eine allgemeine Verschiebung der Verdienste. Man hatte anfangs die Tragweite dieser Entwicklung nicht oder nur an einzelnen Stellen erkannt und Unternehmer und Arbeiter sahen vorerst nur ihren eigenen Vorteil darin. Die Unternehmer erhielten durch die Verbesserung der Fertigungsmethoden mehr produziert und die Arbeiter konnten durch die erleichterten Arbeitsbedingungen mühelos die vorgeschriebene Leistung einhalten.“ Und weiter: „Als jedoch eine immer weiter steigende Erhöhung der Verdienste eintrat, die nicht durch die Leistung, sondern nur durch die verbesserten Fertigungsmethoden erzielt wurde, ergriffen die Unternehmer, sobald die Lage des Arbeitsmarktes es erlaubte, Maßnahmen zur Rückführung der Verdienste auf die tarifliche Ausgangsbasis. Die Arbeiter erzwangen jedoch ihrerseits, sobald wieder eine Konjunktur der Wirtschaft und damit ein erhöhter Bedarf an Arbeitskräften einsetzte, die Anerkennung der erzielten Verdienste.“ Gros: Arbeitsbewertungs-Verfahren, S. 30.

¹⁴⁴² Hoffmann: Kartell-Erfahrungen, S. 16, 21, 42. Sowie gezielt gegen die Zementindustrie: Kemmler: Struktur, S. 97. „Unbestritten von allen Seiten sind die Schäden der kartellistisch-monopolistischen Preisbildung“, so Strak: Kartell-Technik, S. 141. Homberger betonte 1932, dass es aufgrund der sehr volatilen Verkehrsentwicklung keine Möglichkeit gäbe, die Rentabilität der getätigten Investitionen seit 1924 zu bestimmen. Vgl. Homberger: Wirkungen, S. 308f.

¹⁴⁴³ Hoffmann: a.a.O., S. 5, 26f, 32f, 43–45. Wessel: Haltung, S. 188–190.

¹⁴⁴⁴ Leonhardt: Kartelltheorie, S. 99.

¹⁴⁴⁵ Ebd.

staatlichen Ziel der Autarkie und Rüstung diene und die Handlungsspielräume der Privatunternehmer stark einengte, schuf sich der nationalsozialistische Staat Kontrollrechte über die Verteilungskombinationen und nutze diese zur Lenkung der gesamten Volkswirtschaft.¹⁴⁴⁶ Doch trotz umfangreicher Kontroll- und Lenkungsmaßnahmen war der nationalsozialistische Staat wie bereits die Reichsbahn in den Jahren zuvor nicht in der Lage, die privaten Waggonbaunternehmer an der Verfolgung eigener Ziele – die zumeist den staatlichen Interessen zuwider liefen – zu hindern.¹⁴⁴⁷ Diese Entwicklung fand in anderen europäischen Staaten¹⁴⁴⁸ zahlreiche Äquivalente und wurde breit diskutiert: Das Verhältnis der öffentlichen Hand zu den unternehmerischen Verteilungskombinationen hatte sich verändert und das Strukturprinzip eines Kartellwesens unter Kontrolle oder Förderung des Staates setzte sich durch.¹⁴⁴⁹

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft hatte auf ihren weiterhin stagnierenden Waggonbedarf und die anhaltende Notlage der Waggonindustrie mit einer Anpassung ihrer Beschaffungsstrategie reagiert. Eine Modifikation der Vertragsinhalte war in der zweiten Jahreshälfte 1934 mit dem „Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar/10. März 1932“ erfolgt. Weiterer Anpassungsbedarf war durch den Goerdeler-Ausschuss aufgezeigt worden. Dabei offenbarte die DRG deutlich und in bisher ungewohnt offener Weise ihre primären Ziele: Die Marktmacht sollte trotz Beschaffungstagnation konserviert werden. Eine nachhaltige Kapazitätenanpassung wurde nicht verfolgt, zudem das Ausscheiden nicht konkurrenzfähiger Waggonhersteller durch politisch motivierte und betriebswirtschaftlich fragwürdige Zusatzaufträge verhindert. Die Handlungsalternativen der Reichsbahn waren allerdings durch den noch immer gültigen Staatsvertrag von 1920 und das dazugehörige Quotensystem stark limitiert. Nur in einer Beschränkung des Wettbewerbs unter den Werken und einer Kontrolle der Branche sah die Reichsbahn die Möglichkeit, den Vertragsbestimmungen von 1920 sowie ihrer Satzung zu entsprechen und die politischen sowie industriellen Interessen zu befriedigen. Gleichzeitig vereinnahmte die DRG die Waggonindustrie zur Erzielung ihrer eigenen betriebswirtschaftlichen Ziele und lenkte die technische Entwicklung in die gewünschte Richtung.

Der Wandel in der Beschaffungsorganisation der DRG offenbarte die Probleme der Waggonindustrie deutlich. Mit einer Abkehr von dem Primat der Fließ- und Serienfertigung hin zur Entwicklung neuer Bauformen zur Serviceerweiterung und Erschließung neuer Kundenkreise kehrte die DRG den Gedanken der „kooperativen Rationalisierung“ um. Aus trans-

¹⁴⁴⁶ Siehe: Isay: Technik. Vgl. auch: Streb: Scheitern, S. 27f.

¹⁴⁴⁷ Siehe umfassend am Beispiel der Bauwirtschaft: Streb: a.a.O.

¹⁴⁴⁸ Nur in den USA, Neuseeland und (zeitweise) Argentinien waren kartellähnliche Zusammenschlüsse zwischen den Weltkriegen verboten.

¹⁴⁴⁹ Zur ausländischen Rezeption dieses Wandels: Schröter: Fields, S. 38. Freyer: Antitrust, S. 204.

aktionskostenökonomischer Sicht resultierte die gestörte Lieferanten-Abnehmer-Beziehung unter dem zweiten Reichsbahnvertrag aus einer fehlerhaften Ordnungsstruktur. Die Faktorspezifität stieg durch den Wandel in der Beschaffungsstrategie hin zu Entwicklungsaufträgen weiter an und erreichte ein idiosynkratisches Niveau. Gleichzeitig sank die Tauschfrequenz ab. Dies führte zu einer Steigerung der Ineffizienz der Governance-Struktur der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung. Die Ordnungsstruktur hätte in diesem Fall von einer bilateralen Struktur mit unvollständig-relationalen Kontrakt hin zu einem trilateralen, auf teilweise unvollständigen Vertrag basierende Governancestruktur hin modifiziert werden müssen. Diese notwendige Anpassung blieb jedoch aus. Die Waggonindustrie wurde auf eine spätere Serienfertigung der neu geschaffenen Waggontypen eingestellt und die Fertigungskapazitäten eingefroren. Es zeigten sich die Folgen der verpassten Kapazitätsreduktion: Eine Anpassung an die neue Prototypenfertigung und Kleinserienaufträge und in der Folge eine Senkung der Belegschaften wurden durch die wirtschaftspolitischen Forderungen – verstärkt nach dem politischen Systemwechsel 1933 – verhindert. Reichsbahn und Waggonindustrie waren nach 1932 gefangen in ihrem eigenen System, dass sie aufgrund der veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr ohne große materielle wie immaterielle Verluste verändern konnten.¹⁴⁵⁰ Eine tiefgreifende Revision der Branchenstruktur und des bestehenden Vertragsverhältnisses war für die Akteure für die zukünftige Zusammenarbeit immanent geworden.

5 GROBSERIENFERTIGUNG IM WAGGONBAU: ALS PRODUKTIONSVERBUND IN DIE KRIEGSWIRTSCHAFT – DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1937 UND DIE ZWISCHENVERTRÄGE BIS 1943

5.1 DER REICHSBAHNVERTRAG VON 1937 – WAGGONBESCHAFFUNG IM NATIONALSOZIALISTISCHEN WIRTSCHAFTSSYSTEM

In einer Stellungnahme zu dem Goerdeler-Gutachten hatte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft 1935 bereits deutlich gemacht, dass sie zu Änderungen im Vertragsverhältnis mit der deutschen Waggonindustrie bereit sei, aber von den Grundsätzen der „kooperativen Rationalisierung“ nicht abzurücken gedachte.¹⁴⁵¹ Das Goerdeler-Gutachten hatte deutlich die strukturellen Missstände der Reichsbahnverträge offenbart. Von Beginn an hatten sich die

¹⁴⁵⁰ „Die Tendenz zu einer hypertrophen Entwicklung des deutschen Verkehrsmittelapparates in seiner Gesamtheit war schon vorhanden, als die Weltkrise einsetzte; die verschärfte sich natürlich, seitdem das Volumen des Welt-handels und die innerdeutschen Verkehrsziffern zurückgingen. Gemessen an dieser Bewegung hat der Transportapparat trotz der Kapitalkargheit des heimischen Marktes zwischen 1924 und 1930 in jedem Falle ausreichende, in einzelnen Zweigen überreichliche Mittel an sich gezogen [...]“. Beckerath: Kapitalknappheit, S. 296.

¹⁴⁵¹ Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Ergebnis der durch das Gutachten angeregten Nachprüfung, 16.8.1935, BArch R5/20437.

Rahmenbedingungen schneller verändert als es die Autoren der Vertragstexte erwartet hatten. Das starre System der Reichsbahnverträge war nie in der Lage gewesen, sich auf diese Veränderungen einzustellen und anzupassen.

Die Reichsbahn kündigte den Vertrag von 1932 fristgerecht zum 31. Dezember 1936 mit der Absicht, „*ihn in einzelnen Punkten unter Berücksichtigung der mit ihm gemachten Erfahrungen zu ändern*“ und einen Anschlussvertrag auszuhandeln.¹⁴⁵² Die Reichsbahnzentralämter für Einkauf (RZE), Maschinenbau (RZM) und Rechnungswesen (RZR) wurden von der Hauptverwaltung aufgefordert, Empfehlungen abzugeben, ob eine Fortführung sinnvoll erscheine und welche Änderungen notwendig sein würden.¹⁴⁵³ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung stimmte der Kündigung zu und erklärte sich bereit, bei der Gestaltung eines neuen Vertrags mitzuwirken.¹⁴⁵⁴

Auch der Abänderungs- und Ergänzungsvertrag von 1934 hatte der Waggonindustrie keinen wirtschaftlichen Aufschwung verschaffen können.¹⁴⁵⁵ Nur den wenigen Mischkonzernen war es möglich gewesen, weiterhin Dividenden an ihre Aktionäre auszuschütten, wobei die Gewinne nicht aus dem Waggonbau stammten.¹⁴⁵⁶ Auf eine Besserung der Situation durch

¹⁴⁵² Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Einschreiben Betr. Kündigung des zur Zeit gültigen Reichsbahn-Vertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung vom 16. Februar 1932/10. März 1932 zum 31. Dezember 1936, 21.12.1935, BArch R5/22033, S. 1.

¹⁴⁵³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Einschreiben an RZE, RZM, RZR, RZA München, Betr. Kündigung des zur Zeit gültigen Reichsbahn-Vertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung vom 16. Februar 1932/10. März 1932 zum 31. Dezember 1936, 21.12.1935, BArch R5/22033, S. 2.

¹⁴⁵⁴ Für die Waggonindustrie in Deutschland im Jahre 1935/36 war eine Weiterführung der Partnerschaft mit der Reichsbahn alternativlos. Eine Beendigung der Zusammenarbeit hätte den Konkurrenzkampf in einer finanziell ausgezehnten Branche erneut angeheizt. Erschwerend wäre hinzugekommen, dass nun die Industrie nahezu vom Exportmarkt abgeschottet war, Reparationsaufträge nicht mehr vorlagen und zudem der Schienensektor nicht von der Verkehrspolitik priorisiert wurde. Die Waggonindustrie hätte eine harte und verlustreiche Reduzierung ihrer Kapazitäten vornehmen müssen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, 21.01.1936, BArch R5/22033, S. 1. Eine Beendigung der Zusammenarbeit wäre für die DWV-Werke mit dem Verlust der quasi subventionsgleichen Aufträge der DRG einhergegangen und hätte den Verlust zahlreicher Arbeitsplätze bedeutet. Verhindert wurde eine Verringerung des Personalstandes durch den Ausschluss zahlreicher Aufträge von den Streckungsmaßnahmen, wie etwa bei den Berliner Stadtbahnwagen der Vergabe 1935/1936. Maßnahmen zur Anpassung der Beschäftigtenzahlen konnten von den beauftragten Waggonwerken aufgrund der beschleunigten Ablieferung nicht durchgeführt werden. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1935, S. 10. Ein Abbau der Arbeitsplätze wäre wirtschaftspolitisch ebenso inopportun gewesen wie die Bildung eines Rationalisierungs- oder Preiskartells gegen die Reichsbahn.

¹⁴⁵⁵ Ergänzungs- bzw. Abänderungsvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar/10. März 1932 abgeschlossen am 30. Oktober/20. Dezember 1934, BArch R5/15026. „Eine der wenigen Wirtschaftszweige, die von dem Konjunkturauftrieb bisher nahezu keinen Nutzen ziehen konnten, ist die deutsche Waggonindustrie.“ Vgl. „Unrentable Waggonindustrie“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 9.4.1936.

¹⁴⁵⁶ Die Auftragszuteilung bei Werken, die zusätzlich eine „Nebenbeschäftigung“ unterhielten, verlief nur schleppend, da die Reichsausgleichsstelle zunächst durch Rundfrage den Umfang dieser Substitutionsaufträge erfragen ließ. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1935, S. 10f. Der Reichs- und Preußische Wirtschaftsminister: Schreiben an a) sämtliche Herren Reichsminister, b) sämtliche Landesregierungen (in Preußen an die Herren Oberpräsidenten und Regierungspräsidenten), c) die Herren Treuhänder der Arbeit, d) die Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahngesellschaft, e) die Reichsleitung des Arbeitsdienstes, f) den Deutschen Gemeindetag, Nachrichtlich an a) den Herrn Präsidenten der Reichsanstalt für Arbeitsvermitt-

ein vergrößertes Beschaffungsvolumen der Reichsbahn bestand keine Hoffnung.¹⁴⁵⁷ Zudem war die Reichsbahn während der vorhergehenden Vertragsperiode von Serienbauaufträgen auf die Entwicklung neuer Bauarten übergegangen, die bei den Waggonbauanstalten häufig zu Verlusten geführt hatten.¹⁴⁵⁸ Die Überkapazitätenkrise in der Branche war weiterhin ungelöst: Bei einer Auslastung von nur 25 bis 30 Prozent hatten die Vertragspartner die Ziele des Reichsbahnvertrags auf diesem Gebiet verfehlt.¹⁴⁵⁹ Zwar war die Konzentration der Branche weiter fortgeschritten – die vier größten Konzerne Linke-Hofmann-Busch AG, Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG, Orenstein & Koppel sowie Uerdingen vereinten rund zwei Drittel der gesamten Reichsbahnquote.¹⁴⁶⁰ Die Stilllegung der überzähligen Produktionsstandorte scheiterte oft am Widerstand der Länderregierungen oder der beteiligten Banken, die aus den vorhandenen Vermögenswerten und Sicherheiten ihre Ansprüche befriedigen wollten. Durch die Reichsbahnquote waren die Marktaustrittsbarrieren zusätzlich überhöht worden. In der Presse wurde über eine Reduktion der Standorte um die Hälfte spekuliert, wenn man die während der ersten Vertragslaufzeit 1926 bis 1932 erreichten Rationalisierungserfolge nicht durch eine mangelhafte Auslastung wieder aufzehren wollte.¹⁴⁶¹

lung und Arbeitslosenversicherung, b) die Reichswirtschaftskammer, Betr.: Verteilung der öffentlichen Aufträge (Zuständigkeit der Reichsausgleichsstelle für öffentliche Aufträge), 1.10.1935, R2301/2487.

¹⁴⁵⁷ Die Vergabe für das erste Halbjahr 1936 war im Juli 1935 in Höhe von 41,6 Mio. RM angekündigt worden; Ende August 1935 kündigte die DRG zudem an, keine weiteren Aufträge für 1936 zu vergeben. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1936, S. 8. Gleichzeitig war jedoch das Transportaufkommen im Güterverkehr (in Tonnenkilometer) infolge des Rüstungsprogramms zwischen 1933–1938 um 87,9 % gestiegen und überstieg damit deutlich das gesamte Wirtschaftswachstum. Vgl. Mierzejewski: Trains, S. 54. „Aufgrund der sinkenden Durchschnittseinnahmen je Tonnenkilometer und Personenkilometer besaß die Verkehrskonjunktur den Charakter einer Mengenkonzunktur.“ Kopper: Modernität, S. 411.

¹⁴⁵⁸ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1935, S. 10f.

¹⁴⁵⁹ „Unrentable Waggonindustrie“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 9.4.1936.

¹⁴⁶⁰ Die Quotenpolitik der Werke stellte in Verbindung mit der zeitlichen Begrenztheit des Vertrags und der daraus resultierenden Ungewissheit auch ein Destabilisierungsmoment der DWV dar, Leistungsstarke Mitglieder versuchten mit Hilfe von Differentialrenten, betriebliche Verbesserungen vorzunehmen. Eine Vergrößerung der Quote sollte durch eine Vergrößerung des Absatzes aufgrund einer betrieblich-technischen Rationalisierung legitimiert werden. Damit sollte die Grundlage für erhöhte Kontingentansprüche geschaffen bzw. die Ausgangslage für die Aufnahme des freien Konkurrenzkampfes verbessert werden. Diese Forderung nach Quotenerhöhung steht jedoch zumeist in Gegensatz zu den Interessen der weniger leistungsstarken Mitglieder. Da die Quoten der DWV zu Beginn der Vertragslaufzeit festgelegt wurden, stelle die Differenz zwischen theoretischer und effektiver Produktion ein destabilisierendes Element dar. „In der technischen und kaufmännischen Vollkommenheit liegt die beste Vorbereitung für den Quotenkampf bei Erneuerung des Kartellvertrags und zugleich für einen Konkurrenzkampf, falls die Erneuerung des Kartells nicht zustande kommt.“ Lehnich: Kartelle, S. 63. „Zusammenfassend stellt man fest, daß der technische Fortschritt in Bezug auf die Kartellierung zweierlei Wirkungen hat, er begünstigt wegen der degressiven Kosten und dem Bestreben nach besserer Ausnutzung der technischen Rationalisierungsmaßnahmen die Kartellbildung, zerstört andererseits das Kartellgebilde, wenn für den Einzelbetrieb ein größerer technischer Vorsprung gegenüber anderen zurückgebliebenen Kartellmitgliedern vorliegt.“ Vgl. auch: Becker: Bedeutung, S. 43.

¹⁴⁶¹ „Unrentable Waggonindustrie“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 9.4.1936.

5.1.1 *Veränderungen gegenüber dem Vertrag von 1932: Externe Einflüsse und erfahrungsbasierte Fehlerkorrektur im Spannungsfeld der Rüstungswirtschaft*

Der Vorstand der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft hatte sich 1935 darauf verständigt, eine größere Flexibilität in den Reichsbahnvertrag zu integrieren. Hierzu sollte der quotenfreie Anteil auf 30 Prozent erhöht werden, um den Wettbewerb unter den Werken zu steigern.¹⁴⁶² Der quotenfreie Anteil sollte nur noch im geringen Umfang als Ausgleich für Konstruktionsarbeiten verwendet werden, Spezialfahrzeuge zudem in freier oder beschränkter Ausschreibung und nicht mehr freihändig durch die Reichsbahn vergeben werden.¹⁴⁶³ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung war im Juli 1935 über die Pläne der Reichsbahn informiert worden.¹⁴⁶⁴ Gleichzeitig wurde die DWV von der Aufgabe entbunden, die Anträge auf quotenfreie Aufträge abzuwickeln, da die DRG „*unberechtigte*“ Einflussnahme der Vereinigung auf die Preisgestaltung befürchtete.¹⁴⁶⁵ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung wies die Vorwürfe zurück und erhob Bedenken gegen eine Erhöhung des quotenfreien Anteils und eine Vergabe im freien Wettbewerb.¹⁴⁶⁶

Mit der Kündigung des Reichsbahnvertrags am 21. Dezember 1935 waren die Reichsbahn-Zentralämter aufgefordert worden, Vorschläge für eine Revision des Reichsbahnvertrags einzureichen. Bereits im Februar 1936 lagen der Hauptverwaltung die ersten Einschätzungen vor. Der Verwaltungsrat hatte sich zuvor mit einer Weiterführung auf veränderter Grundlage einverstanden erklärt. Das RZE Berlin empfahl der Hauptverwaltung eine Erhöhung des quotenfreien Anteils auf 30 Prozent sowie eine Begrenzung der Vertragslaufzeit auf drei Jahre.¹⁴⁶⁷ Eine Solidarhaftung der Werke sollte ebenso in einem neuen Vertrag verankert werden wie eine deutliche Reduzierung der Produktionsstandorte.¹⁴⁶⁸ Weiterhin sollte die Frist für die Vorlage der Nachkalkulationen reduziert werden. § 8 des Reichsbahnvertrags von 1932, der einen Rahmenvertrag mit dem Verband Deutscher Verkehrsverwaltungen vorsah, sollte ersatzlos entfallen.¹⁴⁶⁹ Das RZE Berlin schlug weiter vor, zukünftig nur noch einen Vertreter

¹⁴⁶² Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Niederschrift über die Vorstandssitzung vom 11.7.1935, 13.7.1935, BArch R5/20437, S. 3.

¹⁴⁶³ Bereits 1935 war bei Spezialfahrzeugen eine Vergabe im beschränkten Wettbewerbsverfahren eingeführt worden. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr., Wagenbauvertrag, 23.7.1935, BArch R5/21852, S. 2.

¹⁴⁶⁴ Ebd.

¹⁴⁶⁵ Ebd. Die Reichsbahn forderte eine Rückkehr zu dem unter dem ersten Reichsbahnvertrag ausgeübten Verfahren, nach dem die Anträge auf quotenfreie Zuteilung unmittelbar der Hauptverwaltung vorzulegen waren.

¹⁴⁶⁶ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr.: Wagenbauvertrag, 27.7.1935, BArch R5/21852.

¹⁴⁶⁷ Im Folgenden: Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Erneuerung des DWV-Vertrages, 17.3.1936, BArch R5/22033, S. 1f.

¹⁴⁶⁸ Genannt wurden die Werke Dortmund-Dorstfeld von Orenstein & Koppel und die ehemalige Schöndorff-Produktion in Düsseldorf-Lierenfeld der Waggonfabrik Uerdingen.

¹⁴⁶⁹ Vgl. § 8 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, BArch R5/20437, S. 6.

der Reichsbahn in die DWV-Geschäftsstelle zu entsenden und diesen unmittelbar dem RZE zu unterstellen.¹⁴⁷⁰ Bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung war die Abberufung des Reichsbahnrats Philipp zum 31. Juli 1936 – wie im Goerdeler-Gutachten gefordert – negativ aufgenommen worden.¹⁴⁷¹ Zudem schied auch der zweite Beamte aus der Geschäftsführung aus, verblieb allerdings als Vertreter der Reichsbahn in der DWV. Aus Sicht der DWV war damit ein Zustand eingetreten, „*der vertraglich weder vorgesehen, noch bei Vertragsabschluss in Erwägung gezogen worden ist.*“¹⁴⁷² Diese Ex-post-Änderung machte eine umfassende Änderung im Geschäftsablauf notwendig.¹⁴⁷³ Für die verbliebenen Monate der Vertragslaufzeit musste durch die DWV eine neue Geschäftsführung installiert werden.¹⁴⁷⁴ Die Reichsbahn hatte gefordert, dass der neue Aufgabenbereich ihres Vertreters bei der DWV ausschließlich die „*Prüfung der Nachkalkulationen, Ermittlung der Durchschnittsergebnisse, Bearbeitung der Kalkulationsrichtlinien, allgemeine Kalkulationsfragen, Prüfung der Zahlungsunterlagen*“ sowie „*Abwicklung des Zahlungsverkehrs*“ sein sollte.¹⁴⁷⁵ Eine Prüfung der Nachkalkulationen als Einzelergebnisse wies die DWV mit Verweis auf § 6 des noch bestehenden Reichsbahnvertrags zurück, da dies einer Preisgabe aller Kalkulationsunterlagen an die Reichsbahn gleichkäme.¹⁴⁷⁶ Die DWV sah die Existenz einzelner Werke durch eine solche Offenlegung bedroht und schlug vor, einen neutralen vereidigten Treuhänder mit der Nach-

¹⁴⁷⁰ Die Forderung war bereits als Reaktion auf das Goerdeler-Gutachten umgesetzt worden, ohne bislang in den Vertragstext aufgenommen worden zu sein. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Erneuerung des DWV-Vertrages, 17.3.1936, BArch R5/22033, S. 2. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Beauftragte der Deutschen Reichsbahn bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 15.4.1936, BArch R5/22033, S. 1f.

¹⁴⁷¹ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Beauftragte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, dortiges Schreiben vom 15. April 1936, 28.4.1936, BArch R5/21852, S. 1f. Vgl. auch: Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1936, S. 7.

¹⁴⁷² Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Beauftragte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, dortiges Schreiben vom 15. April 1936, 28.4.1936, BArch R5/21852, S. 1f.

¹⁴⁷³ Laut DWV hatte sich RRB Philipp besonders „*der Schaffung und dauernden Verbesserung eines brauchbaren Nachrechnungswesens gewidmet und an der Lösung zahlreicher, hiermit verbundener, sehr schwieriger Fragen eingehend mitgewirkt.*“ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1936, S. 7.

¹⁴⁷⁴ Laut DWV hatten die beiden Vertreter der Reichsbahn in ihrer Funktion als Geschäftsführer „*an den Zielen des Vertrages mit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft und den durch diesen Vertrag von der Vereinigung übernommenen Aufgaben schöpferisch mitgearbeitet; sie haben teilgenommen an allen Beratungen des Vorstandes, haben das zuständige Personal beaufsichtigt und unterwiesen, die ein- und ausgehende Post verantwortlich mitbearbeitet und an dem gemeinsamen Einkauf, der gemeinschaftlichen Fertigung und dem Austauschbau mitgewirkt. Sie haben durch diese Tätigkeit als beiderseitige Vertrauensleute vollen Einblick in die allgemeine Lage der Industrie gewonnen und waren hierdurch imstande, als Sachverständige beider Vertragspartner die Gemeinschaftsarbeit im Sinne des Vertrages zu fördern.*“ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Beauftragte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, dortiges Schreiben vom 15. April 1936, 28.4.1936, BArch R5/21852, S. 1f.

¹⁴⁷⁵ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Beauftragte der Deutschen Reichsbahn bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 15.4.1936, BArch R5/22033, S. 1f.

¹⁴⁷⁶ § 6 Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932, R5/20437, S. 5.

prüfung zu betrauen und offenbarte dadurch ihr Misstrauen gegenüber den Reichsbahnbeamten.¹⁴⁷⁷ Die DWV zeigte gleichzeitig, welche enge Bindung durch die Berufung der Reichsbahnbeamten in die Geschäftsführung der DWV entstanden war.¹⁴⁷⁸ Diese Bindung war Teil der Kritik des Goerdeler-Ausschusses. Diese Kritik berücksichtigte das RZE Berlin in seinen Änderungsvorschlägen und versuchte auf eine Änderung hinzuwirken. Das RZE München – vertreten durch den Direktor bei der Reichsbahn Franz Fischer – orientierte sich inhaltlich ebenfalls an den Forderungen der Goerdeler-Kommission, differenzierte sich jedoch in wesentlichen Punkten davon. Der quotenfreie Anteil sollte nur auf 25 Prozent erhöht werden, diesem allerdings zusätzlich die Sonderfahrzeuge sowie die neu entwickelten Bauformen früherer Serienfahrzeuge zugeschlagen werden.¹⁴⁷⁹ Alle Aufträge aus dem quotenfreien Anteil sollten im beschränkten Wettbewerb vergeben werden. Übereinstimmend mit dem Berliner RZE forderte man in München ebenfalls eine „wesentliche Verkürzung der Vertragsdauer.“¹⁴⁸⁰ Bedeutung kam der Forderung nach einer Beschränkung der Entwicklung neuer Bauformen zu, was einen Strategiewechsel bei der Auftragsvergabe der DRG bedeutet hätte. Zudem sollte die Reichsbahn „nur ein hierfür besonders geeignetes Werk mit der Ausarbeitung des Entwurfes beauftragen.“¹⁴⁸¹ Damit kam das RZE München einer der Hauptforderungen der Deutschen Wagenbau-Vereinigung nach.¹⁴⁸² Das RZE München forderte zudem, dass für jedes Werk ein eigenes „Festpreissystem“ erstellt werden möge, dass sich an der Lage des jeweiligen Werkes und der zu zahlenden Löhne orientierte.¹⁴⁸³ In Zukunft sollte die Preisfestsetzung nicht mehr nach Verbandskalkulation – also als Gruppendurchschnittspreis – sondern nach Werkskalkulation erfolgen. Die Prüfung der Kalkulationen sollte nicht mehr durch die Vertreter bei der DWV erfolgen, sondern durch eine gemeinsame Preisüberwachungsstelle der beiden Reichsbahn-Zentralämter. Damit forderte das Reichsbahn-Zentralamt München eine weitaus stärkere Veränderung im Vertragsverhältnis mit der Waggonindustrie als das RZE Berlin.

¹⁴⁷⁷ RBR Philipp wurde hingegen von der DWV für seine stetigen Bemühungen um einen Ausgleich zwischen den Belangen der Reichsbahn und der Waggonindustrie gelobt. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1936, S. 7.

¹⁴⁷⁸ RBR Philipp war fast zehn Jahre als Beauftragter der Reichsbahn Teil der DWV-Geschäftsführung.

¹⁴⁷⁹ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Erneuerung des DWV-Vertrages, 17.3.1936, BArch R5/22033, S. 2.

¹⁴⁸⁰ Ebd.

¹⁴⁸¹ Ebd. Zukünftig sollten Neuentwürfe zudem nicht mehr von der Hauptverwaltung, sondern direkt durch die RZÄ erfolgen.

¹⁴⁸² Diese Forderung ließ sich jedoch nur realisieren, wenn die DRG die Beschaffung von Serienfahrzeugen anstelle der Entwicklungsaufträge steigern würde. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsidenten Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, BArch R5/7128, 7.6.1935, Anlage IV, S. 2f.

¹⁴⁸³ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 2. Vgl. zum Wandel der Anreizstruktur im staatlichen Beschaffungswesen durch den Übergang von Selbstkosten- zu Festpreisverträgen: Overy: War, S. 357, sowie: Scherner/Streb: Ende, S. 175f.

In einer Besprechung am 28. Februar 1936 zwischen der Hauptverwaltung sowie Vertretern beider Reichsbahn-Zentralämter für Einkauf wurden die Vorschläge kontrovers diskutiert.¹⁴⁸⁴ Präsident Bergmann machte deutlich, dass ein neuer Vertrag zwar unter voller Wahrung der Reichsbahninteressen aufgestellt werden müsse, dennoch den Weg zu einer Verständigung mit der DWV offenhalten solle. Auch nach dem Wechsel an der Spitze der Hauptverwaltung nach dem Ausscheiden von Gustav Hammer war die Reichsbahn auf eine Fortführung der „kooperativen Rationalisierung“ als Verbindung von privatwirtschaftlicher Marktmachterhaltung und Erfüllung der sozial- und arbeitspolitischen Erwartungen der verschiedenen externen Akteure versteift. Aus der gemeinsamen Besprechung gingen grundlegende Richtlinien hervor, die für die Ausarbeitung des neuen Reichsbahnvertrags durch das federführende RZE Berlin in Zusammenarbeit mit dem RZE München Verwendung finden sollten.¹⁴⁸⁵ Mit diesen Richtlinien konnte sowohl das RZE Berlin als auch das RZE München einen Großteil ihrer Änderungsvorschläge durchsetzen.¹⁴⁸⁶

¹⁴⁸⁴ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁴⁸⁵ 1. Der quotenfreie Anteil sollte auf 40 % erhöht werden, wobei aus diesem Anteil die folgenden Aufträge gebildet werden sollten: a) Sämtliche Versuchsfahrzeuge, die im Allgemeinen freihändig zu vergeben sein sollten. Neukonstruktionen sollten in beschränktem Wettbewerb vergeben werden. b) „Belohnungsfahrzeuge“, die für besondere Leistungen zur Vergabe gelangen sollten. c) „Notstandsufträge“, die aufgrund „staatspolitischer Notwendigkeit notleidenden Werken zusätzlich in Auftrag gegeben werden müssen.“ d) „Die restlichen Fahrzeuge, die zu den Preisen der quotenmäßigen Aufträge oder im beschränkten Wettbewerb vergeben werden.“ 2. Um trotz der erheblichen Reduzierung des Quotenanteils ein wirtschaftliches Arbeiten auch der kleineren Werke zu ermöglichen, sollte eine Erhöhung der Quoten der kleineren Werke auf Kosten der größeren geprüft werden. 3. Es sollte ein Mechanismus geschaffen werden, der Abweichungen von der Quote ermöglichen sollte, wenn dies aus staatspolitischen Gründen erforderlich sein würde und der quotenfreie Anteil (1. c) hierfür nicht ausreichen würde. 4. Die Preisfindung sollte weiterhin durch die Deutsche Wagenbau-Vereinigung stattfinden, und zwar: a) als Gruppendurchschnittspreise, und b) bei jeder Fahrzeuggattung nach einheitlichen Lieferpreisen. 5. Bei Versuchsfahrzeugen sollte die Möglichkeit bestehen, entsprechende Entwicklungskosten in Rechnung zu stellen. 6. § 6 des Reichsbahnvertrags von 1932, wonach eine Überschreitung der Gruppendurchschnittspreise um 5 % eine Sanktionierung nach sich ziehen würde, sollte beibehalten werden. Vgl. § 6 Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932, BArch R5/20437, S. 5 7. Die Frist für das Einreichen der Nachkalkulationen wurde auf 10 Wochen verkürzt. 8. Anstelle der Vertreter bei der DWV sollte eine Preisprüfungsstelle der RZÄ eingerichtet werden. 9. Die Postwagen sollten auf Bitte des Reichspostministers mit Verweis auf den seit langem schwelenden Streit zukünftig nicht mehr unter die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags fallen. Vgl. Der Reichspostminister: Schreiben an die Hauptverwaltung der deutschen Reichsbahngesellschaft, Betr. Vertrag der deutschen Reichsbahngesellschaft mit der Wagenbauvereinigung, 4.8.1936, BArch R5/22033, S. 1. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Schreiben an den Herrn Reichspostminister, Betr. Vertrag mit der Deutschen Wagenbauvereinigung, 7.8.1936, BArch R5/22033, S. 1. Ebenfalls waren die Mitropa-Wagen nicht mehr Teil des Vertrags. Großbehälter – erst 1934 durch den Abänderungs- und Ergänzungsvertrag der DWV zugesichert – sollten ab 1937 nicht mehr Teil der Vereinbarung sein. Die Vertragsdauer sollte auf drei Jahre begrenzt bleiben. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Erneuerung des DWV-Vertrages, 17.3.1936, BArch R5/22033, S. 4–7.

¹⁴⁸⁶ Franz Fischer versuchte nach Abschluss dieser Besprechung nochmals seine Idee einer Abkehr von den Einheitspreisen durchzusetzen. Er forderte, zukünftig „individuelle Preise je nach den Gestehungskosten bei den Wagenbauanstalten“ anzuwenden. Dr. Ing. Franz Fischer, Direktor b. d. Reichsbahn, Abteilungsleiter im Reichsbahnzentralamt München: Schreiben an den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Herrn Präsidenten Bergmann, 4.5.1936, BArch R5/22033, S. 1. Bei der Formulierung eines ersten Vertragsentwurfes konnte zwischen dem Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf in Berlin und dem Schwesteramt in München keine Einigung in dieser Frage erreicht werden. Fischer argumentierte aus einer nationalsozialistischen Wirtschaftsvorstellung gegen „das Einheitspreis- bzw. Mindestpreissystem, das in der liberalistischen Zeit auch in der industriellen Fertigung eingeführt wurde“. Dr. Ing. Franz Fischer, Direktor b. d. Reichsbahn, Abteilungsleiter im

Auch die Deutsche Wagenbau-Vereinigung übermittelte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft ihre Änderungswünsche. Die Vorschläge der DWV waren in zahlreichen Punkten bereits von den RZÄ aufgenommen worden. Neben einer gleichmäßigeren Verteilung der Konstruktionsaufträge auf die Werke, um eine Überlastung einzelner Werke zu verhindern, stand das Verhältnis von Neukonstruktionen und Serienaufträgen als dringendste Modifikation unter den Forderungen der DWV.¹⁴⁸⁷ Das wiederholte Appell der DWV nach einer gleichmäßigeren Verteilung der kostenintensiven Entwicklungsaufträge, wie sie die Reichsbahn in der Vertragsperiode 1932 bis 1936 verstärkt vergeben hatte, wurde durch statistische Nachweise gestützt. Die starken Schwankungen in der Beschäftigung verursachten Kosten, die „jedes wirtschaftliche Mass übersteigen“ und „in vielen Fällen um ein Mehrfaches grösser als die eigentlichen Kosten einer Neukonstruktion oder einer Bauartänderung“ wären.¹⁴⁸⁸ Die Forderung der Reichsbahn nach einer dauerhaften Preissenkung wollte die DWV erfüllen, forderte im Gegenzug aber eine verlängerte Lieferzeit von etwa zwei Jahren, wobei die ersten Fahrzeuge erst nach rund sechs Monaten abgeliefert werden sollten.¹⁴⁸⁹ Durch eine gleichmäßige und langfristige Auslastung der Werke ließe sich aus Sicht der DWV die Montage wesentlich wirtschaftlicher gestalten und die Produktionskosten könnten weiter gesenkt werden. Bei der Konstruktion von Waggons für die Reichsbahn regte die DWV eine größere Selbstständigkeit der Werke an.¹⁴⁹⁰

Änderungen forderte die DWV auch hinsichtlich ihrer eigenen Satzung. Der Einfluss der Reichsbahn sollte verringert werden, etwa durch einen Verzicht auf die Genehmigungs-

Reichsbahnzentralamt München: Schreiben an den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft Herrn Präsidenten Bergmann, 4.5.1936, BArch R5/22033, S. 2. Fischer brachte als Beispiel verschiedene in der Vergangenheit geschaffene Kalkulationskartelle hervor, die alle im Sinne der nationalsozialistischen Wirtschaftsdeologie das System der Einheits-, bzw. Richtpreise verlassen hätten und nur noch von den Mitgliedern einen Nachweis über eine Selbstkostendeckung forderten. Dr. Ing. Franz Fischer, Direktor b. d. Reichsbahn, Abteilungsleiter im Reichsbahnzentralamt München: a.a.O., S. 3. Aus Sicht von Franz Fischer handelte es sich bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung um kein genehmigtes Kartell, weshalb eine Anwendung der gerade neu geschaffenen „Leitsätze für die Preisbildung bei Behörden-Beschaffungen“ als wahrscheinlich angenommen werden müsste. Bergmann lehnte die Hinweise von Fischer als nicht zweckmäßig zurück. Fischer war mit seinem nationalsozialistischen Wirtschaftsidealismus erneut gescheitert.

¹⁴⁸⁷ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Zu den Vertrags-Verhandlungen werden seitens der D.W.V. folgende Änderungswünsche erwogen [...], 2.4.1936, BArch R5/22033, S. 1.

¹⁴⁸⁸ Dies.: a.a.O., S. 2. Auch die Durchführung von Bauartänderungen, die zuvor noch nicht an Versuchsfahrzeugen erprobt werden konnten, verursachte erhebliche finanzielle Belastungen bei den Werken, da die Reichsbahn die Risiken für von ihr beauftragte Bauartänderungen ablehnte. Die DWV forderte daher, dass Änderungen erst nach erfolgter Erprobung an maximal fünf Erprobungswagen in Auftrag gegeben würden.

¹⁴⁸⁹ Das bereits in den vorhergehenden Jahren immer wieder beanstandete, auf extreme Kurzfristigkeit ausgelegte Bestellverfahren der Reichsbahn mit seinen engen Ablieferungszeiträumen wurde von der DWV als mitverantwortlich für die Überkapazitätenkrise der Branche angesehen. Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁴⁹⁰ Ebd. Den Vorwurf der Reichsbahn, die Werke zeigten eine mangelnde Initiative bei der Konstruktion neuer Bauarten, wies die DWV zurück und führte diese Tatsache auf die Bevormundung durch die Reichsbahn zurück. Die Reichsbahn müsse sich dazu entschließen, die Werke nur noch mit der konstruktiven Lösung von Aufgaben zu betrauen und die Ergebnisse schließlich zu begutachten. Hierdurch könnte auch eine klare Verantwortlichkeit geschaffen werden.

pflicht des Vorstands der DWV durch die Reichsbahn. Zudem forderte die DWV, dass bei Beschaffungen, an denen nur ein einzelnes Werk beteiligt war, keine Einzel-Nachkalkulationen der Reichsbahn vorgelegt würden.¹⁴⁹¹ Damit machte die Deutsche Wagenbau-Vereinigung den Versuch, die seit fast zehn Jahren gefestigte Informationsasymmetrie abzubauen. Änderungsbedarf sah die DWV auch hinsichtlich der Untersuchungen bei Überschreitungen der 5 %-Grenze. Die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses bei dreimaliger Überschreitung stelle „eine so starke moralische und unter Umständen auch wirtschaftliche Belastung“ für das entsprechende Werk, das unter Umständen nicht durch unwirtschaftliches Arbeiten die 5 %-Grenze überschritten hatte, dar.¹⁴⁹² Um die relevanten Fälle, in denen eine unverschuldete Übersteigerung der 5 %-Grenze erfolgte, herauszufiltern, sollte zukünftig der Vorsitzende der DWV alle Überschreitungen laufend überprüfen. Die unverschuldeten Fälle sollten zwar ebenfalls bei der Ermittlung der Gruppendurchschnittspreise unberücksichtigt bleiben, jedoch ohne Untersuchung eines Ausschusses.¹⁴⁹³ Der industriellen Rechnungsführung wurde weiterhin eine ausschlaggebende Bedeutung für die Umsetzung der internen Rationalisierung beigemessen. Damit folgte die DWV dem zeitgenössischen Modernisierungsparadigma.¹⁴⁹⁴

Bereits Mitte April wurden der Hauptverwaltung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft die Entwürfe für einen neuen Reichsbahnvertrag sowie für das dazugehörige Anschreiben durch das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin vorgelegt. Die Vorgaben der Hauptverwaltung sah das RZE umgesetzt, jedoch konnte nicht in allen Punkten ein Konsens zwischen den beiden Zentralämtern in Berlin und München herbeigeführt werden.¹⁴⁹⁵

¹⁴⁹¹ Diese von der Reichsbahn bisher in Fällen ohne Aufstellung von Durchschnittsgruppenpreisen geforderte Offenlegung der Betriebskalkulationen erschien den Werken der DWV als eine zu große Preisgabe ihrer Geschäftsgeheimnisse. Dies.: a.a.O., S. 4.

¹⁴⁹² Ebd.

¹⁴⁹³ Die DWV berief sich auf das Vorwort der „Anweisungen für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn“, das den Einfluss außergewöhnlicher Ereignisse auf die Nachkalkulationen regelte. Die DWV berief sich auf das Vorwort der „Anweisungen für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn“, das den Einfluss außergewöhnlicher Ereignisse auf die Nachkalkulationen regelte. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Anweisung für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn, gemäß dem § 6 des Reichsbahnvertrages vom 16. Febr/10. März 1932, ²1935.

¹⁴⁹⁴ „In der geordneten Wirtschaft, wo der Staat die Wirtschaft ordnet, um den Leistungswettbewerb herzustellen und zu erhalten und wo der Staat in Gebieten mit fehlender Konkurrenz die Wirtschaftsautorität lenkt, steigt die Bedeutung des Rechnungswesens ins Ungemessene.“ So Konrad Mellerowicz in einem Vortrag an der Wirtschafts-Hochschule Berlin anlässlich der Hochschulwoche 1938. Vgl.: „Wirtschaftslenkung als Problem verschiedener Fachwissenschaften – Bericht über die Vorträge an der Wirtschafts-Hochschule [Berlin] im Rahmen der Hochschulwoche vom 21.-26. Nov. 1938, in: Die Betriebswirtschaft. Zeitschrift für Handelswissenschaft & Handelspraxis, Jg. 32, Nr. 1, 1938, S. 19.

¹⁴⁹⁵ Eine Einigung zwischen den beiden RZÄ über die Ausgestaltung des neuen Vertragstextes konnte im Vorfeld der Verhandlungen nur unter großer Mühe herbeigeführt werden. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 2. Das RZE München forderte eine Vergabe „nach den Grundsätzen der nationalsozialistischen Wirtschaftsauffassung“ mittels individueller Preise,

Das Anschreiben wurde in seinem Umfang deutlich reduziert und zum Teil in den Vertragstext integriert; es umfasste im Wesentlichen nur noch die Quotenverteilung sowie die Bestimmungen bei einer Überschreitung der Gruppendurchschnittspreise sowie die bisherigen Punkte zu einer Melde- und Verständigungspflicht bei Aufträgen des Privat-, Klein- und Straßenbahngeschäfts sowie Exportaufträgen, Genehmigungsvermerke von Satzungsänderungen sowie die Anrechnung von Umbau-, Änderungs- und Ergänzungsarbeiten auf die Quote.¹⁴⁹⁶ Da nach dem neuen Vertrag keine Vertreter der Reichsbahn für die Kontrolle der Nachkalkulationen im Zentralbüro der DWV vorgesehen waren, mussten neue Anweisungen für das Aufstellen der Nachkalkulationen erarbeitet werden; diese sollten Bestandteil des Vertrags werden.¹⁴⁹⁷ Das RZE Berlin empfahl dringend eine weitere Verringerung der Produktionsstätten, was nur auf dem Verhandlungswege erfolgen könne.¹⁴⁹⁸ Bislang hatte man in dieser Frage den Vertrag als hinreichenden Anreiz zu einer Reduzierung der Produktionsstätten angesehen.

Insgesamt wurden in den neuen Reichsbahnvertrag 19 Waggonfabriken aufgenommen, die noch immer rund 23 Fertigungsstandorte unterhielten.¹⁴⁹⁹ § 1 enthielt weiterhin Bestimmungen, die eine Reduzierung der Fertigungsstandorte zur Folge haben sollten. Ziel und Zweck des Reichsbahnvertrags war es, *„den Wettbewerb der Leistung und den Wettbewerb im Preis für die Aufträge der Reichsbahn [...] zu fördern und die Aufträge auf die vorhandenen Wagenbauanstalten nach volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten möglichst gleichmäßig zu verteilen.“*¹⁵⁰⁰ Damit wurde der erste Paragraf dem Zeitgeist angepasst und entsprach in seiner ersten Hälfte den Forderungen des Goerdeler-Ausschusses nach mehr Wettbewerb unter den Waggonbauanstalten. Eingeschränkt wurde diese Formulierung hingegen durch den Verweis auf eine nach volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgende Auftragsvergabe, womit sich die Reichsbahn Spielräume für eine Weiterführung ihrer bisherigen Vergabepaxis verschaffte

das RZE Berlin hingegen weiterhin Einheitspreise mit einer Entschädigung im Falle einer Über- bzw. Unterschreitung und orientierte sich dabei an den bisherigen Formulierungen. Dies.: a.a.O., S. 4.

¹⁴⁹⁶ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf: Schreiben an Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, Anlage 2: Entwurf zu einem Anschreiben des Herrn Generaldirektors zum Verträge mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 17.4.1936, BArch R5/22033. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 2. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932, BArch R5/20437, S. 8.

¹⁴⁹⁷ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 2.

¹⁴⁹⁸ Ebd. Die Anzahl der Werke wurde nur um das Werk Dortmund-Dorstfeld von Orenstein & Koppel reduziert.

¹⁴⁹⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 1 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 1f.

¹⁵⁰⁰ Dies.: a.a.O., S. 2.

und einen „geordneten Wettbewerb“ anstrebte. § 2 bedeutete für die Waggonwerke einen empfindlichen Einschnitt, da in diesem Paragraphen die Reichsbahnquote von 90 Prozent auf nur noch 60 Prozent gesenkt wurde.¹⁵⁰¹ Eine Unterteilung (Versuchsfahrzeuge, Notstandsaufräge, Belohnungsfahrzeuge u. a.¹⁵⁰²) dieses Anteils wurde nicht vorgenommen, um Ansprüche der DWV zu verhindern. Zudem wurde Ziff. 4., Abs. 1 des alten Anschreibens zum Reichsbahnvertrag von 1932, wodurch der Reichsbahn die Vergabe des freien Anteils nach eigenem Ermessen eingeräumt wurde, beibehalten und in § 2 des neuen Vertrags aufgenommen.¹⁵⁰³ Zusätzlich erhielt § 3, Abs. 1 des Vertragsentwurfes eine Klausel, die es der Reichsbahn erlauben sollte, dass „von dem Quotenschlüssel in Einzelfällen abgewichen wird, wenn dies aus staatspolitischen Gründen erforderlich ist“.¹⁵⁰⁴ Damit wagte die Reichsbahn erstmals die offene Konfrontation mit den Länderregierungen, da eine Anwendung dieser Bestimmungen unter Umständen auch als eine Verletzung des Staatsvertrags von 1920 gewertet werden konnte. Zudem sicherte sich die Reichsbahn in § 5 gegenüber der Deutschen Wagenbau-Vereinigung eine Kollektivhaftung für sämtliche Einzelverträge zu.¹⁵⁰⁵ Die Reichsbahn erklärte sich in § 6 des Vertragsentwurfes bereit, in Einzelfällen nach eigenem Ermessen für Erfindungen und die Freigabe umfangreicher Entwürfe einmalige Belohnungen an die einzelnen Werke zu verteilen.¹⁵⁰⁶ § 8 entsprach inhaltlich dem bisherigen § 6 des Vertrags von 1932 und regelte die Aufstellung der Durchschnitts-Nachkalkulationen.¹⁵⁰⁷ Der Quotenschlüssel musste entsprechend der neuen Auftragsmenge von nur noch 60 Prozent angepasst werden, um das Mindestmaß für ein wirtschaftliches Arbeiten sicherzustellen.¹⁵⁰⁸

¹⁵⁰¹ Ebd

¹⁵⁰² Vgl. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Erneuerung des DWV-Vertrages, 17.3.1936, BArch R5/22033, S. 4f.

¹⁵⁰³ Zudem sollte der Reichsbahn das Recht eingeräumt werden, aus diesen 40 % Aufträge an beliebige Firmen der Vereinigung zu vergeben, ohne dass eine Anrechnung auf die jeweilige Quote erfolgen sollte. Vgl. Ziff. 4 Abs. 1 Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932, BArch R5/20437, S. 4. Ziff. 4, Abs. 2 regelte die Zuteilung von Aufträgen auf quotenfreie Zuteilung auf Antrag von Seiten der Mitglieder der Vereinigung. Im Goerdeler-Gutachten war dieses Vorgehen, das bisher durch den Beauftragten der Reichsbahn bei der DWV betreut worden war, scharf kritisiert. Vgl. Kapitel 4.2.2

¹⁵⁰⁴ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 1 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 3.

¹⁵⁰⁵ Dies.: a.a.O., S. 5.

¹⁵⁰⁶ Dies.: a.a.O., S. 4. Bisher fand sich ein ähnlicher, jedoch im Wortlaut deutlich anderer Passus nur im Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 16. Februar 1932, BArch R5/20437, S. 4.

¹⁵⁰⁷ Vgl. § 6 Reichsbahnvertrag vom 16.2.1932, BArch R5/20437, S. 5.

¹⁵⁰⁸ Die bestehende Quote des Werkes Rastatt mit 1,34 % wurde als „kleinste noch zulässige Auftragsmenge“ definiert und im entsprechenden Verhältnis 90/60 auf 2 % erhöht. Diese Regelung würde die Werke Rathgeber, Siegen, Esslingen, Rastatt und Lüttgens betreffen und einen Quotenanteil von 2,68 % umfassen, der anteilig den Werken mit einer Quote größer als 6 % abgezogen werden sollte. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 4. Vgl. Anhang: Abb. 3.

Eine Verschärfung gegenüber den Bestimmungen von 1932 erfuhren die Regelungen für eine Überschreitung der Durchschnittspreise um 5 Prozent. Hierbei sollten zukünftig auch die Überschreitungen aus der vorhergehenden Laufzeit des Vertrags vom 16. Februar/10. März 1932 berücksichtigt werden, so dass unter Umständen bereits bei einer Überschreitung im ersten Jahr des neuen Vertrags ein Ausschluss des entsprechenden Werkes aus der Durchschnittspreiskalkulation erfolgen konnte.¹⁵⁰⁹ Präzisiert wurde das verschärfte Verfahren im Anschreiben zum neuen Reichsbahnvertrag. Demnach musste die DWV das relevante Werk der Reichsbahn bekanntgeben.¹⁵¹⁰ Die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses durch den Vorstand der DWV blieb weiterhin nur ein Kann-Kriterium für den Fall, dass auch weiterhin unwirtschaftliches Arbeiten zu erwarten sei.¹⁵¹¹ Ergänzt wurde eine Bestimmung, die das wirtschaftliche Arbeiten der Werke und den Wettbewerb stärker fördern sollte. So sollten auch diejenigen Werke, die mit ihren Selbstkosten 5 Prozent unter den Durchschnittsergebnissen lagen, der Reichsbahn gemeldet werden.¹⁵¹² Die Reichsbahn behielt sich eine Belohnung aus dem freien Quotenanteil vor, der nicht auf die jeweilige Werksquote angerechnet werden sollte. Damit wurde erstmals ein Anreiz für Rationalisierungsleistungen vertraglich fixiert. Entgegen den Bestimmungen des Vertrags vom 16. Februar/10. März 1932 sollten Quotenüber- und Unterschreitungen aus der vorhergehenden Vertragsperiode mit Beginn des neuen Vertrags verfallen.¹⁵¹³ Weiterhin wurde die Laufzeit des neuen Vertrags auf nur noch drei statt bisher fünf Jahre begrenzt; das Vertragsende wurde auf den 31. Dezember 1939 datiert.¹⁵¹⁴ Dem Vertrag beigelegt wurden Richtlinien für die Tätigkeit des Vertreters der Reichsbahn bei der DWV; der neue Vertrag sowie das Anschreiben erhielten diesbezüglich nur noch Bestimmungen über eine neu einzurichtende Preisprüfungsstelle.¹⁵¹⁵

Auf einen endgültigen Vertragsentwurf konnten sich die Reichsbahn-Zentralämter Berlin und München erst nach einer Besprechung bei der Hauptverwaltung am 9. Juni 1936 einigen.¹⁵¹⁶ Die Änderungen im Vergleich zum Vertrag vom 16. Februar/10. März 1932 um-

¹⁵⁰⁹ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 1 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 5.

¹⁵¹⁰ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 2 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 2.

¹⁵¹¹ Ebd.

¹⁵¹² Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁵¹³ Dies.: a.a.O., S. 4.

¹⁵¹⁴ Dies.: Anlage 1 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 6.

¹⁵¹⁵ Dies.: Anlage 3 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 1. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Vermerk, Betr. Entwurf des neuen DWV-Vertrages, 8.7.1936, BArch R5/22033, S. 4.

¹⁵¹⁶ Ders.: a.a.O., S. 1.

fassten schlussendlich sieben Punkte: 1. Eine Verringerung des quotenmäßigen Anteils der DWV-Werke von 90 Prozent auf nur noch 60 Prozent des Reichsbahnbedarfs.¹⁵¹⁷ Daraus folgte eine Änderung der Quotenziffern, um kleineren Werken eine wirtschaftliche Arbeit zu ermöglichen.¹⁵¹⁸ Die übrigen 40 Prozent konnte die Reichsbahn an beliebige Firmen – auch außerhalb der Vereinigung – vergeben.¹⁵¹⁹ Aus staatspolitischen Gründen behielt sich die Reichsbahn eine Abweichung vom Quotenschlüssel vor.¹⁵²⁰ 2. Postwagen und Großbehälter fielen nicht mehr unter die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags.¹⁵²¹ 3. Die beiden Vertreter der Deutschen Reichsbahn bei der DWV entfielen. An ihre Stelle trat nun ein von der Deutschen Reichsbahn beauftragter Preisprüfer, der den RZÄ unterstellt werden sollte.¹⁵²² 4. Eine Solidarhaftung sämtlicher DWV-Werke wurde eingeführt.¹⁵²³ 5. Nicht nur die Gruppenschmittkalkulationen sollten zukünftig der Reichsbahn vorgelegt werden, sondern auch die Einzelkalkulationen der Werke.¹⁵²⁴ 6. Die Vertragslaufzeit wurde von fünf auf drei Jahre reduziert.¹⁵²⁵ 7. Der Entwurf zum neuen Reichsbahnvertrag sah die Errichtung eines Schiedsgerichtes nicht mehr vor.¹⁵²⁶ Der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, die mit Schreiben vom 21. Januar 1936 bereits ihre grundsätzliche Zustimmung zu einer Erneuerung des Vertragsverhältnisses bekundet hatte, sowie – auf eigenen Wunsch – dem Reichswirtschaftsminister als Verantwortlichem der Reichsausgleichsstelle für öffentliche Aufträge wurde der neue Vertragsentwurf zur Stellungnahme zugestellt.¹⁵²⁷

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung nahm in einem von Vertretern sämtlicher Verbandswerke unterzeichneten Schreiben am 27. Juli 1936 ausführlich zu dem von der Reichsbahn aufgestellten Vertragsentwurf Stellung. Eine einberufene Mitgliederversammlung kam

¹⁵¹⁷ § 2 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Vermerk, Betr. Entwurf des neuen DWV-Vertrages, Anlage, 8., 7.1936, BArch R5/22033, S. 3.

¹⁵¹⁸ Ziff. 6 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 12.

¹⁵¹⁹ § 2 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 3.

¹⁵²⁰ § 3, Ziff. 1, Abs. 2 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 3.

¹⁵²¹ § 2 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 3.

¹⁵²² § 4e des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 5.

¹⁵²³ § 5 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 5.

¹⁵²⁴ § 7 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 6f.

¹⁵²⁵ § 10 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 8.

¹⁵²⁶ § 11 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 8.

¹⁵²⁷ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Vermerk, Betr. Entwurf des neuen DWV-Vertrages, 8.7.1936, BArch R5/22033, S. 3.

zu dem Ergebnis, „*dass der Entwurf unannehmbar ist*“.¹⁵²⁸ Die DWV stellte sich vor Allem gegen den Vorschlag der Reichsbahn, zukünftig den quotenfreien Anteil im freien Wettbewerb zu vergeben und verwies auf ein unbeantwortetes Schreiben vom 8. August 1935¹⁵²⁹, mit dem man bereits gegen eine solche Regelung Stellung bezogen hatte.¹⁵³⁰ Die Vereinigung wies darauf hin, dass sie dem Konzept der „kooperativen Rationalisierung“ folgend, „*sich zu Gunsten eines Auftraggebers gegenseitig unterstuetzt und belehrt, Schutzrechte, Vorrichtungen, Fabrikationsmethoden und Betriebserfahrungen systematisch und kostenlos austauscht, Arbeitsgemeinschaften bildet, gemeinsam einkauft, die Selbstkosten nach bindenden Regeln ermittelt, preisgibt und ausmuenzt*“.¹⁵³¹ Aus diesem Grund könne man nicht ohne weiteres zu einem Wettbewerb unter den Werken übergehen und verlangen, dass die Waggonbauer sich gegenseitig zu Gunsten desselben Auftraggebers bekämpften. Zudem wurden die der DWV zugestandenen 60 Prozent des Reichsbahnbedarfs als unzureichende Kompensation für die weitreichenden Verpflichtungen der Werke – „*die von einem gewissenhaften Kaufmann nicht übernommen werden koennten*“¹⁵³² – angesehen. Durch eine freie Ausschreibung der Reichsbahnaufträge würden den Werken starke Schwankungen in der Beschäftigung entstehen, die sich negativ auf die Selbstkostenberechnung auswirken würden und einen Verstoß gegen die 5 %-Grenze zur Folge hätten.¹⁵³³ Unverschuldet würden die Werke dann „*in peinliche, ihren guten Ruf gefaehrdende Untersuchungen über ihre Wirtschaftlichkeit verstrickt und schliesslich von weiteren Lieferungen ausgeschlossen werden*“.¹⁵³⁴ Die Bestimmungen über einen Ausschluss von Werken bei Überschreitung der 5 %-Grenze hielt die DWV für bedenklich.¹⁵³⁵ Umstände wie höhere Gewalt, die Höhe von ortsgebundenen Löhnen, ungünstige Frachtlagen oder ein Mangel an öffentlichen Aufträgen könnte leicht zu einer Überschreitung der 5 %-Grenze führen. Mögliche Stilllegungen stünden zudem den „*sozialpolitischen Bestrebungen der NSDAP*“ entgegen, die durch die Freizeitorganisationen „Kraft durch Freude“ sowie als deren Abteilung das Amt „Schönheit der Arbeit“¹⁵³⁶ mit besonderen sozialen Leis-

¹⁵²⁸ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn, 27.7.1936, BArch R5/21852, S. 1.

¹⁵²⁹ Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Der Vorstand: Schreiben an den Stellvertretenden Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Kleinmann, 8.8.1935, BArch R5/21852.

¹⁵³⁰ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an den Herrn Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn, 27.7.1936, BArch R5/21852, S. 1.

¹⁵³¹ Dies.: a.a.O., S. 1f.

¹⁵³² Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁵³³ Ebd.

¹⁵³⁴ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁵³⁵ Ebd.

¹⁵³⁶ Vgl. Friemert: Produktionsästhetik, S. 9: „Stets kollidieren die Interessen an Systemintegration der Arbeitenden in den Staat mit dem privaten Interesse der Kapitalvermehrung. So verlagern sich die Aktivitäten des Amtes mit der Konsolidierung der faschistischen Diktatur: Ab 1936 werden in erster Linie Großbetriebe als Unternehmen dargestellt, die alle Standards von ‚Schönheit der Arbeit‘ erfüllen, vornehmlich Kleinbetriebe ergreifen

tungen und Erholungsangeboten für Arbeiter eine Erhöhung der Selbstkosten herbeiführen würden.¹⁵³⁷ „Und wer könnte es wagen, solche Aufwendungen nach den an sich vielleicht vorhandenen Möglichkeiten zu machen, wenn er sich wegen der Gefahr zu hoher Selbstkosten von Untersuchungen und Ausschluss von den Lieferungen bedroht wüsste?“¹⁵³⁸ In den Bestimmungen des Vertragsentwurfes – einerseits zu niedrigsten Selbstkosten zu fertigen und andererseits einen drohenden Ausschluss von den Lieferungen befürchten zu müssen – sei „geradezu ein Zwang zu asozialem Verhalten“ zu erkennen.¹⁵³⁹ Im Widerspruch zur Forderung nach einem Erhalt der Arbeitsplätze stand aus Sicht der DWV die Idee einer freien Ausschreibung eines Teils der Reichsbahnaufträge. Große Schwankungen des Beschäftigungsumfanges, die in der monopsonistischen Marktsituation begründet lägen, hätten weitreichende Folgen für den Personalstand der Branche.¹⁵⁴⁰

Die DWV begründete ihre Kritik an dem Vertragsentwurf mit den wirtschaftspolitischen Forderungen der NSDAP und der sozialpolitischen Verantwortung der Reichsbahn. Die DWV bemängelte, dass den Mitgliedern im neuen Anschreiben zum Vertragsentwurf kein Recht auf einen Gewinn zugebilligt würde, da der Wortlaut nur noch von einem Gewinnzuschlag in den Nachrechnungen sprach.¹⁵⁴¹ Generell sei der Gewinnsatz deutlich zu niedrig bemessen, da ein erweiterter Teil der Unkosten nicht mehr als Gemeinkosten, sondern nur noch ein „gewogener“ Durchschnitt der Selbstkosten als Preisgrundlage dienen sollte.¹⁵⁴² Auch würden die neuen Regelungen über die anzurechnenden Abschreibungen die Werke unterschiedlich stark belasten.¹⁵⁴³ Begünstigt würden solche Werke, die nach einer Sanierung ihre Anlagen und Maschinen stark oder gar vollständig abgeschrieben hätten.¹⁵⁴⁴ Auch die im Vertragsentwurf vorgeschlagene Gesamthaftung der Branche war für die DWV unannehmbar.

produktionsästhetische Maßnahmen und der Staatsapparat selbst wird Gegenstand solcher Aktivität.“ sowie S. 102–104. Vgl. Frese: Betriebspolitik, S. 333–350. Siehe auch: Uhl: Rationalisierung, S. 128–133. Die Aufwendungen aller Unternehmen im Deutschen Reich für betriebliche Veränderungen zur Verbesserung der Arbeitsverhältnisse beliefen sich allein 1938 auf 201,3 Mio. RM. „Vor allem bei kleinen und mittleren Betrieben hatte das DAF-Amt allerdings erhebliche Schwierigkeiten. Es übersah dabei, daß diese Betriebe zum Teil finanziell nicht in der Lage waren, die Anforderungen zu erfüllen und beanstandete Mängel abzustellen.“ Ebd.: S. 343. Vgl. auch: Bavaj: Ambivalenz, S. 99.

¹⁵³⁷ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 3f.

¹⁵³⁸ Dies.: a.a.O., S. 4.

¹⁵³⁹ Ebd.

¹⁵⁴⁰ Ebd. Die DWV verwies darauf, dass aus diesem Grund bereits ab 1877 die deutschen Ländereisenbahnen nach festgelegten Quoten ihre Aufträge an die Waggonbauer vergeben hätten. Nur eine kurze Zeitspanne – 1921–1926 – sei von diesem Verfahren abgewichen worden mit dem Ergebnis, „dass die Waggonindustrie sehr bald vor dem vollkommenen Ruin stand.“

¹⁵⁴¹ Dies.: a.a.O., S. 5.

¹⁵⁴² Dies.: a.a.O., S. 6.

¹⁵⁴³ „Im Anschreiben zum alten Vertrag heisst es unter Ziffer 1): ‚Als angemessener Gewinn duerfen 9,09 % des Auftragswertes eingerechnet werden.‘ Dagegen heisst es im Anschreiben zu dem Vertragsentwurf: ‚Als Gewinnzuschlag in den Nachrechnungen duerfen 9,09 % des Auftragswertes eingerechnet werden.‘ Ein Recht auf Gewinn wird den Mitgliedern also nicht zuerkannt.“ Dies.: a.a.O., S. 5.

¹⁵⁴⁴ Vgl. auch: Zahn: Kapitalfehlleitung, S. 27.

Die geringe Kapitaldeckung der Werke würde sie im Haftungsfall in ihrem Bestand gefährden.¹⁵⁴⁵ Zudem sei den Werken kein Anspruch auf die Quote eines ausscheidenden Werkes zugestanden worden.¹⁵⁴⁶ In der Erhöhung der freien Quote sah die Wagenbau-Vereinigung einen Widerspruch gegenüber der Forderung, die Produktionskapazitäten dem wirklichen Bedarf anzupassen. Durch die Möglichkeit einer Beauftragung von Außenseitern aus den freien 40 Prozent würde die Reichsbahn in die Lage versetzt, „*aussenstehende Werke grosszuzüchten oder neu ins Leben zu rufen*“.¹⁵⁴⁷ Zudem würden der Reichsbahn durch die Senkung des Quotenanteils auf 60 Prozent kaum Einsparungen entstehen, da die Preise entsprechend des geringen Bedarfsanteils aufgebaut werden müssten und demzufolge höher als in der Vergangenheit ausfallen würden.¹⁵⁴⁸ Trotz der großen Opfer, die die Werke in den vergangenen zehn Jahren der Zusammenarbeit eingegangen waren, würde den Waggonherstellern durch den neuen Reichsbahnvertrag die Erfüllung der neuen Verpflichtungen durch die Beschränkung ihrer Rechte unmöglich gemacht. Zu diesen unannehmbaren Pflichten gehörte aus Sicht der DWV auch die grundsätzliche Offenlegung der Selbstkosten-Einzelergebnisse.¹⁵⁴⁹ „*Aus all diesen Gründen sind wir der Überzeugung, dass die Annahme des neuen Vertragsentwurfes die Vernichtung der deutschen Waggonindustrie zur Folge haben würde.*“¹⁵⁵⁰ Trotz dieser massiven Kritik an den Bestimmungen des Vertragsentwurfes hatte die DWV weiterhin den „*dringenden Wunsch*“, einen neuen Vertrag abzuschließen.¹⁵⁵¹

Eine Besprechung über die Einwände der DWV fand in der Hauptverwaltung der Reichsbahn am 18. August 1936 unter Beteiligung von Vertretern des Hauptprüfungsamts und den Reichsbahnzentralämtern Berlin und München statt. Dabei diskutierte die Reichsbahn die fünf Hauptkritikpunkte der DWV. 1.) Quotenfestsetzung und freier Wettbewerb, 2.) Überschreitung der Durchschnittspreise um 5 Prozent, 3.) Höhe des Gewinns, 4.) Solidarhaftung, 5.) Vorlage der Nachkalkulationen.¹⁵⁵² Aus Sicht der Reichsbahn ging die DWV bei ihren Einwänden gegen die Herabsetzung ihrer Quote allein von dem ungünstigsten und auch unwahrscheinlichsten Fall aus: eine vollständige Vergabe der freien 40 Prozent an Werke außerhalb der Vereinigung.¹⁵⁵³ Die Reichsbahn präziserte, dass nur bei Entwicklungsfahrzeuge und in besonderen Fällen eine freie Ausschreibung erfolgen sollte. Zudem käme zurzeit nur

¹⁵⁴⁵ Zur Eigenkapitalquote der Waggonindustrie, vgl. ebd.

¹⁵⁴⁶ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 7.

¹⁵⁴⁷ Dies.: a.a.O., S. 8.

¹⁵⁴⁸ Dies.: a.a.O., S. 10.

¹⁵⁴⁹ Dies.: a.a.O., S. 9.

¹⁵⁵⁰ Dies.: a.a.O., S. 10.

¹⁵⁵¹ Ebd.

¹⁵⁵² Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Entwurf zum neuen DWV-Vertrag, 22.8.1936, BArch R5/21852, S. 1.

¹⁵⁵³ Dies.: a.a.O., S. 2.

die Firma Christoph & Unmack für eine Auftragszuteilung in Frage; die Firma erwog jedoch einen erneuten Beitritt in die Vereinigung.¹⁵⁵⁴ Der Reichsbahn lag es fern, weitere, bisher nicht berücksichtigte Werke für die Lieferung von Waggonen heranzuziehen. Die Reichsbahn beschloss, von den 40 Prozent freier Quote nur 10 Prozent für die Vergabe an Außenseiter zu nutzen und die übrigen 30 Prozent nach freiem Ermessen zu verwenden.¹⁵⁵⁵ Außenseitern in Notstandsgebieten sollten zudem keinesfalls höhere Preise bewilligt werden als Verbandswerken in ebenfalls notleidenden Gebieten; die entsprechenden Punkte des Anschreibens sollten entfallen.¹⁵⁵⁶ Die 5 %-Regelung hingegen wurde von der Reichsbahn als das „wertvollste Mittel“ im Kampf gegen eine überhöhte Preisgestaltung der Waggonfabriken gewertet, weshalb auf eine solche Vertragsbestimmung unmöglich verzichtet werden könne.¹⁵⁵⁷ Da man auf Grund der besonderen Marktsituation eine Abkehr von den Prinzipien des freien Wettbewerbes und der damit verbundenen „gesündeste[n] Preisregelung“ vorgenommen habe, bedeutete die 5 %-Regel das entscheidende Instrument der DR zur Preisüberwachung.¹⁵⁵⁸ Die Beschwerden der DWV über einen zu geringen und zudem nicht rechtlich verbrieften Gewinnanteil fielen bei der Reichsbahn auf Unverständnis. Auch in den vorherigen Verträgen habe es keinen zugesicherten Gewinn für die Werke gegeben.¹⁵⁵⁹ Die Festlegung eines maximalen Gewinnzuschlages habe allein als Anhalt für die Preisfestsetzung bei späteren Aufträgen gedient und damit der Prüfung der Nachkalkulationen. Die neue Formulierung sollte nur verdeutlichen, dass es sich nicht um einen Reingewinn handele, sondern dass noch weitere Kosten aus dem Satz von 9,09 Prozent des Auftragswertes gedeckt werden müssten. Um Unklarheiten zu vermeiden, sollte der Punkt 1 des Anschreibens zum Vertragsentwurf jedoch neu formuliert werden.¹⁵⁶⁰ Festhalten wollte die Reichsbahn hingegen an der Berechnung der Selbstkosten nach dem „gewogenen Durchschnitt“, damit bei der Kalkulation die Stückzahlen und damit die Effekte einer Serienfertigung berücksichtigt wurden.¹⁵⁶¹ Nach Berechnungen

¹⁵⁵⁴ Ebd.

¹⁵⁵⁵ Aus diesen 30 % sollten Belohnungsaufträge für besondere Entwicklungen gezahlt werden, aber auch 10 % für eine beschränkte Ausschreibung unter den Werken der DWV genutzt werden. Ausgleiche zwischen den Werken aus staatspolitischen Gründen sollten ebenfalls aus den 30 % gezahlt werden; der nicht vergebene Teil sollte quotenmäßig unter den Werken aufgeteilt werden. Entsprechend würden die im Vertragsentwurf unter § 3 Ziffer 1 Absatz 2 gefassten Bestimmungen entfallen. Dies.: a.a.O., S. 3. Vgl. § 3, Ziff. 1, Abs. 2 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Der Generaldirektor: Vermerk. Entwurf des neuen DWV-Vertrages, Anlage, 8.7.1936, BArch R5/22033, S. 3.

¹⁵⁵⁶ Vgl. § 2 des Entwurfes zum neuen Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und zum Anschreiben hierzu. Ders.: a.a.O., S. 3.

¹⁵⁵⁷ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Entwurf zum neuen DWV-Vertrag, 22.8.1936, BArch R5/21852, S. 5.

¹⁵⁵⁸ Ebd.

¹⁵⁵⁹ Ebd.

¹⁵⁶⁰ Dies.: a.a.O., S. 6.

¹⁵⁶¹ Ebd.

der Reichsbahn würden sich die Preise durch Einführung dieser Berechnung um 0,5 bis 1 Prozent verringern.¹⁵⁶² Die Reichsbahn hielt an ihren Plänen, anstelle der bisher gebräuchlichen Übereignungserklärungen auf eine Solidarhaftung überzugehen, unbeirrt fest.¹⁵⁶³ Jedoch sollte gegebenenfalls das Anschreiben dahingehend geändert werden, dass diejenigen Werke, welche die Haftung für den Schaden der Reichsbahn übernehmen würden, die freiwerdende Quote zugesprochen bekommen sollten. An der Vorlage von Einzelrechnungen wollte die Reichsbahn festhalten. Da auf eine Preisregelung durch Wettbewerb verzichtet wurde, stellte die Vorlage der Einzelrechnungen das einzige Instrument der Reichsbahn dar, um die Angemessenheit der Preise zu überprüfen.¹⁵⁶⁴ Zudem entspreche diese Regelung der VOL und damit allgemein gültigem Recht.¹⁵⁶⁵ Nach einer internen Besprechung mit Dormmüller zeigte sich die Hauptverwaltung bereit, auch eine Reduzierung der Quote auf 70 Prozent zu akzeptieren und zudem die Solidarhaftung auf die Fälle zu beschränken, in denen die Reichsbahn bereits Zahlungen auf Baustoffe und Vorarbeiten geleistet hatte.¹⁵⁶⁶

Nachdem beide Verhandlungsseiten ihre Forderungen mitgeteilt hatten, begannen am 3. September 1936 die ersten direkten Verhandlungen über einen neuen Reichsbahnvertrag. Zur Verhandlung wurden von der Reichsbahn die fünf bereits intern diskutierten Einwände der DWV gestellt. Die Reichsbahn gab ihre Einschätzung hierzu den Vertretern der DWV bekannt. Diese wiesen im Verlauf der Verhandlung immer wieder auf die große Notlage der Waggonindustrie hin, in die sie seit Beginn der Zusammenarbeit mit der Reichsbahn geraten sei, ohne jedoch konstruktive Vorschläge zu einer Übereinkunft zu machen.¹⁵⁶⁷ Der neue Vertrag verschärfte aus Sicht der DWV die Notlage der Branche weiter und führe zum vollständigen Niedergang der deutschen Waggonindustrie.¹⁵⁶⁸ Nur ein Vertrag, der ihr das Leben sichere, sei für die Vereinigung annehmbar. Für staatspolitische Maßnahmen sowie Belohnungsaufträge würden zudem 10 bis 15 Prozent ausreichen, was einer Reichsbahnquote von 85 bis 90 Prozent entsprechen würde. Damit blieb die DWV zunächst auf einem strikten Konfrontationskurs und gab der Reichsbahn die Schuld für ihre wirtschaftliche Lage. Die Reichsbahn wies diese Interpretation zurück, verwies auf die allgemeine Wirtschaftslage so-

¹⁵⁶² Ebd.

¹⁵⁶³ Ebd.

¹⁵⁶⁴ Dies.: a.a.O., S. 8.

¹⁵⁶⁵ Vgl. Dienstvorschriften der Deutschen Reichsbahn, nach Nummern: DV 163: Verdingungsordnung für Leistungen (ausgenommen Bauleistungen) vom 1. Juni 1936, BArch R4301/1519.

¹⁵⁶⁶ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Aktenvermerk; Über das Antwortschreiben der Deutschen Wagenbau-Abteilung vom 27.7.36 zu dem Entwurf für den neuen DWV-Vertrag ist dem Herrn Generaldirektor am 25.8.1936 Vortrag gehalten worden, 26.8.1936, BArch R5/21852, S. 1.

¹⁵⁶⁷ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Betr. Entwurf zum neuen Deutschen Wagenbau-Vereinigungs-Vertrag, 15.9.1936, BArch R5/21852, S. 3.

¹⁵⁶⁸ Ebd.

wie die Überkapazitätenkrise der Waggonindustrie, die aufgrund des sinkenden Bedarfs und der weiterhin angespannten Wirtschaftslage der Reichsbahn nicht gelöst werden könnte.¹⁵⁶⁹ Auch in der Frage der 5 %-Regelung konnten sich die beiden Verhandlungsseiten auf keine gemeinsame Position verständigen; jede Partei wiederholte die bereits vorgebrachten Auffassungen. Die Debatte über die Höhe des Gewinnes – der aus Sicht der DWV zu gering und ursächlich für die Verluste der Werke war – verlief ebenfalls ergebnislos.¹⁵⁷⁰ Auch bei der Frage der Solidarhaftung konnte die Reichsbahn die Vertreter der DWV nur bitten, den revidierten Vorschlag einer eingeschränkten Solidarhaftung auf seine Gangbarkeit hin zu überprüfen.¹⁵⁷¹ Eine gemeinsame Formulierung wurde nicht erzielt. Am Ende der Aussprache machte Direktor Bergmann deutlich, dass die Reichsbahn nicht die Absicht hätte, die Waggonindustrie zu vernichten.¹⁵⁷² Das Ziel der Reichsbahn sei die Erhaltung einer leistungsfähigen Zulieferindustrie. Doch nicht nur die Industrie befände sich in einer tiefen Krise – auch die Reichsbahn kämpfe mit großen Schwierigkeiten. Zudem könne sie sich den Anforderungen, die in der jüngsten Vergangenheit an die öffentliche Beschaffung gestellt würden, nicht entziehen. Er bat die Vertreter der DWV, einen neuen Vertragsentwurf zu erarbeiten, der „ihren Wünschen Rechnung trage“ und diesen der Reichsbahn zukommen zu lassen.¹⁵⁷³ Es müssten alle Möglichkeiten ausgeschöpft werden, um einen neuen Vertrag abzuschließen. Damit waren die Verhandlungen zunächst ergebnislos vertagt worden. Die Reichsbahn hatte auf die Verhandlungshärte der Deutschen Wagenbau-Vereinigung mit einem deutlichen Bekenntnis zu einem neuen Vertrag geantwortet und die Initiative für einen erneuten Kontrakt an die Industrie übergeben. Deutlich geworden war auch, dass die DWV dem System der Reichsbahnverträge eine Mitschuld an ihrer Krise gab.

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung erarbeitete im Nachgang einen eigenen Vertragsentwurf, der am 6. Oktober 1936 der Reichsbahn vorgelegt wurde. Da ein nahtloser Übergang der Vertragslaufzeiten zum 1. Januar 1937 angestrebt worden war, mussten die Verhandlungspartner nun in kurzer Zeit einen Kompromiss erzielen. Die DWV forderte in ihrem Gegenentwurf, dass die Bestellungen der Reichsbahn – damit eine Anpassung der Fertigungskapazitäten an den wirklichen Bedarf durchgeführt werden könne – auf mehrere Jahre im Voraus festgelegt werden sollten.¹⁵⁷⁴ Großen Raum nahm die Kritik der DWV an einer Her-

¹⁵⁶⁹ Ebd. Vgl. Mierzejewski: *Asset II*, S. 62f.

¹⁵⁷⁰ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 4.

¹⁵⁷¹ Dies.: a.a.O., S. 5.

¹⁵⁷² Ebd.

¹⁵⁷³ Ebd.

¹⁵⁷⁴ Diese Forderung war nicht neu und bisher stets von der Reichsbahn abgelehnt worden. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Betr. Vertragsentwurf, 6.10.1936, BArch R5/21852, S. 1.

absetzung der Reichsbahnquote auf 60 Prozent ein, die weiterhin als unannehmbare Forderung angesehen wurde.¹⁵⁷⁵ Ihre Kritik begründete die DWV mit den Grundvoraussetzungen eines Quotenverbandes: die Lieferung zu gleichen Preisen - gewährleistet die durch eine gleichmäßige Beschäftigung aller Mitglieder. Sollte die Reichsbahn von ihrem Recht Gebrauch machen und 20 bis 30 Prozent der freien Quote (Aufträge für Notstandsgebiete bereits abgezogen) an einzelne Verbandswerke vergeben, entstünden der Vereinigung erhebliche Schwankungen in der Auslastung. Folglich rechnete die DWV mit großen Selbstkostenunterschieden, die eine Abgabe einheitlicher Preise unmöglich machen würden.¹⁵⁷⁶ Der Gegenvorschlag der DWV sah vor, bis zu 5 Prozent des Reichsbahnbedarfs für notleidende Gebiete zu reservieren und diesen Anteil unter Umständen auf bis zu 10 Prozent zu erhöhen.¹⁵⁷⁷ Weitere 10 Prozent sollten für Aufträge an Außenseiter, als Belohnungsaufträge sowie für eine freie Ausschreibung unter den Werken der DWV zur Verfügung stehen.¹⁵⁷⁸ Eine freie Ausschreibungen sollten auf Neukonstruktionen beschränkt werden; die Belohnung für Entwicklungsaufträge erfolgte quotenfrei, um unlauteren Wettbewerb zu verhindern. Der Anreiz einer Belohnung würde aus Sicht der DWV zu Kampfpreisen bei Neukonstruktionen führen.¹⁵⁷⁹ Weiterhin sperrte sich die DWV gegen eine Besserstellung von Außenseitern in den Notstandsgebieten bzw. einer Hinzuziehung von Außenseitern bei Reichsbahnaufträgen über das bisherige Maß hinaus. Die Reichsbahn hatte zwar in den Vorbesprechungen bereits deutlich herausgestellt, dass sie keine Bestrebungen in dieser Hinsicht hätte, dennoch verwies die DWV auf die im Vertrag enthaltene potenzielle Möglichkeit hierzu.¹⁵⁸⁰ Für die DWV bestand ein klarer Widerspruch gegen das in § 1 festgelegte Vertragsziel, weitere Anpassungen der Fertigungskapazitäten vorzunehmen und gleichzeitig neue Werke zu beauftragen. Auch die Solidarhaftung wurde weiterhin von der DWV abgelehnt, da die finanzielle Situation vieler Waggonfabriken eine Bürgschaft über die hohen Auftragssummen nicht ermöglichen würde. Die DWV unterbreitete jedoch einen Alternativvorschlag: *„Sind der Reichsbahn durch die Nichterfüllung von Verpflichtungen gemäß Ziffer 1 Verluste entstanden, so werden diese Verluste dadurch gedeckt, daß die Preise für die aus der frei gewordenen Quote den übrigen Mitgliedern zuwachsenden Aufträge solange und so weit um 15 % [...] gekürzt werden, bis die*

¹⁵⁷⁵ Ders.: a.a.O., S. 2.

¹⁵⁷⁶ Ebd.

¹⁵⁷⁷ Dadurch sollte auch § 3, Ziffer 1, Absatz 2 des Vertragsentwurfes, der eine Variabilität aus staatspolitischen Gründen im Quotensystem vorsah, überflüssig werden. Ders.: a.a.O., S. 5.

¹⁵⁷⁸ Ders., a.a.O., S. 2.

¹⁵⁷⁹ Ders.: a.a.O., S. 3.

¹⁵⁸⁰ Ebd.

*Verluste der Reichsbahn gedeckt sind.*¹⁵⁸¹ Den Werken sollte die freiwerdende Quote anteilig ihrer eigenen Quotenziffer zuwachsen. Die Reichsbahn war mit dieser Regelung einverstanden.¹⁵⁸²

Weiterhin sperrte sich die DWV gegen eine Preisgabe der Kalkulations-Einzelheiten der Verbandswerke.¹⁵⁸³ Die DWV nahm dies zum Anlass, eine generelle Kritik an dem System der „kooperativen Rationalisierung“ vorzubringen.¹⁵⁸⁴ Die DWV verglich ihre Situation mit der eines Fabrikarbeiters, dessen Akkord, *„den der Arbeiter durch unermüdlichen Fleiss, Findigkeit, Opferwilligkeit und Geschicklichkeit herausgewirtschaftet“* habe, wiederholt um den vollen Mehrlohn herabgesetzt würde – um schlussendlich entlassen zu werden.¹⁵⁸⁵ Die DWV setzte ihre Situation mit der eines abhängig Beschäftigten in der Industrie gleich, der *„dauernd bemüht ist, immer wieder billiger und billiger zu arbeiten, den Erfolg dieser Bemühungen aber verliert.“*¹⁵⁸⁶ Auch eine starke Reduzierung der Waggonfabriken könnte keine rentable Branche hervorbringen. Die Bilanzen würden beweisen, dass die Waggonfabriken unter dem Vertrag keine Verbesserung ihrer Lage erreicht hätten; nur die Finanzmittel der Aktionäre und Banken hielten einen großen Teil der Industrie am Leben. Dass in dieser Konservierung von Fertigungskapazitäten eine Ursache für die Krise der Waggonindustrie liegen könnte, spielte in der Argumentation der Deutschen Waggonindustrie keine Rolle. In den Bedarfsschwankungen der Reichsbahn lag in den Augen der DWV die Ursache für die hohen Kapazitäten der Industrie, die hingegen in Phasen niedrigen Bedarfs um die Hälfte und mehr verringert werden müssten. Auf diese Argumentation baute die Kritik der DWV an den zu geringen Gewinnzuschlägen auf.¹⁵⁸⁷ Nach Aussagen der Verbandswerke reiche der Zuschlag

¹⁵⁸¹ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Gegenüberstellung der Entwürfe zu einem Verträge mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Anlage zum Bericht des RZA Berlin vom 22. Okt. 1936, BArch R5/21852, S. 36f.

¹⁵⁸² Dies.: a.a.O., S. 38.

¹⁵⁸³ Die Bestimmungen der Verdingungsordnung VOL wurden als nicht maßgebend angesehen, da der mit der Reichsbahn geschlossene Kooperationsvertrag dem Besteller weit über die Bestimmungen der VOL hinausgehenden Rechte und Vorteile einräumen würde. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Betr. Vertragsentwurf, 6.10.1936, BArch R5/21852, S. 5.

¹⁵⁸⁴ Vgl. § 7 des Entwurfs der Hauptverwaltung vom 29.7.1936 *„Für jeden einzelnen Wagenlieferungsvertrag sind auf Grund der Anweisung für die Aufstellung der Nachrechnungen (Anlage 1 zu diesem Vertrag) getrennt nach Wagengattungen Nachrechnungen aufzustellen. Die Vereinigung hat spätestens 8 Wochen nach Auslieferung die Nachrechnungen der einzelnen Werke mit einem auf Grund der genannten Anweisung ermittelten Durchschnittsergebnis der Reichsbahn vorzulegen.“* Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Betr. Entwurf zum neuen DWV-Vertrag, 22.10.1936, Anlage: Gegenüberstellung der Entwürfe zu einem Verträge mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, BArch R5/21852, S. 15.

¹⁵⁸⁵ Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Betr. Vertragsentwurf, 6.10.1936, BArch R5/21852, S. 5.

¹⁵⁸⁶ Ders.: a.a.O., S. 6.

¹⁵⁸⁷ Der gesamte Text wurde bei diesem Abschnitt als Sperrsatz hervorgehoben. Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Betr. Vertragsentwurf, 6.10.1936, BArch R5/21852, S. 8.

von 9,09 Prozent nicht aus, um einen Reingewinn zu erwirtschaften.¹⁵⁸⁸ Die Exportförderabgabe sowie die Erhöhung der Körperschaftssteuer um 50 Prozent belasteten das Ergebnis der Waggonbauanstalten zusätzlich.¹⁵⁸⁹ Zudem forderte die DWV, dass das neu eingeführte Bezahlungssystem für ein überdurchschnittlich günstiges arbeitendes Werk wieder fallen zu lassen, da es niemals vergleichbare Bedingungen und damit gleiche Selbstkosten zwischen zwei Werken geben könne.

In einem Gutachten stellte das Reichsbahn-Zentralamt Berlin die beiden Vertragsentwürfe von DWV und Reichsbahn gegenüber und nahm Stellung zu möglichen Kompromissen.¹⁵⁹⁰ Die Reichsbahn zeigte sich wenig kompromissbereit und stimmte nur solchen Abschnitten des DWV-Entwurfes zu, die einen abweichenden Wortlaut ohne inhaltliche Differenzen zu den eigenen Entwürfen aufwiesen.¹⁵⁹¹ Zumeist plädierte das RZA Berlin für eine Beibehaltung des Entwurfes der Hauptverwaltung.¹⁵⁹² Das Reichsbahn-Zentralamt München reichte ebenfalls eine Stellungnahme ein, in der wesentlich detaillierter der Entwurf der DWV analysierte und eine deutlich ergebnisoffenere Diskussion geführt wurde.¹⁵⁹³ Beide Gutachten kamen zu dem Ergebnis, dass die Vorschläge der DWV im Widerspruch zu den Zielen der Reichsbahn standen. Die Reichsbahn berücksichtigte, dass die Waggonindustrie – wie die Bilanzen der Werke belegten – zurzeit keine nennenswerten Gewinne erwirtschaften konnte, sich das Bild jedoch bei einem früher oder später zu erwartenden Strategiewechsel der Reichsbahn hin zur Beschaffung von Serienfahrzeugen in größeren Stückzahlen deutlich ändern würde.¹⁵⁹⁴ Aus diesem Grund hielten es die RZÄ für angebracht, frühzeitig alle Maßnahmen einer effektiven Preiskontrolle zu ergreifen und der Waggonindustrie aufgrund der momentanen Lage nicht zu weit entgegen zu kommen. Den RZÄ war bewusst, dass das System der „kooperativen Rationalisierung“ ein großes Potenzial für eine einseitige Beeinflus-

¹⁵⁸⁸ Ebd.

¹⁵⁸⁹ Siehe: Schubert/Hommelhoff: Aktienrechtsreform.

¹⁵⁹⁰ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Gegenüberstellung der Entwürfe zu einem Verträge mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Anlage zum Bericht des RZA Berlin vom 22. Okt. 1936, BArch R5/21852.

¹⁵⁹¹ In der Frage der Kostenbelastung bei Exportaufträgen stellte das Reichsbahn-Zentralamt Berlin jedoch fest, dass – so lange für das Reich der Zwang zur Förderung von Ausfuhren bestünde – sich auch die Reichsbahn an den Mehrkosten für Exportaufträge beteiligen müsse. Damit gab man einer der wesentlichen Forderungen der Waggonindustrie statt und akzeptierte höhere Wagenpreise. Die Werke sollten sicherstellen, dass die Reichsbahn keine Mehrkosten für „*artfremde Behördenaufträge*“ übernehmen müsse. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, Betr. Entwurf zum neuen DWV-Vertrag, 22.10.1936, BArch R5/21852, S. 2.

¹⁵⁹² Vgl. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Gegenüberstellung der Entwürfe zu einem Verträge mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Anlage zum Bericht des RZA Berlin vom 22. Okt. 1936, BArch R5/21852, S. 20.

¹⁵⁹³ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt München: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung, 27.10.1936, BArch R5/21852.

¹⁵⁹⁴ Vgl. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 10. Geschäftsjahr 1936/37, S. 5.

sung der Preisbildung enthielt. Aus Sicht der Reichsbahn durfte es auf keinen Fall die Industrie sein, die als Monopolist den entscheidenden Einfluss auf die Preisbildung ausüben sollte.

Die Reichsbahn wollte auf ihre Forderung, Einzelkalkulationen von den Werken zu erhalten, nicht verzichten und prognostizierte ein Scheitern des Reichsbahnvertrags im Falle einer ausbleibenden Einigung.¹⁵⁹⁵ Es erschien für die Reichsbahn unabdingbar, durch eine noch stärkere Offenlegung der Kalkulationsergebnisse die Angemessenheit der Preisgestaltung durch die Wagenbauer kontrollieren zu können. Nur durch eine starke Informationsasymmetrie konnte sich die Reichsbahn von dem Vorwurf der Übervorteilung befreien. Direktor Bergmann wurde in dieser Haltung auch durch den Verwaltungsrat, besonders durch dessen Mitglieder Pietsch und von Schröder, gestärkt.¹⁵⁹⁶ Beide Mitglieder des Verwaltungsrates waren überzeugt, dass die DWV schließlich dem Reichbahn-Entwurf zustimmen würde.¹⁵⁹⁷

Für die Reichsbahn war ein neuer Vertrag nur unter Einhaltung von zwei Bedingungen möglich. Eine Erhöhung des quotenfreien Anteils auf mindestens 20 Prozent unter Verwendung von bis zu 10 Prozent des quotengebundenen Teils für notleidende Gebiete sowie die Vorlage der Einzelkalkulationen.¹⁵⁹⁸ Deutlich wurde die Bedeutung des Goerdeler-Gutachtens bei der Formulierung dieser Bedingungen, von deren Annahme durch die DWV die Wiederaufnahme von Verhandlungen über die noch strittigen Punkte abhängen sollte.¹⁵⁹⁹ Im Falle eines Scheiterns plante die Deutsche Wagenbau-Vereinigung die Beantragung einer Notgemeinschaft beim Reichswirtschaftsministerium.¹⁶⁰⁰ Die Reichsbahn wollte in diesem Fall im Reichswirtschaftsministerium darauf hinwirken, dass die Stellung der Reichsbahn gegenüber einer Notgemeinschaft der Waggonbauer *„nicht ungünstiger als bisher werde, daß vielmehr die Genehmigung an Bindungen geknüpft werde, die den von der DWV abgelehnten Forderungen der Reichsbahn entspreche“*.¹⁶⁰¹ Mit der Aussicht auf diese mögliche Unterstützung durch das Reichswirtschaftsministerium erhielt die Machtstellung der Reichsbahn in den Verhandlungen mit der Waggonindustrie eine neue Ausprägung. Handelte es sich bislang um bilaterale Verhandlungen zwischen Reichsbahn und DWV handelte, veränderte die Reichsbahn nun die Rahmenbedingungen einseitig zu ihren Gunsten. Sollte das RWM den Forde-

¹⁵⁹⁵ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Aktenvermerk über eine interne Besprechung über die Erneuerung des DWV-Vertrages, 1.12.1936, BArch R5/7005, S. 1f.

¹⁵⁹⁶ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁵⁹⁷ Ebd.

¹⁵⁹⁸ Dies.: a.a.O., S. 2f.

¹⁵⁹⁹ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁶⁰⁰ Die Anträge hierfür seien nach Informationen der Reichsbahn bereits vorbereitet und von den Mitgliedern unterzeichnet worden. Die Reichsbahn gedachte aus diesem Grund weitere Informationen aus dem Reichswirtschaftsministerium bei Staatssekretär Hans Posse und Ministerialdirektor Sarnow einzuholen. Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁶⁰¹ Ebd.

rungen der Reichsbahn nachkommen, wäre für die Reichsbahn der Ausgang der Verhandlungen unbedeutend, da ihre Bedingungen in jedem Fall durchgesetzt würden.

Eine Besprechung zwischen dem Reichswirtschaftsministerium und der Reichsbahn über die Verhandlungen mit der DWV über einen neuen Reichsbahnvertrag fand wenige Tage später statt. Ziel der Reichsbahn war es, die Position der Reichsregierung bzw. des Reichswirtschaftsministeriums zu einem möglichen Antrag auf Gründung einer Notgemeinschaft zu eruieren.¹⁶⁰² Die Reichsbahn trug vor, dass sie wirtschaftliche Nachteile vermeiden wolle, durch die Gründung einer Notgemeinschaft und entsprechende Preisregelungen oder -absprachen vermeiden müsse.¹⁶⁰³ Jedoch erklärte der Vertreter des RWM, Ministerialdirektor Ruelberg, dass nicht mehr sein Ministerium, sondern Josef Wagner¹⁶⁰⁴ als Reichskommissar für die Preisbildung in dieser Angelegenheit zuständig sei.¹⁶⁰⁵ Wagner hatte angekündigt, „*in die wirtschaftlichen Vorgänge gestaltend miteingreifen*“ zu wollen – und tat dies auch bei der Reichsbahn und ihrer Beschaffungsorganisation.¹⁶⁰⁶ Das Reichswirtschaftsministerium zeigte der Reichsbahn zwei mögliche Handlungsverläufe auf: Zum einen bestünde die Möglichkeit, doch zu einem Kompromiss mit der DWV zu gelangen, „*wobei das Reichswirtschaftsministerium eine gewisse vermittelnde Hilfsstellung leisten könne*“.¹⁶⁰⁷ Zum anderen bestünde im Rahmen des ständischen Aufbaues der Wirtschaft die Möglichkeit, die durch den Führer der jeweiligen Fachgruppe erfolgende Überwachung der „*richtige[n] Preisbildung*“ zu beeinflussen.¹⁶⁰⁸ Bei der Aufstellung der Kalkulationsrichtlinien könnte unter Umständen die Reichsbahn oder als „*neutrale Stelle*“ das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit mitwirken.¹⁶⁰⁹ Da dem Fachgruppenleiter auch die Beschaffung von ausreichenden Aufträgen zur Sicherung der Belegschaft oblag, könnte in diesem Fall von einem Vertrag mit der Waggonindustrie abgesehen werden und dennoch die Interessen der Reichsbahn gewahrt bleiben. Zu diesem Zeitpunkt hielt die Reichsbahn eine Einigung mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung für unwahr-

¹⁶⁰² Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Aktenvermerk Betr. Neuer Reichsbahnvertrag 1937, 16.12.1936, BArch R5/21852, S. 1.

¹⁶⁰³ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Besprechung im Reichswirtschaftsministerium am 3. Dezember 1936 Betr. Neuer Vertrag mit der DWV, 4.12.1936, BArch R5/7005, S. 1.

¹⁶⁰⁴ Zur Person und Funktion Josef Wagners: Artikel „Wagner, Josef“ in: Lilla/Döring/Schulz: Statisten, S. 700f.

¹⁶⁰⁵ Das Amt des Reichskommissars für die Preisbildung war am 29.10.1936 mit dem Ersten Gesetz zur Durchführung des Vierjahresplans neu geschaffen worden. Zur Aufgabe des Preiskommissars gehörte „*die Preisüberwachung für den gesamten Lebens- und Wirtschaftsbedarf des deutschen Volkes [...] einheitlich nach gleichen Grundsätzen durch eine Stelle*“. Göring, Begründung der Kabinettsvorlage eines Ersten Gesetzes zur Durchführung des Vierjahresplans über die Bestellung eines Reichskommissars für die Preisbildung v. 22.10.1936, Akten der Reichskanzlei. Die Regierung Hitler 1933–1945, Teil III: 1936, Dok. 159, S. 565.

¹⁶⁰⁶ zitiert nach: Steiner: Reichskommissar, S. 93.

¹⁶⁰⁷ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Besprechung im Reichswirtschaftsministerium am 3. Dezember 1936 Betr. Neuer Vertrag mit der DWV, 4.12.1936, BArch R5/7005, S. 2.

¹⁶⁰⁸ Ebd.

¹⁶⁰⁹ Ebd.

scheinlich und zeigte sich aufgeschlossen gegenüber einer ständischen Organisation.¹⁶¹⁰ Zudem ließ das Reichswirtschaftsministerium durchblicken, dass die Genehmigung einer Notgemeinschaft sehr unwahrscheinlich war.¹⁶¹¹ Ministerialdirektor Ruelberg erläuterte detailliert, wie eine solche Regelung aussehen könnte: Für die Reichsbahn sei die Wahrung ihrer Interessen ohne Vertragswerk sehr leicht zu realisieren, da sie als „*Besteller von überragender Bedeutung*“, noch dazu mit „*Behördencharakter*“, angesehen würde.¹⁶¹² Die Reichsbahn könnte einen eigenen Verteilungsschlüssel für die Waggonaufträge erstellen – ähnlich wie es bei der Lokomotivbeschaffung erfolgte –, ohne jedoch den Werken gegenüber zur Einhaltung der Quoten verpflichtet zu sein. Die Aufträge würden dann in freier Ausschreibung vergeben. Die VOL ließe auch eine Aufhebung der Ausschreibung zu, wenn der Preis eines Anbieters als „*gerecht*“ anerkannt würde.¹⁶¹³ Dieser erhielt dann einen Teil des Gesamtauftrages; andere Werke würden einen Auftrag erhalten, wenn sie ebenfalls zu diesem „*gerechten*“ Preis liefern würden.¹⁶¹⁴ Für die Reichsbahn war in jedem Fall unumstößlich, dass eine alternative Regelung im Falle eines Scheiterns der Verhandlungen mit der DWV keine negativen finanziellen Auswirkungen haben dürfte.¹⁶¹⁵

Die Reichsbahn setze die in der Zwischenzeit diskutierten Änderungen in einem neuen Vertragsentwurf um und suchte einen Kompromiss mit der Waggonindustrie.¹⁶¹⁶ Den Forderungen der DWV wollte die Reichsbahn – soweit es ihr möglich war – entgegen kommen. Der nun verfasste Vertragsentwurf wurde als endgültig angesehen.¹⁶¹⁷ Aus „*finanziellen, verkehrlichen und technischen Gründen*“ war eine Festlegung des langfristigen Bedarfs der Reichsbahn weiterhin nicht erfolgt.¹⁶¹⁸ Zudem sollte die Quote der DWV auf 85 Prozent ge-

¹⁶¹⁰ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁶¹¹ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Aktenvermerk Betr. Neuer Reichsbahnvertrag 1937, 16.12.1936, BArch R5/21852, S. 1f.

¹⁶¹² Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Besprechung im Reichswirtschaftsministerium am 3. Dezember 1936 Betr. Neuer Vertrag mit der DWV, 4.12.1936, BArch R5/7005, S. 3.

¹⁶¹³ Ebd.

¹⁶¹⁴ Auf die Definition eines „gerechten“ Preises könnte die Reichsbahn durch die Aufstellung der Kalkulationsrichtlinien durch den Führer der Fachgruppe Eisenbahn-Wagenbau Einfluss ausüben, so dass keine Nachteile gegenüber der Regelung durch den Reichsbahnvertrag zu befürchten seien. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Besprechung im Reichswirtschaftsministerium am 3. Dezember 1936 Betr. Neuer Vertrag mit der DWV, 4.12.1936, BArch R5/7005, S. 3f.

¹⁶¹⁵ Dies.: a.a.O., S. 4.

¹⁶¹⁶ Erneut waren zu dieser Besprechung nur interne Teilnehmer der Reichsbahn-Hauptverwaltung, des Hauptprüfungsamtes und der beiden Reichsbahn-Zentralämter anwesend. Damit war das potenzielle Auftragsvolumen deutlich reduziert worden, zudem die quotenmäßige und damit für die Werke sichere Zuteilung verringert. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Besprechungsprotokoll vom 12.11.1936, Betr. Entwurf zum neuen DWV-Vertrag, 17.12.1936, BArch R5/21852, S. 1.

¹⁶¹⁷ Dies.: a.a.O., S. 1f.

¹⁶¹⁸ Dies.: a.a.O., S. 2.

senkt werden – von der Reichsbahn waren zunächst 70 Prozent angestrebt worden.¹⁶¹⁹ Vertreter wollte die Reichsbahn nicht mehr in das Zentralbüro der DWV entsenden, um die „Zwisterstellung dieser Beamten“ zu beenden.¹⁶²⁰ Die Reichsbahn forderte weiterhin eine Offenlegung der Einzelkalkulationen der Waggonbauer, um sich gegen ungerechtfertigte Preise absichern zu können. Akzeptierte die DWV diese Forderung nicht, sollte der quotenfreien Anteil um 15 Prozent erhöht und neben Entwicklungsfahrzeugen auch Serienbauarten im freien Wettbewerb vergeben werden.¹⁶²¹ Die Vertragsdauer wurde auf drei Jahre begrenzt. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung sollte die Quoten ihrer Verbandswerke selbstständig festlegen können – vorbehaltlich der Genehmigung durch die Reichsbahn. Änderungen am Quotenschlüssel der DWV waren nur aus triftigen Gründen möglich. Zudem forderte die Reichsbahn durch einen eigenen Gutachter an den Ausschusssitzungen der DWV zur Nachprüfung von Überschreitungen der 5 %-Hürde beteiligt zu werden.¹⁶²² Bis Jahresende konnte allerdings keine Einigung zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie erzielt werden.¹⁶²³

Eine erneute Besprechung mit den Vertretern der Deutschen Wagenbau-Vereinigung über den Entwurf für einen neuen Reichsbahnvertrag fand am 26. Februar 1937 statt. In der Frage des „gewogenen Durchschnitts“ sowie dem Wortlaut der Vereinbarung über die Rechte und Pflichten des Beauftragten der Deutschen Reichsbahn bei der DWV war bisher keine Lösung gefunden worden. Die DWV hatte sich von Beginn der Verhandlungen an gegen die Einführung des „gewogenen Durchschnitts“ bei der Selbstkostenberechnung gewehrt und forderte die Beibehaltung des arithmetischen Durchschnitts. Eine weitere Preissenkung, wie sie die Berechnungsänderung zur Folge hätte, sei gerade für die kleineren Werke nicht tragbar.¹⁶²⁴ Während andere Industrien einen deutlichen Aufschwung in der vergangenen Vertragsperiode erfahren hätten, seien von dieser Regelung weitere Verschlechterungen der Waggonindustrie zu erwarten.¹⁶²⁵ Aus Sicht der Reichsbahn stellte der „gewogene Durchschnitt“ mit seiner Berücksichtigung der Stückzahlen die einzig richtige Berechnungsgrundla-

¹⁶¹⁹ Ebd. Großbehälter, Postwagen und Wagen Dritter fielen nicht mehr unter die Bedingungen des Reichsbahnvertrags, da die Reichsbahn keinen Einfluss mehr auf diese Aufträge nehmen konnte bzw. die Reichspost einen Ausschluss ihrer Bestellungen gefordert hatte.

¹⁶²⁰ Ebd.

¹⁶²¹ Ebd.

¹⁶²² Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁶²³ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung wurde daraufhin gemäß § 29 der Satzung von sämtlichen Mitgliedern zum Ende des Jahres 1937 gekündigt. Zudem wurden „besondere Beschlüsse“ für den Fall gefasst, dass eine Einigung mit der DRG ausbleiben sollte. Die genauen Beschlüsse sind nicht überliefert, lassen aber eine kartellähnliche Verteilungskolalition erwarten. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1936, S. 7.

¹⁶²⁴ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk über die Besprechung der Deutschen Reichsbahn mit den Vertretern der Deutschen Wagenbau-Vereinigung am 26. Februar 1937, 6.3.1937, BArch R5/7005, S. 1.

¹⁶²⁵ Ebd.

ge dar. Der DWV wurde entgegnet, dass wenn sich der Reichsbahnvertrag als so ungünstig für die Waggonindustrie darstelle, besser überhaupt kein Vertrag abgeschlossen würde.¹⁶²⁶ Damit hatte die Reichsbahn den Machtkampf mit der DWV gewonnen; die Vertreter stimmten zu, dem Vorstand und den Mitgliedern die Annahme dieser Bedingung vorzuschlagen.¹⁶²⁷

Auch bei den Vereinbarungen über die Rechte und Pflichten des Beauftragten der Deutschen Reichsbahn bei der DWV konnte man sich auf den Entwurf der Reichsbahn einigen. Es wurden Bestimmungen ergänzt, die dem Beauftragten die „*Vermittlung bei der Baustoffbeschaffung und Verteilung außer Einkauf*“ ermöglichen sollten.¹⁶²⁸ Die Vertragspartner trugen durch diese Änderungen dem Umstand Rechnung, dass in der Zwischenzeit die Versorgung der Werke mit Stahl große Probleme bereitete.¹⁶²⁹ Die Zusammenarbeit mit dem Reichsverkehrsministerium, insbesondere dem dort für die Baustoffversorgung im Rahmen des Vierjahresplans eingesetzten Generalreferenten, sollte sichergestellt werden.¹⁶³⁰ Die Einsetzung eines Reichsbahnbeamten sollte die Versorgung der Wagenbauanstalten mit den benötigten Baustoffen in einer effizienteren Art und Weise garantieren, als es der DWV oder den Werken allein möglich wäre.¹⁶³¹ Die Reichsbahn hatte sich in dieser Frage von Otto Steinbrinck, Generalbevollmächtigter des Flick-Konzerns und Friedrich Flicks „*Verbindungsoffizier*“, beraten lassen.¹⁶³² Steinbrinck hatte in einer Besprechung mit Bergmann vorgeschlagen, den Beauftragten der Reichsbahn stärker in die Geschäfte der DWV einzubinden, um so auch das volle Vertrauen der Waggonindustrie zu gewinnen.¹⁶³³ Nur so könne die Reichsbahn erreichen, einen Einblick in sämtliche Unterlagen der Kalkulationen zu erhalten. Zu einer solchen Verwendung als „*Vertrauensmann*“ hatte Staatssekretär Kleinmann bereits seine Zustimmung erteilt.¹⁶³⁴ Zweckmäßig war die Mitarbeit bei der Materialversorgung zudem für die Reichsbahn in doppelter Hinsicht: Weil ein Reichsbahnbeamter so „*immer rechtzeitig unterrichtet wäre, ob der regelmäßig zuzuweisende Bedarf in dem betreffenden Monat wirklich gebraucht oder angeliefert wird, und er damit in die Lage versetzt würde, im Einvernehmen mit dem Generalreferenten der Eisenbahnabteilungen eine andere Verteilung, z B für*

¹⁶²⁶ Ebd.

¹⁶²⁷ „Der „gewogene Durchschnitt“ soll aber nur gelten für den Durchschnitt der Selbstkosten, der gemäß § 10 des Vertrags als Anhalt für die Preisfestsetzung bei der nächsten Bestellung dient, nicht aber für den Durchschnitt der Selbstkosten, der bei der Ermittlung der Überschreitung der 5 %-Grenze gemäß § 8 des Vertrags zu Grunde zu legen ist. Im letzteren Falle gilt wie bisher der arithmetische Durchschnitt.“ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁶²⁸ Ebd.

¹⁶²⁹ Vgl. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG: Bericht über das 10. Geschäftsjahr 1936/37, S. 5.

¹⁶³⁰ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums: a.a.O., S. 2.

¹⁶³¹ Ebd.

¹⁶³² Zur Person und Funktion Otto Steinbrincks, vgl. Bähr/Drecoll/Gotto: Flick-Konzern, S. 184.

¹⁶³³ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. DWV-Vertrag - Besprechung mit Herrn Steinbrinck am 25. d. M., Der Direktor der Abt E III, 26.2.1937, BArch R5/7092, S. 1.

¹⁶³⁴ Ebd.

*Zwecke der Werkstätten, zu veranlassen.*¹⁶³⁵ Die Rechte und Pflichten des Beauftragten der Reichsbahn wurden in einer Vereinbarung zwischen DWV und Reichsbahn festgehalten.¹⁶³⁶ Der Beauftragte wurde verpflichtet, seine Tätigkeit so auszuüben, dass „*das durch den Vertrag bedingte Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Vertragspartnern erhalten und gestärkt wird.*“¹⁶³⁷ Die Verhandlungen waren damit soweit gediehen, dass die Reichsbahn fest mit einem Vertragsabschluss rechnete. Der Vertreter der DWV drängte ebenfalls auf eine baldige Entscheidung und den finalen Abschluss des neuen Reichsbahnvertrags.¹⁶³⁸

Der neue Reichsbahnvertrag wurde am 19. März/19. Juni 1937 von den Beteiligten unterzeichnet und stellte eine deutliche Veränderung für die „kooperative Rationalisierung“ dar.¹⁶³⁹ Der rückwirkend zum 1. Januar 1937 geltende Vertrag stand merklich unter dem Einfluss des Goerdeler-Gutachten. Die Verhandlungen hatten deutlich längere Zeit in Anspruch genommen als die vorhergehenden und konnten nur unter großen Schwierigkeiten zu einem positiven Ergebnis gebracht werden.¹⁶⁴⁰

5.1.2 *Der Reichsbahnvertrag von 1937 in der Beschaffungspraxis der Deutschen Reichsbahn*

Der dritte Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937 stellte inhaltlich die größte Abweichung von der Ursprungsidee der „kooperativen Rationalisierung“ dar.¹⁶⁴¹ Besonders die durch das Goerdeler-Gutachten angeregten Änderungen, die Einflussnahme des nationalsozialistischen „Führerstaates“ sowie die weiterhin existente Beschaffungskrise der Reichsbahn erforderten deutliche Anpassungen, um das System der Reichsbahnverträge an die neuen politischen wie wirtschaftlichen Weltanschauungen zu adaptieren.¹⁶⁴² Die Ausgestaltung des neu-

¹⁶³⁵ Dies.: a.a.O., S. 1f.

¹⁶³⁶ Vereinbarung zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 15f.

¹⁶³⁷ Vereinbarung zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 16.

¹⁶³⁸ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk über die Besprechung der Deutschen Reichsbahn mit den Vertretern der Deutschen Wagenbau-Vereinigung am 26. Februar 1937, 6.3.1937, BArch R5/7005, S. 7.

¹⁶³⁹ Vgl. Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005. Die Mitglieder der Deutschen Wagenbau-Vereinigung nahmen den Vertrag in einer außerordentlichen Mitgliederversammlung am 19. März 1937 an. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, S. 5.

¹⁶⁴⁰ Noch vor Abschluss des neuen Reichsbahnvertrags musste zudem das Reichsbahn-Zentralamt der übergeordneten Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums bestätigen, dass alle im Reichsbahnvertrag aufgenommenen Verbandswerke als „arische Unternehmen“ angesehen werden könnten. Das RZA konnte dies bestätigen. Entgegen dem Zwischenvertrag von 1934 war der Einfluss des NS-Staates auf den Reichsbahnvertrag nicht mehr vermeidbar gewesen. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr. DWV-Vertrag, 2.3.1937, BArch R5/21990.

¹⁶⁴¹ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung formulierte die Änderungen im neuen Reichsbahnvertrag betont sachlich und veröffentlichte keine Stellungnahme, die eine Wertung der weitgehenden Änderungen im Vergleich zu den früheren Verträgen, die noch immer die Grundlage bildeten. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, S. 5.

¹⁶⁴² Die durch das „Gesetz zur Neuregelung der Verhältnisse der Reichsbank und der Deutschen Reichsbahn“ vom 10.02.1937 erfolgte Änderung in der Rechtsstellung der Deutschen Reichsbahn hatte keine unmittelbaren

en Reichsbahnvertrags wies einen Zielkonflikt auf, der auch anderen nationalsozialistischen Wirtschaftsplanungen innewohnte: Einerseits sollte der Wagenpark der Reichsbahn im Sinne der Aufrüstung modernisiert werden. Andererseits sollte vermieden werden, dass die aus der Finanzierung mittels Kapitalabschöpfung eintretende zwangsläufige Verknappung der Ressourcen zu einer tendenziellen Verteuerung führte.¹⁶⁴³ Die Autarkiebestrebungen in der Ressourcenbereitstellung verstärkten diesen Konflikt zudem noch.¹⁶⁴⁴

Die Herabsetzung der Reichsbahnquote von 90 Prozent auf nur noch 85 Prozent sollte, um bei den kleineren Werken wirtschaftliches Arbeiten aufgrund von zu geringen Losgrößen nicht zu gefährden, mit einer Anhebung der kleinsten Quoten erfolgen.¹⁶⁴⁵ Bei der endgültigen Quotenerhöhung dieser Werke sollten alle Quoten auf 2,00 Prozent gehoben werden, Esslingen sogar auf 2,38 Prozent.¹⁶⁴⁶ Mit dieser Quotenanpassung konnte sich die Reichsbahn nicht gegen die Waggonbauer durchsetzen, so dass im Reichsbahnvertrag von 1937 weiterhin Quoten unter 2 Prozent bestehen blieben.¹⁶⁴⁷

Auswirkungen auf das System der Reichsbahnverträge. RGI II, Nr. 8 v. 12.2.1937, S. 48. Zur Stellung der DRG unter die Reichshoheit vgl. Bauer: Rechtsstellung. Mierzejewski: Asset II, S. 22–24. Kuvzynski: Regime, S. 514–516.

¹⁶⁴³ Vgl. Steiner: Reichskommissar, S. 94.

¹⁶⁴⁴ Siehe auch: Schweitzer: Crisis. Petzina: Autarkiepolitik, S. 31–53. Neben der Autarkisierung der Industrie wurde während der Aufrüstung zwischen 1936–1939 zudem der Ausbau der Kapazitäten sowie eine verstärkte technische Rationalisierung der rüstungswichtigen Industriezweige verordnet. Dies bedeutete: Typisierung (Verkleinerung des Sortiments an Fertigerzeugnissen zur Erhöhung der Seriengrößen), Normung, Erhöhung der Arbeitsleistung pro Stunde, effiziente Anpassung der Betriebsgröße. „Die Zielsetzung war im einleuchten aber nicht einheitlich und wechselte je nach der politischen Konstellation.“ Wagenführ: Industrie, S. 21.

¹⁶⁴⁵ Dies betraf die Werke Rathgeber, Siegen, Esslingen, Rastatt und Lüttgens, die zuvor mit Quoten zwischen 1,22 % (Lüttgens) und 1,92 % (Rathgeber) über die geringsten Quoten verfügten. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 3 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 1.

¹⁶⁴⁶ Es war allgemein anerkannt worden, dass die Quote von Esslingen zu klein bemessen worden war. Daher wurde auch kein Ausgleich für die Quotenüberschreitung von 490.000 RM angestrebt sondern der Betrag wurde als Entschädigung verbucht. Vgl. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vermerk Betr. Entwurf zum neuen DWV-Vertrag, 22.8.1936, BArch R5/21852, S. 4. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 3 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 1. Diese Aufwertung sollte zu Lasten der übrigen Werke gehen, die entsprechend ihrer Anteile hierzu eine Reduzierung ihrer Quoten hinnehmen mussten. Dabei wurden die Konzerne als Einheit behandelt. Dass darunter auch Werke mit deutlich geringeren Quotenanteilen als 2 % waren, wurde vernachlässigt bzw. ein entsprechender Arbeitsaustausch der Konzernleitung überlassen. Dies betraf das zur Waggon- und Maschinenfabrik, Aktiengesellschaft vorm. Busch gehörende Werk Weimar (1,39 %), sowie das Werk Dessau (1,98 %), das zur Orenstein & Koppel AG gehörte. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf Berlin: Anlage 3 zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Betr. Erneuerung des Wagenbau-Vereinigung-Vertrages, 17.4.1936, BArch R5/22033, S. 1. Entsprechend der Quotenreduzierung bei allen Konzernen mit einer Quote ab 6 % wurden anteilig auch bei Weimar und Dessau die Quoten auf 1,37 % bzw. 1,95 % reduziert. Der Leiter der Waggonfabrik Dessau reichte bei der Reichsbahn Beschwerde gegen diese Vorgehensweise ein und drohte mit einer Kündigung der Mitgliedschaft. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft Handschriftliche Notiz an Herrn Ref. 30, 30.7.1936, BArch R5/21852, S. 1f. Aus Sicht der Waggonfabrik Dessau sollte die Mindestquotenregelung von 2 % auf alle Werke, nicht nur auf die unabhängigen, angewendet werden. Anscheinend war eine umfassende Integration des Werkes in den Orenstein & Koppel-Konzern zu diesem Zeitpunkt noch nicht erfolgt bzw. sollte eine Beschwerde des Produktionsstandortes Dessau gegen die Regelung dem Gesamtkonzern eine Quotensteigerung einbringen.

¹⁶⁴⁷ Vgl. § 15 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 9.

Durch den Goerdeler-Ausschuss war die Doppelfunktion der von der Reichsbahn in das Zentralbüro der DWV entsendeten Reichsbahnbeamten kritisiert worden. Mit dem Reichsbahnvertrag von 1937 war nachträglich die vertragliche Grundlage für die Neuordnung der Rechte und Pflichten des Beauftragten der Reichsbahn geschaffen worden und dem Reichsbahnvertrag angegliedert worden.¹⁶⁴⁸ Die Deutsche Reichsbahn erklärte sich damit einverstanden, dass der Beauftragte die Leitung der Nachrechnungsabteilung sowie der Verrechnungsstelle der Deutschen Wagenbau-Vereinigung übertragen bekommen sollte.¹⁶⁴⁹ Die Reichsbahn stellte klar: *„Auf den übrigen Arbeitsgebieten der Deutschen Wagenbau-Vereinigung hat er weder eine selbstständige noch eine vertretende Tätigkeit auszuüben.“*¹⁶⁵⁰

Unter der Geltung des Reichsbahnvertrags von 1937 änderte sich das Lieferanten-Abnehmer-Verhältnis merklich im Vergleich zu den vorherigen Vertragsperioden. Nicht nur der maßgebende Personenkreis, sondern auch die Rahmenbedingungen hatten sich im Vergleich zu 1932 stark gewandelt. Dass die „kooperative Rationalisierung“ deutlich modifiziert worden war, musste zunächst von den Beteiligten erlernt werden.¹⁶⁵¹ Trotz der in zahlreichen Punkten gewonnenen Freiheiten war die Waggonindustrie unzufrieden über die Zusammenarbeit mit der Reichsbahn. Bereits der schwierige Verhandlungsverlauf hatte gezeigt, dass die Waggonindustrie deutlich distanzierter zum Konzept der „kooperativen Rationalisierung“ stand. Über Steinbrinck, der sich in dieser Phase zu einem Mittler zwischen Industrie und Reichsbahn entwickelte, ließ die Waggonindustrie dann auch kurz nach Inkrafttreten des Reichsbahnvertrags mitteilen, dass *„in der Waggonindustrie eine gewisse Unzufriedenheit in Bezug auf die straffe Führung seitens der Reichsbahn“* vorherrsche.¹⁶⁵²

¹⁶⁴⁸ Vgl. § 9 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 8, sowie Vereinbarung zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 15f.

¹⁶⁴⁹ Zusammen mit dem Geschäftsführer der DWV war der Beauftragte für diese beiden Abteilungen zeichnungsberechtigt. Die Stellung entsprach zwar nicht mehr der ehemaligen Machtfülle, stellte aber weiterhin eine Doppelfunktion dar. Als besoldeter Reichsbahnbeamter musste der Beauftragte das Vertrauen der Werke erlangen, um seine Tätigkeiten im Sinne des Reichsbahnvertrags und damit vor allem im Sinne der Reichsbahn erfüllen zu können. Weiterhin sollten die Tätigkeiten des Beauftragten jedoch auf die in der Vereinbarung enthaltenen Bereiche beschränkt bleiben. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben An die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 2.3.1937, BArch R5/7092, S. 1.

¹⁶⁵⁰ Ebd.

¹⁶⁵¹ So legte im Juni 1937 die Deutsche Wagenbau-Vereinigung der Deutschen Reichsbahn die Ergebnisse ihrer Vorstandswahlen auf der Mitgliederversammlung zur Genehmigung vor – wie es in den vorherigen Jahren verlangt worden war – und musste von der Reichsbahn darüber belehrt werden, dass der Vorstand der DWV nicht mehr der Genehmigung durch die DR bedurfte. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Besetzung des Vorstandes der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 30.6.1937, BArch R5/7092, S. 1. Vgl. auch: Der Reichs- und Preußische Verkehrsminister: Abschrift für den Herrn Ministerialdirektor, Juli 1937, BArch R5/7092.

¹⁶⁵² Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk Betr. Waggonindustrie Der Direktor der Abt E III, 17.9.1937, BArch R5/7092, S. 1. Die Reichsbahn schätzte diese Gerüchte dahingehend ein, dass die Unzufriedenheit der Reichsbahn mit den Linke-Hofmann-Werken – Steinbrinck war Mitglied des Aufsichtsrates – hinter dieser Unzufriedenheit stecken würde. Vgl. auch zu den Reorganisationsmaßnahmen bei der Linke-Hofmann-Werke AG nach der Übernahme durch den Flick-Konzern: Priemel: Flick,

Die Waggonindustrie machte ihren Unmut über die schwache Auftragslage in einem umfassenden Bericht der DWV an das Reichsverkehrsministerium deutlich. Der Bericht war aufgrund des „*ausdrücklichen Wunsches*“ des Reichsverkehrsministeriums angefertigt worden.¹⁶⁵³ Die Waggonindustrie legte dar, dass die zu erwartenden Beschaffungsmengen der Reichsbahn dramatische Folgen auf die Beschäftigtenzahlen der Branche haben würden: Von 11.061 produktiven Arbeitern würden aus Sicht der DWV bis zum Jahre 1939 nur noch zwischen insgesamt 739 und 1.520 Arbeiter erhalten werden können.¹⁶⁵⁴ Ursächlich für diese drastische Entwicklung war für die Deutsche Wagenbau-Vereinigung die fast ausschließliche Beschaffung von Güterwagen durch die Reichsbahn.¹⁶⁵⁵ Gestützt wurde die Beschäftigungslage allein durch einen langsamen Anstieg der Privataufträge, die 1937 allein etwa 50 Millionen RM ausmachten und die Beschäftigung von rund 3.900 Arbeitern sicherte.¹⁶⁵⁶ Eine nachhaltige Verbesserung der Auftragslage versprach sich die Waggonindustrie jedoch nur von Reichsbahnaufträgen.¹⁶⁵⁷ Wiederholt machte die DWV ihren Wunsch nach einer gleichmäßige Beschäftigung deutlich und wies damit auf das größte Problem der Waggonindustrie hin – die ungebrochene Überkapazitätenkrise. Die Reichsbahn war nicht in der Lage, eine gleichbleibende Beschaffung auf Grundlage einer langfristigen Bedarfsplanung durchzuführen und erzwang mit ihren anhaltend kurzen Lieferintervallen die Aufrechterhaltung von überhöhten Fertigungskapazitäten. Es fehlte trotz des vorhandenen Bewusstseins in der Waggonbranche und bei der Reichsbahn an Lösungsvorschlägen, um dieses grundlegende Problem der Waggonindustrie zu beheben. Die Waggonindustrie versuchte ausschließlich durch eine generell höheren Beschaffung der Reichsbahn bzw. durch die Bestellung von arbeits- und damit lohn-

S. 328. Vgl. auch: „Um die Erneuerung des Reichsbahn-Waggonvertrages. Die Wagenbau-Vereinigung bemüht sich um ausreichende Aufträge – Fühlbarer Wagenmangel“ in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 30.10.1936.

¹⁶⁵³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Bericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung an das Reichsverkehrsministerium über die Beschäftigungslage bei den Wagenbau-Firmen, 27.11.1937, BArch R4304/402, S. 1.

¹⁶⁵⁴ Ebd.

¹⁶⁵⁵ Da hierbei die Lohnsummen aber um das siebenfache niedriger lagen als beim Bau der aufwändigeren Personenwagen, sah sich die DWV zu einer Anpassung der Beschäftigtenzahlen gezwungen. Nur ein einziges Werk der Vereinigung würde durch die geplante Vergabe von Personenwagen profitieren, während der überwiegende Teil der Branche unter dem geringen Lohnanteil der Güterwagenaufträge leiden müsste. Im Mai 1937 war bereits die Beschaffung von nicht dringend benötigten Personen-, Trieb- und Steuerwagen aus der Vergabe 1936/1937/I und II im Wert von rd. 8 Mio. RM von der Reichsbahn zurückgestellt worden, um die bereitgestellten Stahlbaustoffe für den Bau von Güterwagen freizumachen. Der Beschäftigungsausgleich musste auf die Vergabe 1938 verschoben werden, da nach den Schwierigkeiten in der Zuteilung der Stahlkontingente eine erneute Änderung der Auftragsverteilung unter den Werken nicht tragbar gewesen wäre. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, S. 9. Es muss jedoch aus betriebswirtschaftlicher Sicht festgestellt werden, dass die Reichsbahn im Eisenbahngüterverkehr wesentlich besser in der Lage war, das Angebot an die Nachfrage anzupassen und entsprechend die Waggons zu disponieren als im Personenverkehr. Vgl. Hammer: Eisenbahn- und Kraftfernverkehr, S. 71; 75.

¹⁶⁵⁶ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Bericht der Deutschen Wagenbau-Vereinigung an das Reichsverkehrsministerium über die Beschäftigungslage bei den Wagenbau-Firmen, 27.11.1937, BArch R4304/402, S. 4.

¹⁶⁵⁷ Eine Gewährung von zusätzlichen Eisenkontingenten sowie die Umwandlung der Aufträge auf 1.000 Güterwagen in 330 Personenwagen wäre – bei gleichbleibender Beschäftigungslage im Privatgeschäft – aus Sicht der DWV ausreichend, um den bisherigen Arbeiterstamm zu erhalten. Dies.: a.a.O., S. 5.

intensiven Personenwagen, den Überkapazitäten zu begegnen. Dabei war nicht der Abbau von Kapazitäten angedacht, sondern nur eine gesteigerte Auslastung. In ihrem Bericht präsentierte die DWV der Reichsbahn zwei mögliche Szenarien der folgenden Beschaffung:¹⁶⁵⁸ Entweder die Reichsbahn bestellte ausschließlich Güterwagen, was bei einem Stahlkontingent von 7.000 t je Monat 500 Güterwagen monatlich ermöglichen würde. Die durchgehende Beschäftigung läge dann bei 1.720 Arbeitern, zuzüglich weiterer 3.900 für die privaten Aufträge. Oder aber die Reichsbahn bestellte ausschließlich Personenwagen, was bei einem gleichbleibenden Stahlkontingent 167 Personenwagen monatlich bedeuten würde. Durchgehend 10.440 produktive Arbeiter könnten beschäftigt werden.¹⁶⁵⁹ Eine reine Beschaffung von Güterwagen hätte die Waggonindustrie in ihrer Entwicklung um viele Jahre zurückgeworfen und sich negativ auf die Preiskalkulation ausgewirkt. Sollte die Reichsbahn an ihrer Planung festhalten, müsste dies einhergehen mit einer deutlichen Erhöhung der Gesamtauftragssumme sowie des Stahlkontingentes.¹⁶⁶⁰

Mit der Kontingentierung der Rohstoffe war ein zusätzlicher Konflikt im Arbeitsablauf der Waggonindustrie eingetreten, auf die die Werke nur indirekt Einfluss nehmen konnten.¹⁶⁶¹ Die mangelhafte Zuteilung von Rohstoffen machte es den Waggonbauern unmöglich, aus der leicht gesteigerten Auftragslage Vorteile zu erlangen.¹⁶⁶² Anders jedoch gestaltete sich die Situation bei der Linke-Hofmann-Werke AG, die nach der Aufspaltung der Linke-

¹⁶⁵⁸ Im Folgenden: Dies.: a.a.O., S. 7.

¹⁶⁵⁹ Im Falle des ersten Szenarios sah sich die Waggonbranche gezwungen, die für den Bau von Personenwagen benötigten Arbeiter zu entlassen und damit auf unbestimmte Zeit Fachkräfte und Fertigungswissen zu verlieren. Dies.: a.a.O., S. 8.

¹⁶⁶⁰ Ebd.

¹⁶⁶¹ Die Reichsbahn belegte nur den fünften Platz auf der Prioritätenliste für Rohstofflieferungen, was sich sowohl in der Erneuerung der negativ bemerkbar machte, als auch in der Erneuerung des Wagenparks. Vgl. Mierzejewski: Asset II, S. 72f sowie Table 2.10 und 2.11, S. 74, 75; Overy: War, S. 239. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung erhöhte aufgrund der Mehrarbeit ihren Personalbestand in der Geschäftsstelle Berlin – in Personal- und Bürogemeinschaft mit der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau – von 50 auf 58. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, S. 7. Zu Beginn der Stahlkontingentierung im Mai 1937 war es der DWV gerade erst gelungen, den Stahlbedarf für die Vergabe 1937/I zu beschaffen. Die danach zum Bau der Reichsbahnwagen noch zur Verfügung stehenden Stahlmengen waren so gering, dass die Lieferfristen für die Wagen der Vergabe 1937/II bis 1938 gestreckt und für die Fertigstellung zudem die Monatskontingente des ersten Halbjahres 1938 herangezogen werden mussten. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1937, S. 10. *„Die Lieferwerke konnten die für 1937 in Auftrag gegebenen Neubestellungen an Fahrzeugen aller Art nur zu Teil ausführen, weil inzwischen die Eisenbewirtschaftung einsetzte und die Höhe des der Reichsbahn zugewiesenen Eisenkontingents eine Streckung der Aufträge bis weit in das Jahr 1938 hinein verursachte.“* Deutsche Reichsbahn: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das Geschäftsjahr 1937, S. 6.

¹⁶⁶² Die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG, der größte Waggonbauer des Deutschen Reiches, konnte von den erhöhten Reichsbahnaufträgen und den gesteigerten privaten Inlands- wie auch Exportaufträgen kaum profitieren. Angeführt wurden *„die ungenügende, dem wirklichen Bedarf in keiner Weise gerecht werdende Eisenzuteilung“* sowie die *„völlige Nichtberücksichtigung gewisser Kategorien von Bestellern bei der Kontingentierung von Rohstoffmengen“*. Diese Umstände *„verhinderten die erfolgreiche, reibungslose Fabrikation, verzögerten die Auslieferung der Aufträge in einem ganz ungewöhnlichen Maße oder machten sie überhaupt unmöglich.“* Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln: Bericht über das 10. Geschäftsjahr 1936/37 (1. Juli 1936 bis 30. Juni 1937), RWVA 306, S. 5.

Hofmann-Busch-Werke AG wieder verstärkt private Aufträge hereinnehmen konnte und einen spürbaren Aufwärtstrend ab 1935 dokumentierte.¹⁶⁶³

Die Verzögerungen bei der Rohstoffversorgung führten naturgemäß zu einem Anstieg der Selbstkosten und senkten bei einem generell niedrigen Preisniveau die Aussichten auf einen angemessenen Gewinn.¹⁶⁶⁴ Auch die nachgelagerten Industrien litten darunter, dass „die Bahn im zunehmend ruppig ausgetragenen Verteilungskampf um die von vielen Seiten begehrten Materialien und Rohstoffe eher im zweiten Glied“ stand.¹⁶⁶⁵ Abhilfe sollte die Entsendung eines zweiten Beauftragten der Reichsbahn schaffen. Als Begründung wurde der seit Frühling 1937 wesentlich erweiterte Geschäftsbereich des Beauftragten angeführt, da die „*Arbeiten für die Rohstoffbeschaffung ein nicht vorhergesehenes Ausmaß*“ angenommen hätten.¹⁶⁶⁶ Die Reichsbahn hatte bis zu diesem Zeitpunkt die Stahlkontingentierungen als eine „*vorübergehende Maßnahme*“ eingeschätzt.¹⁶⁶⁷ Die neuen Tätigkeiten des Beauftragten sollten folglich „*die planmäßige Verteilung des Stahls auf die Wagenbauanstalten zur Sicherung einer möglichst gleichmäßigen Beschäftigung, Verhandlungen mit den Walzwerken, den Überwachungsstellen und den übrigen Kontingentstellen der Reichsbahn*“ umfassen.¹⁶⁶⁸ Die vordringliche Bedeutung einer zuverlässigen Rohstoffversorgung hatte dazu geführt, dass die bisher dem Beauftragten zugewiesenen Aufgabengebiete zugunsten der Rohstoffbeschaffung zurückgestellt werden mussten. Jedoch gab die Begründung der Reichsbahn für die Entsendung eines weiteren Beauftragten auch den Hinweis auf ein verändertes Beschaffungsverhalten der Reichsbahn: Der Auftragsbestand der DWV hatte sich 1938 erneut erhöht und belief sich auf insgesamt 171,3 Millionen RM, wovon 43,1 Prozent auf die Reichsbahn entfielen – die privaten Inlandsaufträge hatten sich im Vergleich zum Vorjahr sogar fast verdoppelt.¹⁶⁶⁹ Zudem überwog der Bau von Serienaufträgen, denen eine Preisgestaltung auf Basis der Nachkalkulationen zugrunde lag. Um Nachteile durch überhöhte Preise zu vermeiden, war die DR auf eine eingehende Prüfung der Nachkalkulationsergebnisse angewiesen.

¹⁶⁶³ Priemel: Flick, S. 328. Vgl. auch: „Neue Reichsbahnaufträge für die Waggonindustrie. Quotenfrage bei der Linke-Hofmann-Sanierung“ in: Deutsche Allgemeine Zeitung, Nr. 280, 19.06.1934.

¹⁶⁶⁴ Die Reichsgruppe Industrie forderte beim Reichskommissar für die Preisbildung eine stärkere Einbindung auch der Abnehmerseite: „*Öfter stimmen die Abnehmer notwendigen Preiserhöhungen und Änderungen der Geschäftsbedingungen zu, da ihnen eine Gegenleistung durch Schutz vor Qualitätsverschlechterungen oder bessere Qualitäten und ähnliche Bohrteile geboten wird.*“ In einer Akzeptanz der höheren Preise erkannte man einen Schutz vor opportunistischem Verhalten der Produzenten. Zitiert nach: Steiner: Reichskommissar, S. 106.

¹⁶⁶⁵ Hildebrand: Reichsbahn 1998, S. 83f.

¹⁶⁶⁶ Deutsche Reichsbahn, Der Präsident des Reichsbahn-Zentralamts Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, 10.8.1938, BArch R5/21787, S. 1.

¹⁶⁶⁷ Ebd.

¹⁶⁶⁸ Da die Waggonindustrie auf einen hohen Anteil an Baustoffen angewiesen war, die zudem der Rohstoffbewirtschaftung unterlagen – etwa unedle Metalle sowie Holz – sollten die Beauftragten für die Ausstellung von Dringlichkeitsbescheinigungen zuständig sein. Ders.: a.a.O., S. 2.

¹⁶⁶⁹ Reichsbahnaufträge: 73,9 Mio. RM, sonstige Inlandsaufträge 75,8 Mio. RM (1937: 37,9 Mio. RM) Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1938, S. 25.

Der Arbeitsaufwand des Beauftragten hatte sich auch durch die geopolitischen Veränderungen des Jahres 1938 vergrößert.¹⁶⁷⁰ Nach dem „Anschluss“ Österreichs an das Deutsche Reich wurden die österreichischen Wagenbauanstalten in die Organisation der Deutschen Wagenbau-Vereinigung eingegliedert und ihre Nachkalkulationen durch den Beauftragten kontrolliert.¹⁶⁷¹ Die vertragliche Grundlage für die Einsetzung eines ständigen Vertreters war mit der Vereinbarung betreffend die Rechte und Pflichten des Beauftragten der Deutschen Reichsbahn gemäß § 9 des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937 gegeben worden.¹⁶⁷² „Für den Fall der Behinderung“ war bestimmt worden, dass der Reichsverkehrsminister und Generaldirektor der DR „im Einvernehmen“ mit dem DWV-Vorstand einen ständigen Vertreter in das Zentralbüro der DWV entsenden konnten.¹⁶⁷³ Zum Zeitpunkt der Vertragsverhandlungen war das Ausmaß der Aufgaben für den Beauftragten nicht absehbar gewesen. Entsprechend war eine Ausweitung des Aufgabengebietes des Beauftragten auf die zusätzlichen Arbeiten der Rohstoffbeschaffung auch nicht in die Vereinbarung aufgenommen worden.¹⁶⁷⁴ Die Reichsbahn forderte eine neue Regelung für den Aufgabenbereich des Beauftragten und seines ständigen Vertreters.¹⁶⁷⁵ Erneut waren die Parteien durch eine Verschiebung der externen Rahmenbedingungen zu einer Anpassung des Reichsbahnvertrags gezwungen worden. In diesem Fall wurde der Handlungsbedarf von den Beteiligten zeitnah realisiert und eine Revision der bestehenden Vereinbarungen angestrebt, damit die Wirksamkeit des Reichsbahnvertrags auch weiterhin erhalten zu können. Diese Ex-post-Anpassung erforderte neue Verhandlungen zwischen den Parteien und erzwang zudem die erneute Präsenz von zwei Reichsbahnbeamten im Zentralbüro der Reichsbahn – ein Umstand, der durch das Goerdeler-Gutachten beendet worden war.¹⁶⁷⁶ Der Vorstoß der Reichsbahn fand im Oktober 1938 die grundsätzliche Zustimmung der Vereinigung, jedoch erhob die DWV Bedenken gegen den Textentwurf der Reichsbahn, die dem Beauftragten „die Bearbeitung aller mit der Rohstoffbewirtschaftung zusammen hängenden Fragen mit Ausnahme von Stahl und Eisen“ übertra-

¹⁶⁷⁰ Zu den generellen Veränderungen im System der Reichsbahn nach dem „Anschluss“ Österreichs, vgl: Mierzejewski: Trains, S. 63–65.

¹⁶⁷¹ Deutsche Reichsbahn, Der Präsident des Reichsbahn-Zentralamts Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, 10.8.1938, BArch R5/21787, S. 3.

¹⁶⁷² Vgl. § 9 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 8, sowie Vereinbarung zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 15f.

¹⁶⁷³ Vereinbarung zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 15f.

¹⁶⁷⁴ Deutsche Reichsbahn, Der Präsident des Reichsbahn-Zentralamts Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, 10.8.1938, BArch R5/21787, S. 3.

¹⁶⁷⁵ Ebd.

¹⁶⁷⁶ Die DWV hatte bereits während den Vertragsverhandlungen im Vorfeld des Vertrags von 1937 die Entsendung von zwei Vertretern angeregt, da die Vereinigung so ein erhebliches Arbeitsgebiet auf die Reichsbahnbeamten abgeben konnte, ohne eigene Ressourcen dafür zu verwenden. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahn-Abteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Vereinbarung zum DWV-Vertrag vom 19. März/19. Juni 1937, 22.10.1938, BArch R5/21787, S. 1.

gen wollte.¹⁶⁷⁷ Jedoch war bei der DWV in diesen Fragen ein der Geschäftsführung der Fachgruppe Eisenbahn-Wagenbau unterstelltes Büro zuständig, das seine Aufgaben in Zusammenarbeit mit der Reichsbahn und den wirtschaftlichen Organisationen ausführte.¹⁶⁷⁸ Die DWV bezweifelte, dass das RVM „die Gesamtheit aller dieser Fragen, auch insoweit sie nicht das Reichsbahn-Geschäft betreffen“, den Beauftragten überantworten würde.¹⁶⁷⁹ Wesentlich tiefer griff die zweite Änderung der Vereinbarung in das Vertragsverhältnis zwischen DWV und DR ein: „Jeder der beiden Beauftragten hat in Ausübung der vorstehend angeführten Aufgaben die ordnungsmässige Durchführung des Deutschen Wagenbau-Vertrages zu überwachen.“¹⁶⁸⁰ Diese Ausweitung der Befugnisse der Beauftragten stellte eine grundsätzliche Änderung der bestehenden Vereinbarung dar, die in keinem Zusammenhang mit der Bestellung eines ständigen Vertreters nach § 9 des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937 stand.¹⁶⁸¹ Es entstand der Eindruck, dass die Reichsbahn nachträglich eine Ausdehnung ihrer Überwachungsbefugnisse anstrebte.¹⁶⁸² Die erschwerte Rohstoffbeschaffung wurde von der Reichsbahn als Anlass genommen, um den Vertrag zu ihren Gunsten zu modifizieren. Die Änderung hätte eine Verschiebung der Informationssymmetrie zugunsten der Reichsbahn bedeutet und der DR die Möglichkeit zu einer deutlichen Beeinflussung der internen Verbandsgeschäfte zu ihren Gunsten gegeben. Mit diesem Versuch scheiterte die Reichsbahn jedoch. Die Vereinbarung über die Rechte und Pflichten des Beauftragten der Deutschen Reichsbahn wurde am 26. November 1938 „auf Veranlassung der Reichsbahn“ aufgehoben und durch eine neue, von beiden Parteien akzeptierte Fassung, ersetzt.¹⁶⁸³ Den Beauftragten wurden die Verwaltung der Stahlkontingente für neue Wagen sowie die Zusammenarbeit mit der Wagenbaueisen-Vereinigung übertragen.¹⁶⁸⁴

¹⁶⁷⁷ Ebd.

¹⁶⁷⁸ Dies.: a.a.O., S. 1f.

¹⁶⁷⁹ Die Vereinbarung sollte demnach entsprechend mit der Einschränkung versehen werden, nur für Reichsbahn-Bestellungen gültig zu sein. Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁶⁸⁰ Ebd.

¹⁶⁸¹ Vgl. § 9 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 8.

¹⁶⁸² Die DWV lehnte eine Aufnahme dieses Absatzes in die Vereinbarung über die Rechte und Pflichten ab, zumal die Beauftragten an den Vorstandssitzungen und Mitgliederversammlungen teilnahmen, die Post lesen durften und an sämtlichen Besprechungen über alle die Reichsbahn betreffenden Themen – auch wenn diese außerhalb ihrer eigentlichen Aufgabengebiete lagen – hinzugezogen wurden. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 2f.

¹⁶⁸³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1938, S. 8.

¹⁶⁸⁴ Ebd. Der Wandel der Branchenstruktur erweiterte das Arbeitsgebiet der Beauftragten zusätzlich: Die Nachrechnungsrichtlinien waren unter Abschnitt IV e) „Gemischte Betriebe“ neuverfasst worden und damit „umfangreicher und verwickelter geworden“. Da in der Zwischenzeit nach Ansicht der Reichsbahn „fast alle Wagenbauanstalten als gemischte Betriebe anzusehen“ waren, mussten diese umfangreicheren Nachrechnungen nun bei der Mehrzahl der Betriebe durchgeführt werden. Die Branche hatte demnach ihre Struktur deutlich verändert. Reine Waggonfabriken als Ein-Produkt-Unternehmen konnten sich auf dem Schienenfahrzeugmarkt kaum mehr behaupten, die unsichere Beschäftigungslage durch die Reichsbahn ließ eine rentable Fertigung nicht mehr zu.

Der Güterwagenbedarf der Reichsbahn war seit Ende der 1920er Jahre nahezu konstant geblieben. Die angespannte Finanzsituation hatte eine planmäßige Ausmusterung und Erneuerung des Wagenparks nicht zugelassen, was zu einem Anstieg des Fahrzeugalters führte.¹⁶⁸⁵ Die durchschnittliche Lebensdauer der im Jahre 1937 ausgemusterten, vollspurigen Güterwagen lag zwischen rund 27 und 36,5 Jahren.¹⁶⁸⁶ Das Durchschnittsalter der im Betrieb der Reichsbahn eingesetzten Güterwagen betrug je nach Wagengattung zwischen 19,5 und 26 Jahren.¹⁶⁸⁷ Das nur sekundäre Interesse der nationalsozialistischen Machthaber an der Reichsbahn führte dazu, dass durch erzwungene Einsparungen die seit der Weltwirtschaftskrise – und zum Teil bereits vorher – bestehenden Defizite im Fahrzeugpark, nicht beseitigt werden konnten.¹⁶⁸⁸ Für das Jahr 1938 konnte die Reichsbahn nur Aufträge in Höhe von 73,9 Millionen RM an die Vereinigung vergeben, was gemessen an den Gesamtaufträgen der Branche einem dramatischen Rückgang entsprach.¹⁶⁸⁹

Obschon die Reichsbahn besonders in der Vertragsperiode von 1932 bis 1936 ihre Beschaffungsstrategie auf Entwicklungsaufträge konzentrierte, war die Behandlung der Entwicklungskosten erstmalig in der Laufzeit des Vertrags vom 19. März/19. Juni 1937 einer generellen Regelung unterzogen worden.¹⁶⁹⁰ Unklar war, ob die Entwicklungskosten pauschal zu zahlen waren oder in ihrer tatsächlich angefallenen Höhe abzugelten seien. Das RZA Berlin war zusammen mit der DWV der Ansicht, dass eine getrennte Erfassung und Bezahlung der Entwicklungskosten erfolgen müsse und dies durch die Vertragsbestimmungen unmissver-

Deutsche Reichsbahn, Der Präsident des Reichsbahn-Zentralamts Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, 10.8.1938, BArch R5/21787, S. 2.

¹⁶⁸⁵ Vgl. Deutsche Reichsbahn: Altersaufbau der vollspurigen Reichsbahngüterwagen (ohne Arbeitswagen) am 31.12.37, BArch R5/7408. Der Altersaufbau glich einer stark bauchigen Pyramide. Die 13–18 Jahre alten Güterwagen waren – aufgrund der hohen Ersatzbeschaffung in den Inflationsjahren – überproportional vorhanden und machten 42,54 % (35,45 % gedeckte Wagen + 49,63 offene Wagen) aus, wohin gehend die Wagen jünger als 12 Jahre nur 8,44 % (9,64 % gedeckte Wagen + 7,23 % offene Wagen) ausmachten.

¹⁶⁸⁶ Deutsche Reichsbahn, Hauptwagenamt: Statistischer Nachweis St19b über das Alter der vollspurigen Reichsbahn-Güterwagen, Stand am 31. Dezember 1937, BArch R5/7048, S. 10.

¹⁶⁸⁷ Ebd. Noch 1929 hatte das Durchschnittsalter aller Güterwagen der DRG bei 14,8 Jahren gelegen, 1925 sogar noch bei nur 13 Jahren – bis 1937 war das Durchschnittsalter nahezu linear angestiegen. Vgl. Mierzejewski: Asset I, S. 210. Siehe auch: Deutsche Reichsbahn: Durchschnittsalter eines Reichsbahnwagens in Jahren, 31.12.37, BArch R5/7408. Insgesamt befanden sich 554.749 Güterwagen im Betrieb der Deutschen Reichsbahn, wovon sich 25,1 % im Alter von 25 und mehr Jahren befanden; 13,7 % der eingesetzten Güterwagen waren im Alter von 30 oder mehr Jahren. Deutsche Reichsbahn, Hauptwagenamt: Statistischer Nachweis St19b über das Alter der vollspurigen Reichsbahn-Güterwagen, Stand am 31. Dezember 1937, BArch R5/7048, S. 10.

¹⁶⁸⁸ Erhebliche zeigten sich auch bei der Instandhaltung des Gleiskörpers. Hildebrand: Reichsbahn 1998, S. 76.

¹⁶⁸⁹ Die Reichsbahnaufträge machten nur noch 43,1 % der Gesamtaufträge aus; der Gesamtdurchschnitt lag zwischen 1927 und 1938 bei 66,3 %, der Höchstwert belief sich im Krisenjahr 1932 auf 94,3 %. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1938, S. 25.

¹⁶⁹⁰ Vgl. hierzu: Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Vorstand: Schreiben an den Direktor der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Herrn Präsident Dr. Ing. E.h. Hammer, Hauptverwaltung, 7.06.1935, Anlage IV: Auswirkungen der Neukonstruktionen auf die Beschäftigung der Waggonfabriken, BArch R5/20437, S. 4. Im § 7 Abs. 3 wurde festgeschrieben, dass die Reichsbahn bei einem als „Entwicklungsauftrag“ gekennzeichneten Auftrag einen bestimmten Betrag und die besonderen durch die erstmalige Ausführung entstehenden Kosten zu zahlen hatte. Vgl. § 7 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 6.

ständig geregelt sei.¹⁶⁹¹ Das RZA München forderte den Abschluss einzelner Pauschalverträge.¹⁶⁹² Diese der „*Gepflogenheit der Reichsbahn im Vertragswesen*“ entsprechenden Pauschalverträge sollten zwar ebenfalls auf der getrennten Erfassung der Entwicklungskosten bei den Waggonbaufirmen basieren, jedoch erst nachträglich abgeschlossen werden; die Beauftragung sollte ohne Preis und Vertragsnummer erfolgen.¹⁶⁹³ Während bei diesem Verfahren die tatsächlichen Entwicklungskosten sowohl höher als auch niedriger sein konnten als der Pauschalpreis, verpflichtete sich die DR bei dem Verfahren des RZA Berlin von Beginn an zu einer Übernahme sämtlicher Entwicklungskosten.¹⁶⁹⁴ Das RZA hatte angeführt, dass die Industrie in der Vergangenheit die „*Entwicklungskosten als Preiserhöhungsfaktor in die Waageschale geworfen*“ hätte.¹⁶⁹⁵ RZA Berlin und München verständigten sich darauf, zukünftig nach dem Berliner Modell zu verfahren und von Pauschalpreisen abzusehen. Bei Entwicklungsarbeiten für „*gewöhnliche Güterwagen, bei denen die Entwicklungskosten insbesondere mit Rücksicht auf folgende große Reihenaufträge gering und ziemlich gleichbleibend sind*“, sollte eine Sonderregelung getroffen und diese nach dem Berliner Vorschlag nicht als Entwicklungsaufträge behandelt werden.¹⁶⁹⁶

Besondere Wichtigkeit für beide Parteien hatte die Klassifizierung der jeweiligen Aufträge als Entwicklungs- oder spätere Serienaufträge. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung sollte sich in Zusammenarbeit mit den Beauftragten „*so früh wie möglich*“ darüber verständigen, welcher Fahrzeugauftrag als Entwicklungsauftrag eingestuft werden sollte.¹⁶⁹⁷ Konflikte zwischen Auftraggeber und den Lieferwerken waren hier bereits vorgezeichnet, zumal der Beauftragte der Reichsbahn in den vergangenen Jahren immer wieder im Verdacht stand, unzureichend die Interessen der Reichsbahn bei der DWV vertreten zu haben. Die Motivation für die Einführung dieses neuen Bezahlverfahrens der Entwicklungskosten war mit einer stärkeren Förderung von konstruktiven Leistungen und innovativen Entwicklungen der Waggonbauer verbunden. Die Entwicklungskosten waren bisher den jeweiligen Werken nur ungenü-

¹⁶⁹¹ In den Anweisungen für die Aufstellung von Nachrechnungen wurden die Kalkulationsgrundlagen für solche Entwicklungsaufträge separat erläutert. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr.: Entwicklungskosten für Wagen, 23.3.1938, BArch R5/21787.

¹⁶⁹² Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Niederschrift von der Besprechung am 16.9.1938 im RZA Berlin über Entwicklungskosten für Fahrzeuge, 5.10.1938, BArch R5/21787, S. 2.

¹⁶⁹³ Ebd.

¹⁶⁹⁴ Ebd.

¹⁶⁹⁵ Ebd. Das vom RZA Berlin favorisierte Verfahren erfasste den Auftrag zur Entwicklung direkt als Vertrag unter Beinhaltung einer Vertragsnummer sowie einer Kündigungsklausel als Sicherheit für die Reichsbahn. Ein Pauschal-Entwicklungs-Vertrag könnte eine solche Vertragsnummer nicht erhalten.

¹⁶⁹⁶ Die Regelung betraf somit nur Aufträge, die den Bau von Prototypen ohne Garantie auf eine unmittelbar anschließende Serienfertigung einschlossen. Die Werke wurden so gezwungen, die Entwicklungskosten korrekt vorzulegen und entsprechend dem Vertrag zuzuordnen. Der Reichsbahn stand neben der Möglichkeit auf ihr Kündigungsrecht zurückzugreifen offen, auf dem Verhandlungsweg Einfluss auf den Preis der Entwicklungsarbeiten zu nehmen. Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁶⁹⁷ Ebd.

gend vergütet worden, da die spätere Serienfertigung der Quotenverteilung sowie wirtschaftspolitischen Interessen unterlag.¹⁶⁹⁸ Das Interesse der Werke an der Übernahme von Entwicklungsaufträgen war dementsprechend gering, da eine Kompensation durch eine spätere Serienfertigung fehlte. Zudem hatte die Beschäftigung der Werke 1938 deutlich gegenüber den Vorjahren zugenommen, was einen Ausgleich von Konstruktionsaufgaben durch die Zuteilung von quotenfreien Aufträgen nicht mehr möglich machte.¹⁶⁹⁹ Der Auftragsbestand der Vereinigung war wieder auf das Maß der Jahre 1927 bis 1930 angestiegen.¹⁷⁰⁰ Die Einkaufsabteilung war überzeugt, dass die Einführung eines Pauschalbetrages für Entwicklungskosten wünschenswert sei, da nur so ein Anreiz zur Senkung der Entwicklungskosten bestünde. Das Reichsverkehrsministerium hingegen war an einer Gleichbehandlung der DWV-Werke und der Außenseiterwerke interessiert und forderte auch eine Beteiligung an den Entwicklungskosten der Außenseiterwerke.¹⁷⁰¹ Die Übernahme der Entwicklungskosten sollte die Unkostensätze bei einer späteren Serienfertigung reduzieren, da in der Kalkulation der Serienpreise die Entwicklungskosten nicht aufgeführt werden konnten. Im Sinne der Gleichbehandlung der außerhalb der DWV befindlichen Werke merkte auch das RZE München an, dass diese Regelung auch bei Außenseiterwerken Anwendung finden müsse.¹⁷⁰² Ein Sondervertrag mit Außenseiterwerken bedeutete jedoch, dass vermehrt Regelungen des DWV-Vertrags auf Externe angewendet würden. Diese würden schließlich nur noch formal der DWV nicht angehören, was das RZA München als nicht zweckmäßig ansah.¹⁷⁰³ Gelöst werden könnte diese Problematik durch Integration der Entwicklungskosten bei Außenseitern in die Beschaffungskosten.

¹⁶⁹⁸ „Die tatsächliche Lage vor Einführung des Verfahrens war die, daß die entwickelnde Wagenbauanstalt erhebliche Unkosten zu tragen hatte, während die Früchte dieser Arbeit oft von einer Reihe anderer Wagenbauanstalten geerntet wurden, die sich an den konstruktiven Anstrengungen in keiner Weise beteiligt hatten.“ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Entwicklungskosten für Fahrzeuge, 4.10.1940, BArch R5/21787, S. 1.

¹⁶⁹⁹ Ebd. Die Werke arbeiteten an ihrer Kapazitätsgrenze. Bereits 1937 betrug der Gesamtauftragsbestand der DWV 154,3 Mio. RM und lag damit so hoch wie seit 1930 nicht mehr. Die Jahre 1938 (171,3 Mio. RM) und 1939 (185,4 Mio. RM) brachten einen weiteren Anstieg. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 10f sowie Abb. 1.

¹⁷⁰⁰ Die Reichsbahn-Zentralämter in Berlin und München wurden dennoch von der Einkaufsabteilung angewiesen, ihre Erfahrungen mit der vertraglichen Regelung bis zum Oktober 1940 zu dokumentieren. Deutsche Reichsbahn: Schreiben an die Reichsbahn-Zentralämter Berlin und München -je besonders- Betr. Entwicklungskosten für Fahrzeuge, 28.11.1938, BArch R5/21878, S. 2f.

¹⁷⁰¹ Eine Regelung für die Vergütung von Entwicklungskosten war nur für die Werke der DWV im Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937 geregelt. Vgl. § 7, Abs. 3 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 6.

¹⁷⁰² Dies würde auf der einen Seite einen Sondervertrag mit den Außenseiterwerken erfordern, der dem Beauftragen der Deutschen Reichsbahn bei der DWV Einsichtnahme in die Nachkalkulationen der entsprechenden Werke erlauben würde. Nur so könne sichergestellt werden, dass die Reichsbahn nicht übervorteilt würde. Sowohl Reichsbahn als auch DWV würden somit Einblicke in die Kalkulationen der Außenseiterwerke erlangen und durch diese Informationsasymmetrie deutliche Wettbewerbsvorteile erzielen. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt München: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, Betreff Güterschlepptriebwagen, 30.3.1939, BArch R5/21878, S. 1f.

¹⁷⁰³ Ebd.

Die Hauptverwaltung der Reichsbahn lehnte hingegen die Begründung des RZA München ab.¹⁷⁰⁴ Die Hauptverwaltung der DR sah es als zweckdienlich an, den Außenseitern für Entwicklungsaufträge dieselbe Vergütung zu zahlen wie den DWV-Werken, „da von ihnen andererseits ja auch verlangt werden muß, daß sie das Ergebnis der Entwicklungsarbeit in Form von Zeichnungen, Patenten usw auf Verlangen der Deutschen Reichsbahn allen übrigen Werken unter den gleichen Voraussetzungen zur Verfügung stellen, die auch für die DWV-Werke maßgebend sind.“¹⁷⁰⁵ Damit verringerte sich allerdings der Vorteil einer DWV-Mitgliedschaft gegenüber den Wettbewerbern außerhalb der Vereinigung. Das Reichsbahn-Zentralamt Berlin stellte deutlich fest, dass im Abrechnungswesen der Fertigungsaufträge „praktisch zwischen den Außenseitern und den Mitgliedsfirmen der DWV keine Unterschiede“ mehr bestünden.¹⁷⁰⁶ Eine Sonderbehandlung der Außenseiter sollte für die Hauptverwaltung in Berlin nur dann in Betracht gezogen werden, „wenn zugleich nachgewiesen wäre, daß sich die mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung getroffene Regelung insgesamt oder in einzelnen Punkten zu Ungunsten der Deutschen Reichsbahn auswirkt.“¹⁷⁰⁷ Aus Sicht der Hauptverwaltung ließ die gegenwärtige Fassung des Reichsbahnvertrags diesen Nachweis nicht zu. Die Übernahme der tatsächlich anfallenden Entwicklungskosten durch die Reichsbahn stellte folglich keinen direkten Vorteil gegenüber einer Pauschalvergütung für die Reichsbahn dar. Entstanden war diese Regelung während der zweiten Vertragslaufzeit zwischen 1932 und 1936, als die DR eine Beschaffung von Serienfahrzeugen aufgrund ihres anhaltenden Mangels an Betriebsmitteln zugunsten von Entwicklungsaufträgen nahezu aufgegeben hatte. Da die Chancen auf eine anschließende Serienfertigung der entwickelten Wagengattungen zu dieser Zeit gering war und eine Refinanzierung der Investitionen für die Werke nicht zu erwarten war, stellte eine Kostenübernahme eine Subvention der Branche zum Erhalt der Fertigungskapazitäten sowie der Arbeitsplätze durch die Reichsbahn dar.

¹⁷⁰⁴ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Aktenvermerk [Betr. Vergütung von Entwicklungsaufträgen an Außenseiter], 6.4.1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁰⁵ Ebd.

¹⁷⁰⁶ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Güterschlepptriebwagen; Entwicklungskosten, 27.4.1939, BArch R5/21878, S. 1. Auch die Außenseiter mussten ihre Nachrechnungen den DWV-Richtlinien entsprechend einreichen und diese wurden dann auch durch den Beauftragten der DR bei der DWV überprüft – jedoch als Einzel- und nicht als Gruppendurchschnittsergebnis. Als vertragliche Grundlage hierzu diente eine entsprechende Ergänzung des jeweiligen Liefervertrags.

¹⁷⁰⁷ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt München, Betr. Entwicklungskosten der Güterschlepptriebwagen, 30.5.1939, BArch R5/21878, S. 1.

5.1.3 Die Waggonindustrie im Spannungsfeld von Vierjahresplan und nationalsozialistischer Wirtschaftslenkung

Bereits zu Beginn des Jahres 1938 war deutlich geworden, dass die Reichsbahn aufgrund ihrer nur nachrangigen Behandlung im nationalsozialistischen Wirtschaftsprogramm die aus der Weltwirtschaftskrise herrührenden Defizite in ihrem Wagenpark nicht durch eine reguläre Beschaffung aufholen konnte.¹⁷⁰⁸ Für die Wirtschaft des Deutschen Reichs war die Leistungsfähigkeit der Reichsbahn Gütertransportwesens entscheidend, war die Industrie – wie in allen europäischen Nachbarstaaten – in überwältigendem Maße von Kohle abhängig. Hunderttausende Tonnen Kohle mussten täglich aus den Abbaugebieten im Ruhrgebiet und in Schlesien in die industriellen Ballungszentren im Norden, Süden und der Mitte Deutschlands transportiert werden. Die Frachtraumkapazitäten der Reichsbahn waren zu mindestens einem Drittel mit Kohle und Kohlederivaten ausgelastet.¹⁷⁰⁹ In den Rüstungsprogrammen der Reichsregierung erlangte die Reichsbahn dennoch nur eine sekundäre Bedeutung, was sich vor allem auf die Rohstoffzuteilung auswirkte.¹⁷¹⁰ Die Rohstoffkontingentierung und die Lenkung des Arbeitseinsatzes waren die größten Hemmnisse bei der Beschaffung der Reichsbahn, die nach den Krisenjahren einen erheblichen Rückstand bei der Erneuerung ihres Wagenparks aufwies.¹⁷¹¹ So beschaffte die Reichsbahn zwischen 1933 und 1937 jährlich nicht einmal 2.000

¹⁷⁰⁸ Vgl. ausführlich: Rohde: Wehrmachttransportwesen, S. 37–44. „Der Fahrzeugpark, der im Anfang des Jahres 1938 noch über beachtliche, nicht ausgenutzte Reserven verfügte, wurde im späten Jahresablauf auf das äußerste beansprucht, so daß er den besonders hohen Anforderungen in den verkehrsstärksten Monaten zeitweise nicht voll gerecht zu werden vermochte. Der Fahrzeugpark bedarf in Anpassung an die gestiegenen Verkehrsaufgaben nunmehr dringend der Erneuerung und Vergrößerung. Die Durchführung eines umfassenden Fahrzeugbeschaffungsprogramms ist inzwischen im Einvernehmen mit den Stellen des Vierjahresplans und mit der Fahrzeugindustrie eingeleitet. Die Zahl der Bauarten ist soweit wie möglich auf bestimmte, in eingehenden Versuchen und auf Grund der Betriebserfahrung entwickelten Regelbauarten beschränkt worden.“ Deutsche Reichsbahn: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das Geschäftsjahr 1938, S. 6. Mierzejewski: German National Railway, S. 55.

¹⁷⁰⁹ Vgl. ausführlich: Tooze: Ökonomie, S. 398f.

¹⁷¹⁰ Die am 18. Oktober 1936 erlassene „Verordnung zur Durchführung des Vierjahresplans“ wirkte sich nachhaltig auf die Beschaffung der Reichsbahn sowie die Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie aus. Der Reichsbahnvertrag von 1937 zeigte folglich noch keine unmittelbaren Folgen des Vierjahresplans; die Verhandlungen waren zu diesem Zeitpunkt bereits weit vorangeschritten und die Parteien bauten auf den bereits etablierten Strukturen der vorhergehenden Reichsbahnverträge auf. Siehe auch: Treibe: Reichsbahnverkehrsprobleme. The Reichsbahn was not included in the Hitler regime's economic and military planning due to the confusion that gripped the regime, the attitudes of Todt and sectors of the military that regarded it as obsolete, and the easy confidence on the part of Hitler and many of those around him that because the Reichsbahn had always satisfied demand in the past, it would do so again in the future. The low priority attributed to the Reichsbahn was also the result of the inability of Dorpmüller and Kleinmann to see the needs facing them before 1937. Afterward, they simply lacked the political clout necessary to convince Göring and Hitler that their needs were serious. The result was lack of coordination at the planning level and lack of resources at the acquisition level.” Mierzejewski: Asset II, S. 76. Schüler: Logistik, S. 66, 638. Vgl. auch: Deist/Messerschmidt/Volkmann/Wette: Ursachen, S. 283.

¹⁷¹¹ Erst 1939 konnten bei Güterwagen die Beschaffungszahlen der Jahresdurchschnitte 1927–1929 wieder erreicht werden. Bei Personenwagen belief sich die Beschaffung 1939 noch immer bei 1/3 der Jahresdurchschnitte 1927–1929. Vgl. Mierzejewski: a.a.O., S. 74, Table 2.10.

Güterwaggons; der Bestand an betriebsbereiten Güterwaggons sank von über 670.000 am Ende der zwanziger Jahre auf 575.000 im Jahr 1937.¹⁷¹²

Eine Arbeitsgemeinschaft aus Vertretern der Industrie sowie der Reichsbahn hatte auf Grundlage der momentanen Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie ein langfristiges Lieferprogramm für die Jahre 1940 bis 1943 aufgestellt, um „den außerordentlich stark angestauten Bedarf der Reichsbahn an rollendem Material“ auszugleichen.¹⁷¹³ Die erste „Rate“ aus diesem vierjährigen Lieferplan, der Fahrzeuginvestitionen von insgesamt 1,5 Milliarden RM aufwies, war für die Vergabe 1939 vorgesehen und hatte einen Schätzwert von 317 Millionen RM.¹⁷¹⁴ Zusätzlich sollte ein Sofortprogramm für neue Fahrzeuge bereits 1939 die größten Engpässe beseitigen. Das Reichsverkehrsministerium reagierte mit diesem Programm vom 31. Januar 1938 auf ein Bedarfsprogramm der Reichsbahn, das einen erheblichen Nachholbedarf dokumentiert hatte.¹⁷¹⁵ Zudem hatten Untersuchungen über das Durchschnittsalter der Reichsbahnwagen Mängel in der planmäßigen Ausmusterung offenbart.¹⁷¹⁶ Ministerialdirektor Bergmann verfügte hiernach: „Der Fahrzeugpark der Deutschen Reichsbahn muß durch Auffrischung wieder voll leistungsfähig gemacht werden, damit er auch die erhöhten Anforderungen, die der Verkehr zur Zeit an ihn stellt, voll erfüllen kann.“¹⁷¹⁷ Im Oktober 1938 wurden von der „Arbeitsgemeinschaft zur Feststellung der Leistungsfähigkeit der Waggonbauindustrie“ die maximalen Liefermöglichkeiten der Waggonindustrie kalkuliert und Forderungen für einen Vier-Jahres-Lieferplan aufgestellt.¹⁷¹⁸ Es sollte eine Spezialisierung der einzelnen Werke auf nur noch einen Waggontyp erfolgen, Entwicklungsaufträge reduziert und Privat-

¹⁷¹² Tooze: Ökonomie, S. 399.

¹⁷¹³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 10. Vgl. auch: Mierzejewski: Trains, S. 83f. Ders.: Asset II, S. 50.

¹⁷¹⁴ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 10. Das Lieferprogramm hatte einen Gesamtwert von 2,87 Milliarden RM und beinhaltete 2.500 Lokomotiven, 379 elektrische Lokomotiven und 118.087 Güterwagen. Mierzejewski: Asset II, S. 68f.

¹⁷¹⁵ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Übersicht I: Bedarfsprogramm für neue Fahrzeuge für die 4 Jahre 1939 bis 1942 getrennt nach Fahrzeuggattungen und Stückzahlen (aufgestellt nach den Anmeldungen der Abteilungen des RVM), 31.12.1938, BArch R5/7049. Bereits im Herbst 1937 waren die verfügbaren Fahrzeugreserven der Reichsbahn, des Kraftfahrzeuggewerbes sowie der Binnenschifffahrt in den Wirtschaftsprozess eingespannt worden. Im Winter 1938/39 fehlten der Reichsbahn 4.500 Lokomotiven und 100.000 Güterwagen. Deist/Messerschmidt/Volkman/Wette: Ursachen, S. 431. Rohde sieht die Stabilität des Verkehrswesens als wesentliche Stärkung von Produktion und Absatz als Voraussetzung neuer Finanzkraft und damit Investitionsmöglichkeiten. Damit greift er die Argumentation der Verfechter einer Verkehrseinheit auf. Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 134. Siehe auch: Pirath: Grundlagen. Huppert: Wirtschaftslenkung. Wehde-Textor: Leistungen.

¹⁷¹⁶ Deutsche Reichsbahn, Hauptwagenamt: Statistischer Nachweis St19b über das Alter der vollspurigen Reichsbahn-Güterwagen, Stand am 31. Dezember 1937, BArch R5/7048.

¹⁷¹⁷ Damit bestätigte die Reichsbahn den seit 1928 erhobenen Vorwurf der Waggonindustrie, keine planmäßige Erneuerung durchzuführen. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Sofortprogramm für Fahrzeuge, 25.2.1938, BArch R5/7048, S. 2. Der Vierjahresplan der Reichsbahn glich in seiner Ausprägung einem langfristigen Beschaffungsprogramm für Friedenszeiten. Vgl. Mierzejewski: Trains, S. 83.

¹⁷¹⁸ Putze: 120 Jahre, S. 206. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 10.

aufträge zurückgestellt werden.¹⁷¹⁹ Das gesamte Sofortprogramm der Reichsbahn für 1939 belief sich auf 1.020 Millionen RM und machte die Bereitstellung von Stahlkontingenten in Höhe von 847.370 t Fertigstahl notwendig.¹⁷²⁰ Auf die Waggonindustrie sollten allein etwa 600.000 t Stahl bei einer Auftragssumme von 563 Millionen RM entfallen. Die Reichsbahn musste jedoch schnell feststellen, dass die Kapazitäten der Waggonindustrie mit einer maximalen Auftragsmenge von 300 Millionen RM (ausschließlich 50 Millionen RM Exportaufträge sowie weitere 50 Millionen RM private Inlandsaufträge) bei weitem nicht ausreichten, um das Sofortprogramm 1939 fertigzustellen.¹⁷²¹ Die Waggonindustrie hatte das Aufrechterhalten ihrer Kapazitäten immer mit dem Normalbedarf der Reichsbahn im Falle einer planmäßigen Ausmusterung und dem theoretischen Erneuerungssoll begründet. Die Beschaffungskrise der Reichsbahn hatte das Erneuerungssoll ähnlich der Situation Anfang der 1920er Jahre in eine solch enorme Höhe steigen lassen, dass die maximalen Kapazitäten der Waggonindustrie überstiegen wurden.¹⁷²² Der von Bergmann aufgestellte Vier-Jahres-Lieferplan hatte nur wenige Wochen Bestand. Bereits am 10. Januar 1938 wurde das Programm infolge der Unfähigkeit Dorpmüllers und Kleinmanns, die notwendigen Stahlkontingente zu beschaffen, drastisch reduziert.¹⁷²³

Die Reichsbahn drängte jedoch weiterhin auf eine beschleunigte Fertigstellung der bereits erteilten Aufträge, um zumindest das Sofortprogramm innerhalb des ausgegebenen Zeitrahmens fertigstellen zu können. In der Praxis war dies kaum möglich, da die Rohstoffversorgung der Werke den Arbeitsablauf weiterhin behinderte.¹⁷²⁴ Die häufigen Arbeitsunterbrechungen aufgrund von Materialengpässen führten zu einem Anstieg der Gemeinkosten.¹⁷²⁵ Die Durchschnittsgemeinkosten bei einzelnen Wagengattungen waren 1938

¹⁷¹⁹ Putze: a.a.O., S. 206.

¹⁷²⁰ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Sofortprogramm für Fahrzeuge, 25.2.1938, BArch R5/7048, S. 2.

¹⁷²¹ Dies.: a.a.O., S. 5f.

¹⁷²² Die Leistungsfähigkeit von 300 Mio. RM stellte zudem das Maximum bei einem bestimmten Mischungsverhältnis zwischen Personen- und Güterwagen dar; der verstärkte Bau von arbeitsintensiven Triebwagen würde die Maximalkapazität der Reichsbahn weiter senken. Dies.: a.a.O., S. 6.

¹⁷²³ Vgl. Mierzejewski: *Asset II*, S. 68. „Trotzdem war den Werken empfohlen worden, an dem Ausbau ihrer Betriebe zur Steigerung ihrer Leistungsfähigkeit weiterzuarbeiten.“ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 10. Siehe ausführlich: Hensler: *Stahlkontingentierung*, S. 44f sowie Tooze: *Ökonomie*, S. 400–410..

¹⁷²⁴ Der Materialeingang verlief bei manchen Werken so schleppend, dass im April 1938 noch nicht mit dem Bau der 1937 herausgegebenen Aufträge begonnen werden konnte. Schon erteilte Kontingente verfielen in einzelnen Fällen, da die Walzwerke die benötigten Baumaterialien nicht rechtzeitig liefern konnten. Zudem erschwerte die Zuteilung von Drehgestellen eine plangemäße Ablieferung. Deutsche Wagenbau-Vereinigung; Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin Betr. Personenwagen der Lieferung 1937, 4.4.1938, BArch R5/22643, S. 1.

¹⁷²⁵ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministerium, Betr.: Beschaffung von 35 Pwgs-Güterzuggepäckwagen - Fahrzeugprogramm 1938, 17.6.1938, BArch R5/22406, S. 1f. Zudem bereitete es den Werken große Schwierigkeiten, die Fertigungsmethoden innerhalb kürzester Zeit von einer Kleinserien- auf eine Großserienfertigung umzustellen, da zahlreiche Facharbeiter im Rahmen der Serienfertigung als einfache Teilarbeiter eingesetzt werden mussten.

im Vergleich zum Vorjahr um 5 Prozent angestiegen; der zugesicherte Gewinn von 10 Prozent konnte nur von einem Werk erreicht werden.¹⁷²⁶ Die unzureichenden Materiallieferungen betrafen sowohl DWV-Werke wie auch Außenseiter.¹⁷²⁷ Christoph & Unmack stellte als Reaktion im Oktober 1938 einen Antrag auf Einsichtnahme des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937, da man die Wiederaufnahme beantragen wollte.¹⁷²⁸ Ob die Gründe hierfür in der schwierigen Materialbelieferung lagen oder der gestiegene Bedarf der Reichsbahn den Betritt wieder vorteilhaft für das 1932 ausgeschiedene Werk machte, wird nicht ersichtlich. Es zeigt aber deutlich, dass sich die Wettbewerbssituation für die Waggonbauer seit 1938 deutlich verändert hatte und die DWV-Mitgliedschaft auch für Außenseiter wieder attraktiv geworden war.

Die Kapazitätsengpässe der Waggonindustrie konnten auch durch die Heranziehung der österreichischen Waggonfabriken in Graz und Simmering ab März 1938 nicht gelöst werden.¹⁷²⁹ Auch Christoph & Unmack erhielt als Außenseiter Aufträge in Höhe von 4 Millionen RM. Der verbleibende Rest der quotenfrei zu vergebenden 15 Prozent sollte nach

Die Anforderungen an die Arbeitsausführung wurden entsprechend gemindert, ohne dass in entsprechendem Maße die Löhne angepasst wurden. Es entwickelten sich stetig steigende Verdienste der in der Serienproduktion eingesetzten Arbeiter, die nur auf Grundlage der Fertigungsmethoden, nicht aber der gesteigerten Leistung zustande kamen. Facharbeiter wurden zur Sicherung des Mitarbeiterstammes mit den vereinfachten Arbeiten der Serienfertigung betraut. Krasse Unterschiede entstanden bei Stücklohnverdiensten der mit einfachen und gleichbleibenden Produktionsschritten beschäftigten Arbeiter gegenüber den Facharbeitern, die im Zeitlohnverfahren hochwertige Arbeiten ausführten. Die auf diese Weise gebundenen Leistungsreserven – in Zusammenhang mit anderen Faktoren wie mangelhafte Fertigungsgestaltung, unzuweckmäßiger Fertigungsgestaltung u. a. – schätzte Gros auf 15–20 %. Allein die Höhe der wirtschaftlichen Verluste durch falsche Arbeitsleistung betrug laut Gros 5 %. Laut der Untersuchung von 1943 hatte die Waggonindustrie eine Anpassung der Arbeitsbewertungsverfahren und damit der Lohnkalkulation bisher nicht an den technischen Fortschritt und die damit bedingte Weiterentwicklung der Fertigungsmethoden vernachlässigt. Vgl. Gros: Arbeitsbewertungs-Verfahren, S. 35f, 95f.

¹⁷²⁶ Einzige Ausnahme bildete das Werk Lüttgens, bei dem jedoch die Reichsbahnaufträge nur 10 % der Produktion ausmachten und die Gewinne aus den übrigen Aufträgen stammten. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Beschaffung von 35 Pwgs-Güterzuggepäckwagen - Fahrzeugprogramm 1938, 17.6.1938, BArch R5/22406, S. 1f.

¹⁷²⁷ Christoph & Unmack musste die Fertigstellung von Fahrzeugen um sechs Monate verschieben, da noch 10 t Bleche von den Walzwerken aufgrund von vordringlicheren Aufträgen nicht geliefert werden konnten. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. 2 Eichfahrzeuge und 2 Eichgerätefahrzeuge des Fahrzeugprogramms 1936, 10.9.1938, BArch R5/22325, S. 1.

¹⁷²⁸ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Bewerbung der Fa Christoph & Unmack um Aufnahme in die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 5.12.1938, BArch R5/21878, S. 1f. Christoph & Unmack wurde jedoch erst während der Vertragslaufzeit des zweiten Zwischenvertrages im Rahmen einer außerordentlichen Mitgliederversammlung der DWV am 6.9.1940 in die Vereinigung wieder aufgenommen. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1940, S. 7.

¹⁷²⁹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Beschaffung von Wagen aller Art zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1939, hier: Verteilung der Aufträge auf die Werke, 11.5.1938, BArch R5/7049, S. 5. Erst für Ende Juni 1938 stellte die DWV der Reichsbahn einen überarbeiteten Lieferplan in Aussicht. Deutsche Wagenbau-Vereinigung; Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin Betr. Personenwagen der Lieferung 1937, 4.4.1938, BArch R5/22643, S. 1. Die Aufträge für die österreichischen Werke wurden von der Gesamtauftragssumme abgezogen. Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung hatte entsprechend nur auf 85 % des verbliebenen Restes der Reichsbahnaufträge einen Anspruch.

Leistungsfähigkeit auf die Werke verteilt werden.¹⁷³⁰ Entscheidendes Kriterium war die rechtzeitige Fertigstellung des Auftrages durch die Werke; die Leistungsfähigkeit der Werke sollte mit allen Mitteln ausgeschöpft werden. Um dies zu gewährleisten wurde auf eine Unterteilung der Aufträge in erste und zweite Jahreshälfte verzichtet. Von der Industrie forderte die Reichsbahn Priorität gegenüber Aufträgen aus dem Ausland und den deutschen Privat-, Klein- und Straßenbahnen.¹⁷³¹

Der plötzlich von der Reichsbahn ausgeübte Zeitdruck und die Forderung einer fristgemäßen Ablieferung waren in dieser Schärfe neu und für die Lieferindustrie völlig ungewohnt. Für die Reichsbahn kam bei der Beschaffung erschwerend hinzu, dass die Personenwagen für den Sommerfahrplan und die Reisezeit fest eingeplant waren und zu einem bestimmten Datum in den neuen Fahrplan eingegliedert werden mussten.¹⁷³² Eine Veränderung in der Eisenzuteilung war kurzfristig nicht möglich, da das RVM bei Einführung der Eisenbewirtschaftung Anfang 1937 ausdrücklich eine Priorisierung der Stahlkontingente für Güterwagen sowie Wagen für die Berliner Stadtbahn angeordnet hatte.¹⁷³³ Die Verkehrszunahme im Deutschen Reich und die Defizite im Fahrzeugpark der Reichsbahn stellten insbesondere aufgrund der Stahlkontingentierung ein gravierendes Problem dar.¹⁷³⁴ Es wurde deutlich, dass die im Bauprogramm für 1939 festgelegten Fahrzeugmengen bei weitem nicht ausreichen würden, um den an den Fahrzeugpark gestellten Anforderungen zu entsprechen und den Fahrzeugpark in einen „für eine ordnungsgemäße Verkehrsbedingung erforderlichen Stand zu bringen.“¹⁷³⁵ Da sowohl Personenwagen für den Fernverkehr fehlten, als auch ein gesteigerter Bedarf an Güterwagen bestand – insbesondere für den Erztransport aus Österreich

¹⁷³⁰ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Beschaffung von Wagen aller Art zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1939, hier: Verteilung der Aufträge auf die Werke, 11.5.1938, BArch R5/7049, S. 6.

¹⁷³¹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Beschaffung von Wagen aller Art zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1939, hier: Verteilung der Aufträge auf die Werke, 11.5.1938, BArch R5/7049, S. 6f.

¹⁷³² Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Lieferung von Personenwagen der Gattung "C4ü" und "C4i" des Fahrzeugprogrammes 1937, 9.4.1938, BArch R5/22643, S. 1.

¹⁷³³ Gegenüber den Kontingentmonaten war zudem eine Verzögerung bei den Stahllieferungen von zwei Monaten eingetreten, in manchen Fällen konnte den Werken erst im April 1938 Stahl für 1937 erteilte Aufträge zugeteilt werden. Der Beauftragte der Deutschen Reichsbahn bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung Streit: Schreiben an die Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Stahlzuteilung und Lieferpläne für Personenwagen 1937, 23.4.1938, BArch R5/22643, S. 1. Vgl. auch: Mierzejewski: Trains, S. 83f.

¹⁷³⁴ Das Bauprogramm für 1939 mit einem Stahlbedarf von 120.000 t reduzierte den verbleibenden Rest der Gesamtstahlmenge von 401.000 t auf nur noch 281.000 t, die für die weitere Beschaffung von Fahrzeugen verwendet werden konnte. Aus diesem Rest mussten jedoch auch dringend benötigte Lokomotiven beschafft werden. Um weitere dringend benötigte Personen- und Güterwagen zu realisieren, sollte die Anzahl an Straßenkraftfahrzeugen reduziert werden. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Fahrzeugprogramm 1939, 11.5.1938, BArch R5/7049, S. 2. Vgl. auch: Steiner: Industry, S. 92.

¹⁷³⁵ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Fahrzeugprogramm 1939, 11.5.1938, BArch R5/7049, S. 3.

– war eine Deckung des Bedarfs zugunsten der einen oder anderen Fahrzeuggattung ohne Erhöhung der Beschaffungsmenge nicht möglich.¹⁷³⁶ Der Reiseverkehr hatte in den Jahren 1937 und 1939 einen so starken Anstieg erlebt, dass sämtliche Personenwagen der Reichsbahn im Einsatz waren.¹⁷³⁷ Reserven für weitere Verkehrssteigerungen waren nicht mehr vorhanden.¹⁷³⁸ Der Wagenmangel der Reichsbahn führte bereits im Herbst 1936 zu ersten Einschränkungen und Ausfällen in der Wagenstellung.¹⁷³⁹ Zudem forderten die geopolitischen Veränderungen unmittelbar vor Kriegsbeginn und die entsprechende Vergrößerung des Schienennetzes durch die Integration Österreichs und des Sudetenlandes in den Dienst der Reichsbahn zusätzliche Kapazitäten, für die jedoch Betriebsmittel fehlten.¹⁷⁴⁰ Bei einem Bestand von rund 8.300 Personen- und Gepäckwagen im Jahre 1937 bestand allein ein Erneuerungssoll aufgrund des hohen Durchschnittsalters von 35 und mehr Jahren von etwa 2.400 Waggons jährlich. In den Jahren 1935, 1936 und 1937 waren allerdings nur durchschnittlich je 240 Personen- und 190 Gepäckwagen ausgemustert worden.¹⁷⁴¹ Dieses Defizit in der plan-

¹⁷³⁶ Dies.: a.a.O., S. 4f.

¹⁷³⁷ Hildebrand: Reichsbahn 1998, S. 83f. Entsprechend erhöhte sich die Leistung der Reisezug-km von 480 Mio. km im Jahr 1937 auf 550 Mio. km im Jahre 1938. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Das Fahrzeugbeschaffungsprogramm, 7.12.1938, BArch R5/7186b, S. 3f. Verstärkt wurde die Verkehrssteigerung auch durch die Einführung zahlreicher Ausnahmetarife für Parteimitglieder und „Sozialer Tarife“ für besondere Güter, die bereits 1934 über 70 % der Güter betrafen. Die Einnahmen der DR wurden entsprechend reduziert. Vgl. Hildebrand: a.a.O., S. 81. Gleichzeitig werte sich die Waggonindustrie gegen eine Tarifierhöhung, da man negative Auswirkungen auf die Privatbahnen befürchtete. Vgl. „Um die Erneuerung des Reichsbahn-Waggonvertrags. Die Wagenbau-Vereinigung bemüht sich um ausreichende Aufträge – Fühlbarer Wagenmangel“ in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, 30.10.1936.

¹⁷³⁸ Ausschlaggebend für diese Verkehrssteigerung war vor allem die Reisesonderzugstellung der Reichsbahn, die seit 1933 auf das Vierfache angestiegen war. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Das Fahrzeugbeschaffungsprogramm, 7.12.1938, BArch R5/7186b, S. 3f.

¹⁷³⁹ Vgl. Kreidler: Eisenbahnen, S. 30.

¹⁷⁴⁰ „Großverbraucher und Auftraggeber in einem verfolgte die Reichsbahn keine wirtschaftlichen Ziele, sondern nahm gemeinwirtschaftliche Aufgaben wahr. ‚Die Einnahmen sind gerade in der Höhe zu halten‘, so ist der diffizile Auftrag einmal offiziös umschrieben worden, ‚wie der Ausgleich der Rechnung es verlangt; darüber hinaus einen Reingewinn zu erzielen, soll nicht das Ziel ihrer Wirtschaft sein‘. In der amtlichen Begründung dieses Mandats heißt es schließlich im Jahre 1939, ‚daß die eigentliche und letzte Zweckbestimmung der Deutschen Reichsbahn in der Versorgung des Verkehrs, nicht im Geldverdienen liegt‘. Es war also nicht nur ein Mittel der Propaganda des nationalsozialistischen Regimes, sondern beschrieb, alles in allem jedenfalls, vielmehr einen Tatbestand der Wirklichkeit des ‚Dritten Reiches‘, wenn Hitler am Jahresende 1935 aus Anlass der Hundertjahrfeier in Nürnberg die Reichsbahn, als das erste ganz große sozialistische Unternehmen‘ vorstellte.“ Hildebrand: Reichsbahn 1998, S. 80. Der „Anschluss“ Österreichs sowie die Eingliederung des Sudetenlandes fielen zusammen mit den umfangreichen Baustofftransporten für den Ausbau des „Westwalls“ – der allein bis Ende 1938 rund 550.000 Güterwagen von insgesamt rund 650.000 Güterwagen beanspruchte – und konkurrierten in der Wagenstellung mit den Jahreszeitlich bedingten Erntetransporten. Zudem wurde durch den Aufmarsch nach der Tschechoslowakei und das generell gestiegene Verkehrsaufkommen infolge der Rüstungs- und Güterproduktion der Wagenpark weiter belastet. Vgl. Kreidler: a.a.O., S. 34f, 333. Siehe auch: Rohde: Eisenbahnverkehrsweisen, S. 137. Mierzejewski: Trains, S. 65f. Der gesamte Produktionszuwachs der deutschen Industrie betrug zwischen 1932–1939 rd. 27 %. Wie in der Waggonindustrie wurde auch in anderen Industriezweigen die Produktionszunahme nicht allein im Deutschen Reich vollzogen. Es handelte sich vor allem um einen Produktionszuwachs durch die Eingliederung neuer Wirtschaftsgebiete. Die pro Kopf-Zunahme der Produktion betrug rd. 14 %. Vgl. Wagenführ: Industrie, S. 20f.

¹⁷⁴¹ Der Personenwagenpark überalterte zusehends. Lag 1913 das Durchschnittsalter bei den Preußisch-hessischen Staatsbahnen noch bei 12,3 Jahren im Personenwagenpark, stieg es bis Ende 1937 bereits auf 21,3

mäßigen Ausmusterung konnte vor dem Hintergrund der zu bewältigenden Verkehrssteigerung in absehbarer Zeit nicht ausgeglichen werden.¹⁷⁴² Die Beschaffung von neuen Fahrzeugen diente ausschließlich der Bewältigung des höheren Verkehrsaufkommens.¹⁷⁴³

Im Bereich der Güterwagen waren vor allem die Forderungen der Wehrmacht nach Transportkapazitäten für den gesteigerten Bedarf verantwortlich. Das Erneuerungssoll von 3 Prozent des Güterwagenparks bedeutete eine Ersatzbeschaffung von 18.000 Güterwaggons jährlich. In den vorhergehenden drei Jahren war dieses Erneuerungssoll nicht erreicht worden: Nur durchschnittlich 8.400 – 1937 sogar nur 3.800 – Güter- und Bahndienstwagen wurden ausgemustert.¹⁷⁴⁴ Wie schon bei den Personenwagen reichte auch bei den Güter- und Bahndienstwagen die geplante Beschaffung der nächsten Jahre (1939: 9.700 Wagen) nur für die Deckung des vordringlichen Bedarfs aus. Dorpmüllers wiederholt – wenn auch verhältnismäßig spät – vorgebrachte Warnungen, die DR sei im Kriegsfall weder in der Lage, die Bedürfnisse der Wehrmacht noch der Wirtschaft zu bedienen, verhallen ungehört.¹⁷⁴⁵ Immer wieder führte der augenscheinliche Überbestand an Kapazitäten „zu einer allgemein verbreiteten Euphorie hinsichtlich der maximalen Leistungsfähigkeit der Bahnen und damit zu einer Stagnation in der Neuproduktion von rollendem Material.“¹⁷⁴⁶ Selbst die hohen Beschaffungszahlen des Vier-Jahres-Lieferplans für die Jahre 1940 bis 1943 mit durchschnittlich 27.500 Güterwaggons ermöglichten keine planmäßige Ausmusterung, sondern konnten „*nur die für den gesteigerten Verkehr unbedingt erforderliche Vermehrung und den für die dringendsten Ausmusterungen notwendigen Ersatz bringen*“.¹⁷⁴⁷ Die bereits 1937 offenkundig gewordenen Defizite im Güterwagenpark führten dazu, dass bis 1943 eine wesentliche Verjüngung des überalterten Wagenparks unmöglich erschien. Das wehrtechnische Fazit der Reichsbahn fiel ernüchternd aus: „*Zu der Höhe der Fahrzeugbeschaffung möchte ich darauf*

Jahren an. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Das Fahrzeugbeschaffungsprogramm, 7.12.1938, BArch R5/7186b, S. 3f.

¹⁷⁴² Dies.: a.a.O., S. 4.

¹⁷⁴³ Die Beförderungsleistung überschritt im Jahre 1937 mit einem geringeren Fahrzeugpark diejenige des Jahres 1929 – dem bis dahin besten Geschäftsjahres. Vgl. Schüler: Logistik, S. 69.

¹⁷⁴⁴ Die Folgen dieser mangelhaften Erneuerung spiegeln sich im Durchschnittsalter der Waggons wider: Ende 1937 waren die Güterwagen im Durchschnitt 20,3 Jahre alt – 1913 lag der Durchschnitt noch bei 13,7 Jahren. Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 5f.

¹⁷⁴⁵ Hildebrand: Reichsbahn 1998, S. 84. Die Leistungen im Güter- und Personentransport waren nach den Jahren einer gewissen finanziellen wie materiellen Konsolidierung von einer rückläufigen Entwicklung begriffen und sanken bis 1933 ständig ab. Vgl. Schüler: a.a.O., S. 61. „Dies hatte zur Folge, daß jahrelang zahlreiche Lokomotiven und Waggon ungenutzt abgestellt blieben und Illusionen über die Leistungsfähigkeit der Eisenbahnen unter Hinweis auf diese Reserven genährt wurden.“ Ebd., S. 61. Vgl. auch die Entwicklung des Fahrzeugbestandes der Deutschen Reichsbahn in: Kreidler: Eisenbahnen, S. 333.

¹⁷⁴⁶ Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 136.

¹⁷⁴⁷ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 5f. Die rückläufige Entwicklung der Reichsbahn seit dem Ersten Weltkrieg manifestierte sich in der Tatsache, dass im Herbst 1939 weniger Lokomotiven und rollendes Material zur Verfügung stand als 1914 oder sogar 1918. Die Neubauziffern lagen erheblich unter dem Stand des Ersten Weltkrieges. Vgl. Schüler: a.a.O., S. 79.

hinweisen, daß im Kriege 1914/18 trotz der starken Inanspruchnahme der Industrie mit Rüstungsarbeiten erheblich mehr Lokomotiven und Güterwagen beschafft wurden, als für die nächsten Jahre in Aussicht genommen ist, z. B. wurden damals jährlich durchschnittlich 36000 Güterwagen gebaut gegenüber 27500 Güterwagen nach den jetzigen Fahrzeugprogrammen, ebenso 1780 Dampfloks gegenüber jetzt etwa 1590 Lok. einschl. Ellok und Kleinlok.¹⁷⁴⁸ Waren es bislang wirtschaftliche und finanzielle Defizite, die einen systematischen Ausbau des Wagenparks und des Streckennetzes sowie Modernisierungsmaßnahmen verhindert hatte, wirkte sich nun „die mangelnde Einsicht auf höchster politischer und militärischer Ebene in die Notwendigkeit eines leistungsfähigen Eisenbahnverkehrswesens“ negativ aus.¹⁷⁴⁹ Die offenkundigen Probleme der DR wurden zudem durch die einsetzende Motorisierungskampagne sowie dem damit verknüpften Bau der Reichsautobahnen überlagert.¹⁷⁵⁰

Die plötzliche Steigerung der Reichsbahnbeschaffung ab 1939 brachte die Waggonindustrie an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit, obschon sich ihre Kapazitäten durch die Berücksichtigung der Waggonbauer in Danzig, Österreich und dem Sudetenland vergrößert hatten.¹⁷⁵¹ Die Werke der DWV litten zudem unter Fachkräftemangel.¹⁷⁵² Der erst spät einsetzende Nachfrageanstieg in der Waggonindustrie hatte viele Facharbeiter während der Krisenjahre der Branche in andere, durch den Rüstungsboom prosperierende Branchen abwandern lassen.¹⁷⁵³ Um die Kapazitäten der Lieferindustrie besser auszunutzen, sollten die Waggonbauer auf eine Eigenfertigung von Zulieferteilen verzichten – selbst wenn bereits Werkzeuge und Vorrichtungen für den Bau vorhanden waren.¹⁷⁵⁴ Die erste Jahresrate des re-

¹⁷⁴⁸ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: a.a.O., S. 6.

¹⁷⁴⁹ Schüler: a.a.O., S. 62.

¹⁷⁵⁰ Siehe: Overy: Transportation. Zu Beginn des Zweiten Weltkrieges hatte die Reichsbahn zu Lasten eigener Modernisierungsarbeiten mindestens 600 Mio. Reichsmark an reinen Kosten für den Bau der Reichsautobahnen aufzubringen. Vgl. Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 139; Wehner: Einsatz, S. 28.

¹⁷⁵¹ Zur Entlastung der Wagenbauunternehmen, insbesondere bei Schweißarbeiten, erhöhte die Reichsbahn zudem den Anteil der Beistellteile erheblich. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Telegrammbrief an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Beistellung der Seiten- und Stirnwandklappen für die Rs-Wagen der Lieferung 1940, 2.4.1939, BArch R5/22351, S. 1. Die Verteilung der ersten Jahresrate des Vierjahresplans für das Jahr 1940 wurde im Rahmen einer außerordentlichen Mitgliederversammlung am 8.3.1939 in Berlin organisiert. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 10. Scherner/Streb vertreten die These, dass es jeweils bei Produktionseintritt eines neuen, bisher nicht mit der Fertigung eines bestimmten Produkt auftragten Werkes zu einem deutlichen Absinken der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität der Branche kam. Vgl. Scherner/Streb: Ende, S. 191–193.

¹⁷⁵² Ebd.

¹⁷⁵³ Der Facharbeitermangel in den rüstungsrelevanten Branchen ließ die Effektivlöhne seit 1935/36 langsam steigen, was Preiserhöhungen nach sich ziehen konnte. Vgl. Steiner: Preisüberwachung, S. 25–50. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 10. Es ist anzunehmen, dass die Arbeitsproduktivität der Branche unter diesen Bedingungen vergleichsweise niedrig war, da Anlaufschwierigkeiten überwunden und Produktionserfahrung erworben werden musste. Erst nach einer gewissen Zeit konnten Lerneffekte realisiert werden. Scherner/Streb prognostizieren daher während des Zweiten Weltkrieges einen u-förmigen Verlauf der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität. Vgl. Scherner/Streb: Ende, S. 190.

¹⁷⁵⁴ Die hohen Stückzahlen der Beschaffung 1939 würden die Investitionen der Werke selbst bei einer nur 50-prozentigen Auslastung rentieren, argumentierte die DR. Jedoch war auch die Zulieferindustrie nicht in der Lage,

duzierten Vier-Jahres-Lieferplans hatte für 1940 einen geplanten Umfang von 317 Millionen RM.¹⁷⁵⁵ Der Gesamtauftragswert der Vereinigungswerke betrug 1939 352 Millionen RM, was die rechnerischen Maximalkapazitäten der Branche deutlich überschritt.¹⁷⁵⁶ Zur Bewältigung dieser Aufträge waren die Waggonbauer gezwungen, ihre Belegschaft zu erhöhen, zumal die Werke durch die Verzögerungen bei der Materialzuteilung der Reichsbahn bereits weitere Aufträge angenommen hatten und hier erhebliche Kapazitäten gebunden waren.¹⁷⁵⁷ Für den Fall, dass eine weitere Leistungssteigerung der Werke möglich sein sollte, stellte die Reichsbahn zusätzlich zu den Aufträgen des Vier-Jahres-Lieferprogramms noch weitere Zusatzaufträge in Aussicht. Erstmals sollte den Werken der Umfang des Lieferprogramms mit den voraussichtlichen Beschaffungsmengen im Vorfeld bekannt gegeben werden, damit die Werke ihre Produktionsanlagen, Auftragsplanung und Materialdisposition direkt auf dieses Fertigungsprogramm einstellen könnten.¹⁷⁵⁸ Die Reichsbahn machte dabei auch deutlich, dass die Quoten des Reichsbahnvertrags nicht zwingend Berücksichtigung finden würden, „weil der Vierjahresplan die Leistungsfähigkeit der Wagenbauanstalten voll in Anspruch nimmt und die Quoten nicht der Leistungsfähigkeit der einzelnen Werke entsprechen.“¹⁷⁵⁹

Um die Durchführung des Vier-Jahres-Lieferplans der Reichsbahn sicherzustellen, reichten die Strukturen der Deutschen Wagenbau-Vereinigung nicht mehr aus. Im Reichsbahn-Zentralamt Berlin wurde zur Überwachung des Vier-Jahres-Lieferplans eine besondere Abteilung eingerichtet, die mit einem umfassenden Arbeitsgebiet ausgestattet wurde.¹⁷⁶⁰ „I)

die geforderten 40 % der beizustellenden Teile zu liefern. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: a.a.O., S. 1.

¹⁷⁵⁵ Zusätzlich betrug der Hauptauftrag für 1939 177 Mio. RM, was noch durch einen Zusatzauftrag in Höhe von 35 Mio. RM erhöht wurde. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 10.

¹⁷⁵⁶ Die Wagengattungen verteilten sich zu 52 % auf Personenwagen und zu 48 % auf Güterwagen. Etwa 295 Mio. RM sollten die Aufträge für die Verbandswerke betragen, 14 Mio. RM fielen auf die Werke im „Alt-reich“ sowie Danzig, weitere 43 Mio. RM auf die österreichischen Werke sowie die Werke im Sudetenland. Das Sudetenland war 1938 zudem als besonders auftragsbedürftiges Grenzgebiet erklärt worden, was die Vergabe an Aufträgen aus staatspolitischen Gründen ermöglichte. Im Gegenzug wurden die linksrheinischen Gebiete, die bayerische Ostmark sowie der nördliche Teil Sachsens nicht mehr als Grenzgebiete angesehen. Der Reichswirtschaftsminister: Schreiben an a) die obersten Reichsbehörden, b) den Herrn Reichskommissar für die Wiedervereinigung Österreichs mit dem Deutschen Reich, c) den Herrn Wirtschaftsbeauftragten beim Reichskommissar für das Sudetenland, d) sämtlichen Landesregierungen sowie den Herrn Reichskommissar für das Saarland (in Preußen: den Herrn Preußischen Finanzminister, den Herrn Oberpräsidenten und Regierungspräsidenten sowie den Herrn Stadtpräsidenten von Berlin), e) den Deutschen Gemeindetag, Betr. Vergebung öffentlicher Aufträge; bevorzugte Berücksichtigung auftragsbedürftiger Grenzgebiete, 17.10.1938, BArch R5/7176. Für den Fall, dass die theoretische Leistungsfähigkeit überschritten werden sollte, wurden umgehend weitere Aufträge in Aussicht gestellt. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: a.a.O., S. 10.

¹⁷⁵⁷ Ebd.

¹⁷⁵⁸ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Beschaffung von Fahrzeugen nach dem Vierjahresplan 1940–1943, 21.2.1939, BArch R5/22406, S. 2.

¹⁷⁵⁹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an die Reichsbahn-Zentralämter Berlin und München, Betr. Beschaffung von Wagen aller Art zu Lasten des Vierjahresplans 1940–1943; hier: Verteilung auf die Werke, 23.2.1939, BArch R5/7041, S. 7.

¹⁷⁶⁰ Diese Abteilung stand unter Leitung des Vizepräsidenten Schäfer. Der Reichsverkehrsminister: Schreiben an die Lokomotivbau-Vereinigung, die Deutsche Wagenbau-Vereinigung und sämtliche Lokomotiv- und Waggon-

*Unterstützung der Lieferwerke bei der Vorbereitung und Durchführung der Fahrzeuglieferungen an die Reichsbahn. a) Beratung bei der Einführung der zweckmäßigsten Fertigungs- und Meßverfahren. Beseitigung von Mängeln im Fabrikationsgang. b) Unterstützung der Fahrzeugbauanstalten und ihrer Unterlieferer bei der Beschaffung der für die Umstellung ihrer Werksanlagen benötigten Baustoffe, Maschinen und sonstigen Einrichtungen und bei der rechtzeitigen Bereitstellung von Werkstoffen und Beistellteilen für die Fahrzeuge. c) Unterstützung der Fahrzeugbauanstalten und ihrer Unterlieferer bei der Ergänzung ihres Arbeiterbestandes. d) Sicherung des Erfahrungsaustausches sowohl zwischen der Reichsbahn und den Lieferwerken als auch zwischen den einzelnen Werken der Fahrzeugindustrie, insbesondere Berücksichtigung der Erfahrungen bei der Abnahme und in den Reichsbahn-Ausbesserungswerken. 2) Beseitigung von Lieferverzögerungen auch bei Ersatzstücken für die Werkstätten, gegebenenfalls durch Ausgleich von Werkstoffen, Bau- und Beistellteilen.*¹⁷⁶¹

Damit wurde eine Parallelstruktur zur DWV geschaffen, die weit in die Autonomie der Waggonindustrie eingriff.

Mit Kriegsbeginn am 1. September 1939 wurden sämtliche Aufträge für das Jahr 1940 in Höhe von 295 Millionen RM aufgehoben und durch einen Güterwagenauftrag über 11.560 Stück in Höhe von 59,4 Millionen RM ersetzt.¹⁷⁶² Auch die Haupt- und Zusatzaufträge der Vergabe 1939 wurden zum Teil vollständig gestrichen, so dass den DWV-Werken anstatt Aufträgen im Wert von 177 Millionen RM nur noch etwa 113 Millionen RM verblieben.¹⁷⁶³ Die Reichsbahn hatte ihre Beschaffung bis Ende 1939 vollständig auf Kriegswirtschaft umgestellt.¹⁷⁶⁴ Ende 1939 wurden folglich Zusatzaufträge für 1940 auf kriegswichtige Güterwagen herausgegeben, die den Gesamtauftrag für 1940 auf 49.740 Güterwagen im Wert von 231,1 Millionen RM ansteigen ließen.¹⁷⁶⁵ Das ursprünglich für den Vier-Jahres-Lieferplan zur Ver-

fabriken (ausschließlich in Böhmen und Mähren), Betr. Sicherung der Fahrzeugbeschaffungen der Deutschen Reichsbahn, 16.6.1939, BArch R5/22351, S. 1.

¹⁷⁶¹ Ders.: a.a.O., S. 1f.

¹⁷⁶² Es handelte sich um Waggonen der Gattungen Omm, Rs und Gs. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an die Reichsbahn-Zentralämter Berlin und München, nachrichtlich an den Beauftragten der Deutschen Reichsbahn bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Herrn Oberreichsbaurat Streitz, 12.9.1939, BArch R5/22351, S. 1. Zu diesem Zeitpunkt war bereits deutlich geworden, dass das deutsche militärische Schienentransportwesen nicht kriegsbereit war. Diese Schlussfolgerung ergibt sich auch bei einer Berücksichtigung der nachweislich gegenüber 1914 gestiegenen Leistungsfähigkeit der Deutschen Reichsbahn, da sich durch eben dieselben Fortschritte auch die Ansprüche der Industrie und Rüstungswirtschaft vergrößert hatten und sich zugleich die Fläche und die Bevölkerung des Deutschen Reiches deutlich vergrößert hatte. Vgl. Rohde: Wehrmachtstransportwesen, S. 44. Zur Entwicklung des Eisenbahnwesens zwischen Kriegsbeginn und Russlandfeldzug, vgl.: Knipping: Eisenbahn, S. 74–78.

¹⁷⁶³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 11.

¹⁷⁶⁴ Die Reichsbahn traf der Kriegsausbruch völlig unvorbereitet und überraschend. Vgl. Wehner: Eisenbahnen, S. 159.

¹⁷⁶⁵ Ebd. Rund 65 % dieser Aufträge im Gesamtwert von 162,4 Mio. RM wurden an die DWV vergeben. „Die ständig gestiegenen Anforderungen des Verkehrs und Betriebs führten Ende des Jahres 1938 dazu, daß auf der Grundlage eines erhöhten Stahlkontingentes ein großzügiger Plan für die Beschaffung von Fahrzeugen aller Art

fügung gestellte Stahlkontingent war mit Kriegsbeginn um 28,4 Prozent gekürzt worden.¹⁷⁶⁶ Dem Vier-Jahres-Lieferplan der Reichsbahn fehlte damit die Voraussetzung zu einer Realisierung: als nicht „staatswichtig“ deklariert war er zum Scheitern verurteilt.¹⁷⁶⁷

5.2 DIE ZWISCHENVERTRÄGE 1940.1, 1940.2 UND 1942 – STRUKTURELLE UND PARAMETRISCHE UNSICHERHEITEN ZWISCHEN RÜSTUNGSWIRTSCHAFT UND ZUSAMMENBRUCH

Die veränderten Rahmenbedingungen seit 1937 hatten gezeigt, dass der Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937 nicht mehr den wirtschaftlichen Verhältnissen entsprach. Die Reichsbahn kündigte aus diesem Grund den bis zum 31. Dezember 1939 laufenden Vertrag mit einjähriger Frist und strebte eine Überarbeitung an.¹⁷⁶⁸ Durch die geopolitischen Veränderungen – die Eingliederung Österreichs und des Sudetenlandes sowie die Bildung des „Protektorats Böhmen und Mähren“ – und die damit verbundene Zunahme der Wagenbauanstalten um fünf weitere Werke ließ aus Sicht der DR bei dem gesteigerten Bedarf an Fahrzeugen eine Einhaltung der Reichsbahnquote von 85 Prozent für die DWV (§ 2) sowie der Einzelquoten der Werke (§ 15) nicht mehr zu.¹⁷⁶⁹ Betonung fand zudem der Umstand, dass mit Rücksicht auf die unbedingte Umsetzung des Vier-Jahres-Lieferplans eine Vergabe nach dem bestehenden Quotenschlüssel nicht mehr erfolgen könne, da dieser nicht die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Werke widerspiegeln würde.¹⁷⁷⁰ Zudem wurde es als notwendig angesehen, den

für die Jahre 1940 bis 1943 festgesetzt wurde. Unter den durch den Krieg veränderten Verhältnissen und unter Berücksichtigung der Leistungen der Fahrzeugindustrie mußte dieses Programm gewissen Änderungen unterworfen werden. Die Aufträge ergingen außer an die Fahrzeugbauanstalten des Altreiches, der Ostmark und des Sudetenlandes auch an Werke, die im Protektorat Böhmen und Mähren, in den eingegliederten Ostgebieten und im Generalgouvernement liegen.“ Deutsche Reichsbahn: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das Geschäftsjahr 1939, S. 8.

¹⁷⁶⁶ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Betr. Festlegung desjenigen Teiles der noch unerledigten Aufträge auf Wagen aller Art, aus den Beschaffungsprogrammen bis einschließlich 1939 Zusatz, der zu Ende geführt werden soll, 17.10.1939, BArch R5/22643.

¹⁷⁶⁷ Vgl. Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 138. Zur Organisation der nationalsozialistischen Wehr- und Rüstungswirtschaft sowie die Einstufung „wehrwirtschaftlich wichtiger“ Bedarfsträger, vgl. Herbst: Wirtschaftssystem, S. 630–632.

¹⁷⁶⁸ Ministerpräsident Generalfeldmarschall Göring, Beauftragter für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, Betr. Vertrag mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 15.2.1939, BArch R5/22351. Als Gründe für die Kündigung wurden von der Reichsbahn vor allem die §§ 2 und 15 des Reichsbahnvertrags von 1937 angeführt, die aus verschiedenen Gründen nicht mehr eingehalten werden konnten. Deutsche Reichsbahn: Schreiben an Herrn Diplom-Kaufmann Richard Schwarzenberger, Betr. Vertrag Deutsche Reichsbahn - Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 17.6.1939, BArch R5/21878, S. 1f. Schwarzenberger hatte im Zuge seiner Recherchen für sein Buch „Der zwischenbetriebliche Kostenvergleich in der Industrie, ein Mittel zur wirtschaftlichen Leistungssteigerung“ um Einsichtnahme in die Reichsbahnverträge 1927, 1932 und 1937 gebeten. Vgl. Schwarzenberger: Kostenvergleich.

¹⁷⁶⁹ Deutsche Reichsbahn: a.a.O., S. 1f. Die Leistungsfähigkeit der fünf hinzugekommenen Waggonbauwerken schätzte die Reichsbahn mit 18 % der Gesamtleistung der Waggonindustrie ein. Deutsche Reichsbahn: Vermerk [Betr. Leistungsfähigkeit der Wagenbauanstalten in der Ostmark, Sudetenland und Protektorat Böhmen-Mähren), 18.10.1939, BArch R5/7176, S. 1. Der Reichsverkehrsminister und Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, Betr. Kündigung des Reichsbahn-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937, 25.3.1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁷⁰ Deutsche Reichsbahn: Schreiben an Herrn Diplom-Kaufmann Richard Schwarzenberger, Betr. Vertrag Deutsche Reichsbahn - Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 17.6.1939, BArch R5/21878, S. 1f.

Reichsbahnvertrag an die Bedingungen der „Richtlinien für die Preisbildung bei öffentlichen Aufträgen“ (RPÖ) und „Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen von öffentlichen Auftraggebern“ (LSÖ) anzupassen.¹⁷⁷¹ Bereits am 26. November 1936 war mit der rückwirkend zum 18. Oktober erlassenen „Verordnung über Verbot von Preiserhöhungen“ eine Einschränkung des DWV-Vertrags erfolgt, auf die Preiskommissar Wagner die Reichsbahn hingewiesen hatte.¹⁷⁷² Preiserhöhungen, auch aufgrund von schwierigen Materiallieferbedingungen, sollten demzufolge nur in Einzelfällen genehmigt werden.¹⁷⁷³

Da die DWV ihre grundsätzliche Bereitschaft erklärt hatte, das Vertragsverhältnis in angepasster Form weiterzuführen, erstellte die Deutsche Reichsbahn einen ersten Vertragsentwurf für das Jahr 1940. Das Reichsbahn-Zentralamt München hatte in einem Schreiben vom 7. Februar 1939 eine Reduzierung der Reichsbahnquote gefordert, da eine Quote von 85 Prozent „den Wettbewerb sowohl in technischer Hinsicht als auch in der Preisgestaltung ausschließt“.¹⁷⁷⁴ Das RZA München unterstellte der DWV eine von den Beschaffungsstellen der Reichsbahn auf dem Verhandlungswege unangreifbare Machtstellung bei der Preisfestsetzung, die es durch eine Revision des Vertrags zu beenden gelte.¹⁷⁷⁵ Zudem sei das System der Vor- und Nachkalkulationen durch die Einführung der LSÖ für alle öffentlichen Auftraggeber überflüssig geworden. Um jede „Störung der Wirtschaft“ zu vermeiden, sprach sich das RZA München dennoch für eine Verlängerung des Reichsbahnvertrags aus.¹⁷⁷⁶ Jedoch sollten den Werken der DWV nur noch 75 Prozent der Gesamtvergabe übertragen werden, sofern der Gesamtauftrag unter 100 Millionen RM liegen würde und 60 Prozent bei Überschreitung dieser Summe.¹⁷⁷⁷ Das Reichsbahn-Zentralamt Berlin forderte eine Ergänzung des § 11 des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937, der diese nur selten angewendeten Paragra-

¹⁷⁷¹ Der Reichskommissar für die Preisbildung hatte 1938 Richtlinien für die Preisbildung staatlich nachgefragter Güter, für die es keine Marktpreise gab, erlassen, um unerwünscht hohe Gewinnspannen zu vermeiden. Spoerer: Scheingewinn, S. 90. Vgl. auch: Scherner/Streb: Ende, S. 188.

¹⁷⁷² Die sogenannte „Preisstopp“-Verordnung. RGBI 1936 I, S. 955–956.

¹⁷⁷³ Allein aus volkswirtschaftlichen Gründen oder zur Vermeidung von unbilliger Härte waren Ausnahmen gestattet. Auf diese Weise versuchte der Reichskommissar für die Preisbildung ein weiteres Ansteigen der Preise als Folge der Investitionsvorhaben und Ressourcenanforderungen des Vierjahresplans zu verhindern. Vgl. Steiner: Reichskommissar, S. 97f.

¹⁷⁷⁴ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt München: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. a) Kündigung des z Zt gültigen Reichsbahnvertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, b) Anweisung für die Aufstellung von Nachrechnungen, 7.2.1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁷⁵ Ebd.

¹⁷⁷⁶ Ebd.

¹⁷⁷⁷ Zudem sollte der quotenfreie Anteil erhöht und ausschließlich zur Förderung des Wettbewerbes in der Waggonbauindustrie sowie der Unterstützung der Waggonbauer in Österreich und dem Sudetenland verwendet werden. Vergaben aus staatspolitischen Gründen sollten aus der Reichsbahnquote der DWV bestritten werden. Dies.: a.a.O., S. 2.

fen zum Regelfall machen würde.¹⁷⁷⁸ § 11 regelte den Fall, dass wenn *„die von der Reichsbahn anerkannte Nachrechnung [ergibt], daß bei dem vereinbarten Vertragspreis der normal festgesetzte, auch den Gewinn enthaltende Zuschlag unter Berücksichtigung der Sonderkosten überschritten oder nicht erreicht wird, so wird eine Vergütung oder Entschädigung von etwa 2/3 des Betrages der Über- oder Unterschreitung [...] zurückgezahlt oder erstattet.“*¹⁷⁷⁹ Das RZE Berlin wollte sich durch eine generelle Anwendung des § 11 für den Fall absichern, dass bei Preisverhandlungen keine Einigung erreicht werden könne. Der Generaldirektor der Reichsbahn lehnte diesen Vorschlag jedoch ab.

Auf eine Neufassung des Reichsbahnvertrags nahm 1939 besonders der Reichskommissar für die Preisbildung Einfluss.¹⁷⁸⁰ Die sogenannte „Preisstoppverordnung“ sowie die unmittelbar danach erlassene „Preisbindungsverordnung“¹⁷⁸¹ von 1940 wirkten sich zwar nicht auf die Neufassung des Reichsbahnvertrags aus, jedoch war eine Anpassung an die „Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen von öffentlichen Auftraggeber“ unumgänglich.¹⁷⁸² Eine Berücksichtigung der „Kriegswirtschaftsverordnung“ vom 4. September 1939 war aus Sicht des Reichskommissars noch nicht notwendig.¹⁷⁸³ Die Reichsbahn machte deutlich, dass sie den Reichsbahnvertrag nur deshalb zum 31. Dezember 1939 gekündigt hätte, *„weil sie sich unter den herrschenden Umständen nicht an eine bestimmte Quote der DWV und auch nicht an bestimmte Quoten der einzelnen Werke binden könne.“*¹⁷⁸⁴ Man habe jedoch mit der DWV übereinstimmend beschlossen, den Vertrag für zunächst ein Jahr unter Wegfall der Quotenregelungen weiterzuführen.¹⁷⁸⁵

¹⁷⁷⁸ Der Reichsverkehrsminister und Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn: Schreiben an die Reichsbahn-Zentralämter Berlin und München -je besonders- [Betr. Kündigung des Reichsbahnvertrages vom 19. März/19. Juni 1937], 25.3.1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁷⁹ Vgl. § 11 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 8.

¹⁷⁸⁰ Der Reichskommissar sollte einen Preis bestimmen, *„der einmal vom Standpunkt des einzelnen weder ein Schleuderpreis ist noch ein Wucherpreis ist und der ferner volkswirtschaftlich, das heißt vom Standpunkt der allgemeinen politischen und wirtschaftlichen Verhältnisse aus, gerechtfertigt ist. Den Boden für eine solche Preisbildung zu bereiten, ist Aufgabe der staatlichen Wirtschaftsführung. Ziel ist der lautere Leistungswettbewerb: er ist der beste Garant für eine volkswirtschaftlich gerechtfertigte Preisbildung.“* Zitiert nach: Steiner: Reichskommissar, S. 98. Um eine breite Akzeptanz für die Maßnahmen des Reichskommissariats zu erlangen, suchte Wagner die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft. Steiner: Reichskommissar, S. 101f.

¹⁷⁸¹ RGBI 1940 I, S. 1573ff.

¹⁷⁸² Die „LSÖ“ sollten Einheitlichkeit in den Kostenrechnungswesen der Werke herbeiführen, um zu vermeiden, dass bei Aufträgen von anderen Behörden, die bereits nach den „Leitsätzen“ arbeiteten, unterschiedliche Kostenrechnungen durchgeführt würden. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Abschrift: Besprechung am 27. Nov 1939 beim Reichskommissar für die Preisbildung, 27.11.1939, BArch R5/21878, S. 1. *„Um die Preisvorschriften auch durchzusetzen, drohte allen eine Strafe, die höhere Preise – als erlaubt – boten, forderten, versprachen, annahmen oder gewährten.“* Steiner: Preiskommissar, S. 102.

¹⁷⁸³ RGBI 1939, I, S. 1609ff.

¹⁷⁸⁴ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Abschrift: Besprechung am 27. Nov 1939 beim Reichskommissar für die Preisbildung, 27.11.1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁸⁵ *„Die von der Reichsbahn der Vereinigung gegebenen Aufträge sind so zu verteilen, daß möglichst geringe Gestehungskosten erwachsen und die Mitglieder, soweit sie nicht aus besonderen zeitbedingten Gründen ganz*

Ungelöst blieb die Frage, ob sich aus der Gewinnrechnung der LSÖ Nachteile für die Reichsbahn im Vergleich mit dem bisherigen Verfahren des Reichsbahnvertrags ergaben. Die Reichsbahn vertrat die Ansicht, dass der Zuschlag von 10 Prozent der Selbstkosten für den Gewinn wesentlich „*durchsichtiger*“ und auch günstiger sei als der kalkulatorische Zuschlag der „Leitsätze“.¹⁷⁸⁶ Die DWV hatte sich zudem für eine Berechnung gemäß LSÖ ausgesprochen, was auf eine Besserstellung der Industrie gegenüber dem bisherigen Verfahren schließen ließ. Das aus LSÖ und RPÖ bestehende Ordnungskonstrukt ermunterte die Unternehmen geradezu, „ihre Kosten auszuweiten, da dies den Stückgewinn absolut erhöhte.“¹⁷⁸⁷ Die Vertreter des Reichskommissars wollten sich zunächst einen Einblick in die Abrechnungen der DWV verschaffen, wie sich die Gewinnberechnung nach den Grundsätzen des Reichsbahnvertrags gegenüber denen der „Leitsätze“ darstellte.¹⁷⁸⁸ Entscheidend für das Berechnungsverfahren der DWV war die Höhe des Anlagevermögens aller DWV-Werke, die für den 1. Januar 1927 auf insgesamt 75 Millionen RM festgeschrieben worden war.¹⁷⁸⁹ Die „Leitsätze“ hingegen forderten eine verbrauchsbedingte Abschreibung, die in den Jahren geringerer Beschäftigung entsprechend niedriger ausfiel. Gegen die Genehmigung des „angemessenen Gewinns“ von 10 Prozent der Selbstkosten erhob der Preiskommissar „*erhebliche Bedenken*“.¹⁷⁹⁰ Das RZA Berlin legte eine eigene Untersuchung zu den Gewinnen der Wagenbauanstalten vor unter Berücksichtigung eines gegenwärtigen Anlagevermögens von 40 Millionen RM.¹⁷⁹¹ Die Untersuchung kam zu dem Ergebnis, dass in den Jahren mit niedrigen Auftragswerten die Verzinsung keinesfalls als zu hoch angesehen werden könne, hingegen bei den nun eingetretenen hohen Beschaffungsmengen der Reichsbahn deutlich anstieg.¹⁷⁹² Jährliche Auftragswerte ab 120 Millionen RM würden die Gefahr einer zu hohen Verzinsung und

oder teilweise ausfallen müssen, im Verhältnis ihrer Leistungsfähigkeit möglichst gleichmäßig beschäftigt werden.“ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 7.

¹⁷⁸⁶ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁷⁸⁷ Spoer: Scheingewinn, S. 90. Diese Kostenaufschlagsmethode wurde auch als „unternehmerisches Ruhepolster“ bezeichnet. Boelcke: Kosten, S. 46.

¹⁷⁸⁸ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Aktenvermerk: Besprechung bei der DWV am 5.12.1939, 5.12.1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁸⁹ Ebd. Ende 1936 betrug der Restwert des Anlagevermögens noch 36 Mio. RM. Maschinen und Anlagen waren voll abgeschrieben worden (es verblieben noch 50 Mio. RM von den Anfangswerten zum 1. Januar 1927) nach den entsprechenden Abschreibungssätzen der „Anweisungen für das Anfertigen von Nachrechnungen“ – auch in den Jahren schwacher Auslastung. Es erfolgte demnach eine rein zeitlich begründete Abschreibung zu festgeschriebenen Sätzen und damit eine erhebliche steuerliche Entlastung der Werke. Vgl. Spoerer: Steuerbilanz, S. 159–162.

¹⁷⁹⁰ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: a.a.O., S. 2.

¹⁷⁹¹ Ebd. Das Umlaufvermögen der Werke wurde dabei aufgrund der regelmäßigen Abschlagszahlungen der Reichsbahn als gering geschätzt. Die Verzinsung des betriebsnotwendigen Kapitals (Anlagekapital + Umlaufkapital) wurde in Abhängigkeit von verschiedenen Jahresauftragswerten bei einem angenommenen Gewinn von 10 % der Selbstkosten berechnet. Die Zinsen beinhalteten auch Risikozuschläge, Tantiemen sowie aus dem Gewinn zu zahlende Beträge, hingegen nicht die vorweg vom Gewinnzuschlag abzuziehenden Ausfuhrförderungsumlage, öffentliche Spenden und die Körperschaftsteuer.

¹⁷⁹² Ebd.

damit überhöhter Preise beinhalten, wenn weiterhin ein Gewinnzuschlag von 10 Prozent der Selbstkosten zugestanden würde.¹⁷⁹³ Um die „komplizierte“ und „spitze Berechnung“ des Gewinnzuschlages nach LSÖ zu vermeiden, schlug die Reichsbahn eine Staffelung des Gewinnsatzes vor.¹⁷⁹⁴ Auch wenn die Berechnungen der Reichsbahn „einen gewissen Eindruck“ bei den Vertretern des Preiskommissars hinterließen, waren sie nicht von einer Beibehaltung des bisherigen Verfahrens überzeugt.¹⁷⁹⁵

Für eine Neufassung des Reichsbahnvertrags zum 1. Januar 1940 war kaum noch ausreichend Zeit vorhanden, weshalb die Reichsbahn auf eine befristete Verlängerung des Reichsbahnvertrags von 1937 drängte. Inzwischen sollte eine Umstellung auf die Gewinnberechnung der LSÖ erfolgen. Eine weitere Besprechung unter Teilnahme der Vertreter des Preiskommissars, der Reichsbahn sowie der DWV und der Wirtschaftsgruppe Stahl- und Eisenbau fand am 14. Dezember 1939 statt.¹⁷⁹⁶ Damit hatte sich der Verhandlungskreis deutlich vergrößert. Zu Beginn wurde eine vorläufige Verlängerung des bestehenden Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937 für ein Jahr beschlossen.¹⁷⁹⁷ Bis zum 1. Juni 1940 musste allerdings eine Anpassung der „Anweisungen“ an die LSÖ erfolgt sein und die Gewinnregelung entsprechend angepasst werden.¹⁷⁹⁸ Zudem musste der DWV-Vertrag mit den Kostenrechnungsrichtlinien der Fachgruppe Eisenbahn-Wagenbau in Übereinstimmung gebracht werden. Die Reichsbahn bat wiederholt um Befreiung von der LSÖ, da es aus ihrer Sicht ein zu aufwendiges Verfahren darstellte und Nachteile befürchtet wurden.¹⁷⁹⁹ Um die Arbeiten zu beschleunigen forderte die Fachgruppe Eisenbahn-Wagenbau zudem weitgehende Freiheiten von der Wirtschaftsgruppe Stahl- und Eisenbau, da die dort vereinigten Verbände eine große Heterogenität aufwies. Zu einer endgültigen Klärung der Vereinbarkeit von Reichsbahnvertrag und der „Leitsätze“ sollte eine Untersuchung anhand der Waggonfabriken in Breslau und Görlitz durchgeführt werden, um die LSÖ praktisch zu erproben.¹⁸⁰⁰ Zukünftig sollte bis zu einer Gesamtauftragssumme die Gewinnberechnung der DWV beibehalten werden. Ab einem

¹⁷⁹³ Dies.: a.a.O.8, S. 3.

¹⁷⁹⁴ Ebd.

¹⁷⁹⁵ Ebd. „Gleichwohl unterschätzte der Preiskommissar offenbar die Phantasie der Unternehmer und Händler.“ Steiner: Reichskommissar, S. 102. Siehe hierzu ausführlich: Ders.: Reactions.

¹⁷⁹⁶ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Aktenvermerk über die Besprechung am 14. Dezember 1939, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁷⁹⁷ Ebd.

¹⁷⁹⁸ Ebd. Die Vertreter des Reichskommissars für die Preisbildung blieben bei ihrer Auffassung, dass der DWV-Gewinnsatz die Grenzen der LSÖ nicht überschreiten dürfe. Sie forderten zudem eine Berechnung der LSÖ-Gewinne für jedes Werk einzeln anstelle des bisher praktizierten Gruppenschnittes.

¹⁷⁹⁹ Ebd.

¹⁸⁰⁰ Dies.: a.a.O., S. 2.

Jahresauftragswert von 150 Millionen RM sollten sich DWV und die Reichsbahn mit dem Preiskommissar in Verbindung setzen, um eine anderweitige Regelung zu finden.¹⁸⁰¹

Eine endgültige Lösung in der Frage, ob die „Leitsätze“ auch Gültigkeit für den Reichsbahnvertrag haben sollten, konnte nicht gefunden werden und die Vertragsparteien waren gezwungen, mit einem vertraglichen Provisorium ohne Planungssicherheit zu arbeiten. Die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung war in dieser Phase gekennzeichnet durch zwei Unsicherheitsformen: eine strukturelle – hervorgerufen durch unvorhersehbare Ereignisse – sowie eine parametrische – durch die Veränderung bekannter Parameter bestimmte – Unsicherheit.¹⁸⁰² Beide Unsicherheitsformen führten zu einem Ex-post- sowie Ex-ante-Anstieg der Transaktionskosten, wodurch die Attraktivität des institutionellen Arrangements reduziert wurde. Um die weitere Zusammenarbeit zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie zu regeln, einigten sich die Vertragsparteien im Dezember 1939 auf die Formulierung eines Zwischenvertrags zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937.¹⁸⁰³

5.2.1 Der erste Zwischenvertrag von 1940 – Veränderungen zum Vertrag von 1937

Am 5. Januar 1940 trafen Vertreter des Reichsbahn-Zentralamts Berlin mit dem Vorsitzenden der Deutschen Wagenbau-Vereinigung sowie Vertretern des Reichsverkehrsministeriums zusammen, um den Abschluss eines Zwischenvertrags zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937 zu beraten.¹⁸⁰⁴ Zu Beginn der Verhandlung wurde eine Mitteilung des Reichskommissars für die Preisbildung bekannt gegeben, dass gegen den geplanten Zwischenvertrag keine Bedenken vorlägen. Jedoch behielt sich der Preiskommissar das Recht vor, bei einer Überschreitung der Auftragssumme von 150 Millionen RM der Reichsbahnaufträge 1940, den Gewinnaufschlag der DWV in Bezug auf die „Leitsätze“ hin zu untersuchen. Gegen diese Vorbehalte des Reichskommissars äußerte der Geschäftsführer der DWV Bedenken.¹⁸⁰⁵ In den Gesprächen zuvor hatte sich die Vereinigung für eine Bemessung nach LSÖ

¹⁸⁰¹ Ebd.

¹⁸⁰² „In this context, however, uncertainty has two separate meanings that need to be distinguished. The first, which we can call *structural uncertainty*, arises when a firm needs to base its decisions in judgements about future outcomes that are as yet unknowable. The second type of uncertainty, which we term *parametric uncertainty*, arises from the possibility of range of market imperfection including bounded rationality and opportunism.“ Langlois/Robertson: Firms, S. 18, Hervorhebungen im Original. Vgl. auch: Picot: Transaktionskosten, S. 272. Ausführlich Williamson: Institutions, S. 56–60.

¹⁸⁰³ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr.: Verlängerung des Wagenbau-Vertrages, 18.12.1939, BArch R5/21878.

¹⁸⁰⁴ Deutsche Reichsbahn: Aktenvermerk: Betr. Zwischenvertrag mit der DWV, 5.1.1940, BArch R5/21878, S. 1. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1939, S. 7.

¹⁸⁰⁵ Ebd. Für die Vereinigung war es von großer Bedeutung, ob sich die Grenze von 150 Mio. RM nur auf reine Reichsbahnaufträge oder ob auch Aufträge anderer Auftraggeber, etwa der Wehrmacht, beziehen würde. Auch die hierfür entscheidenden Aufträge des Jahres 1940 sollten auf Wunsch der DWV klarer definiert werden, da die Auftragssumme durch verspätete Ablieferungen aus den Vorjahren noch deutlich schwanken konnte. Auch über das Verfahren bei einer Überschreitung der 150-Mio. RM-Grenze forderte die DWV Klarheit. Eine Neure-

ausgesprochen. Anscheinend hatte die DWV ihre Meinung hierzu in der Zwischenzeit revidiert und strebten eine Beibehaltung der bisherigen Regelung an.¹⁸⁰⁶ Zudem ergänzte Reichskommissar Josef Wagner, dass er auch ohne besondere Vorbehalte jeder Zeit sein Prüfungsrecht ausüben könne. Jedoch würde er nicht in laufende Verträge eingreifen und die Gewinnspanne ändern. Er ließ offen, welche Folgerungen sein Eingreifen schlussendlich haben würde. Damit blieb eine große Unsicherheit für die Reichsbahn als auch für die Werke bestehen und mit dem Eingreifen von Wagner musste bis zu einer endgültigen Regelung gerechnet werden.

Da das generelle Vertragsverhältnis zwischen Reichsbahn und Deutscher Wagenbau-Vereinigung durch das Nachprüfungsrecht des Reichskommissars nicht gefährdet wurde, forcierten beide Parteien den Abschluss eines Zwischenvertrags. Der Vorsitzende der DWV zweifelte jedoch unter diesen Bedingungen den verbliebenen Wert des Zwischenvertrags für die Waggonindustrie an.¹⁸⁰⁷ Neben einer Aufhebung der Reichsbahnquote drohte nun auch eine mögliche Verringerung des Gewinnes, was unter Umständen einen vertragslosen Zustand für die DWV vorteilhafter erscheinen ließ.¹⁸⁰⁸ Eine Vergabe unter Berücksichtigung der Selbstkosten – der Kern der „kooperativen Rationalisierung“ – würde entfallen und der freie Wettbewerb müsste wieder in der Waggonbranche eingeführt werden. Die Möglichkeit des freien Wettbewerbs wurde von der Reichsbahn jedoch umgehend abgelehnt, da Eisenbahnwaggons aufgrund ihrer fehlenden Marktgängigkeit in diesem Fall unter die Bestimmungen der LSÖ fielen.¹⁸⁰⁹ Nachdem der Geschäftsführer der Wagenbau-Vereinigung die Besprechung verlassen hatte, gab die Reichsbahn den Anwesenden eine bisher geheim gehaltene Information des Preiskommissars bekannt: Das Eingreifen des Reichskommissars wegen ermittelter zu hoher Gewinne hätte möglicherweise zur Folge, dass die Übergewinne dem Auftragnehmer entzogen und entweder der Reichskasse oder sogar dem Auftraggeber zugeführt werden könnten, ohne dass bestehende Verträge geändert würden.¹⁸¹⁰ Damit erhielt die Reichsbahn eine hinreichende Absicherung gegen eine Übervorteilung durch überhöhte Ge-

gelung der Gewinnaufschläge könnte aus Sicht der DWV sowohl die Gesamtauftragssumme, was eventuell auch Aufträge aus den Vorjahren betreffen würde, als auch ausschließlich die jenseits der 150 Mio. RM-Grenze liegenden betreffen.

¹⁸⁰⁶ Ein Telefonat mit dem Preiskommissar konnte in den noch offenen Fragen umgehend Klärung verschaffen: Die Bemessung der 150-Mio. RM-Grenze sollte nur die Aufträge des Reichsbahn-Programms 1940 betreffen, das jedoch aufgrund der Stahlkontingente auch das 1. Quartal 1941 beinhaltet. Das Bauprogramm 1940 umfasste demnach 5/4-Jahresaufträge, von dem für die Bemessung nur 4/5 berechnet werden sollten. Bei einer geplanten Auftragssumme von 186 Mio. RM lag der eigentliche Jahresauftrag 1940 entsprechend bei 149 Mio. RM und damit knapp unterhalb der Grenze. Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁸⁰⁷ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁸⁰⁸ Ebd.

¹⁸⁰⁹ Ebd.

¹⁸¹⁰ Dies.: a.a.O., S. 4. Vgl. auch: Scherner/Streb: Ende, S. 187.

winne der Waggonindustrie, unabhängig ob es bei der hergebrachten Gewinnberechnung bleiben oder einer Anwendung der LSÖ erfolgen würde.

Trotz der zunächst geäußerten Bedenken überreichte die DWV der Reichsbahn am 12. Januar 1940 den unterzeichneten Zwischenvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937.¹⁸¹¹ Bis zum 30. Juni 1940 sollte allerdings eine Einigung zwischen DWV und Reichsbahn über eine Verlängerung des Reichsbahnvertrags über den 31. Dezember 1940 hinaus auf der Grundlage neuer „Anweisung für die Aufstellung von Nachrechnungen“ erzielt werden.¹⁸¹²

Der Zwischenvertrag von 1940 sah vor, die Reichsbahnquote der DWV bis zum 31. Dezember 1940 ruhen zu lassen.¹⁸¹³ Die DR wollte jedoch weiterhin „für eine angemessene Verteilung der Aufträge“ an die DWV-Werke sowie auch an die sonstigen für die Lieferung von Reichsbahnwaggons in Frage kommenden Unternehmen sorgen.¹⁸¹⁴ Die Quotenregelung für die Werke in § 15 des Reichsbahnvertrags von 1937 entfiel vollständig. Die Verteilung der Aufträge musste „im Einvernehmung mit der Reichsbahn“ so durch die Vereinigung auf die Mitgliedswerke erfolgen, dass möglichst geringe Gestehungskosten generiert und die Werke entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit möglichst gleichmäßig beschäftigt würden.¹⁸¹⁵ Sämtliche sonstige Bestimmungen über die Quoten der Mitglieder ruhten ebenfalls während der Dauer des Zwischenvertrags. Ein Ausgleich von Quotenüber-, bzw. Unterschreitungen sollte auch nach Ablauf des Zwischenvertrags nicht erfolgen. Damit wurde deutlich, dass der Zwischenvertrag vor allem das seit 1927 bestehenden Quotensystem und folglich das Privileg der Deutschen Wagenbau-Vereinigung beendete. Während die Beendigung des Angebotsmonopols der DWV der Kapazitätenproblematik geschuldet war und eine Öffnung der Zulieferindustrie nach den geopolitischen Entwicklungen der Vorjahre bedeutete, zeigte die Aufhebung

¹⁸¹¹ Damit lief der Reichsbahnvertrag zunächst bis zum 31. Dezember 1940 in abgeänderter Form weiter, da es in der kurzen Zeit nicht möglich gewesen war, eine Neufassung des Vertrags festzulegen. Jedoch musste dem Reichskommissar für die Preisbildung bis zum 30. Juni ein an die LSÖ angepasster Entwurf für die „Anweisung für die Aufstellung von Nachrechnungen“ vorgelegt werden. Reichsverkehrsministerium: Betr. Zwischenvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, 19.1.1940, BArch R5/21878, S. 4.

¹⁸¹² Ders.: a.a.O., S. 3.

¹⁸¹³ Damit wurde die Reichsbahn ihrer Verpflichtung aus den §§ 2 und 3 des Reichsbahnvertrages vom 19. März/19. Juni 1937 enthoben, den Vereinigungswerken einen bestimmten Prozentsatz des Auftragswertes zu erteilen. Vgl. § 2, Abs. 1, 1. Zwischenvertrag vom 4. Januar/19. Januar 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁸¹⁴ Den Außenseitern aus dem „Altreich“ durften keine höheren Preise genehmigt werden als den Vereinigungswerken. § 2, Abs. 1, 1. Zwischenvertrag vom 4. Januar/19. Januar 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 1.

¹⁸¹⁵ In Streitfällen entschied die Reichsbahn über die Verteilung. § 4, 1. Zwischenvertrag vom 4. Januar/19. Januar 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 2. „Für 1941 erhielten die Fahrzeugbauanstalten entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit und der zur Verfügung stehenden Stahlmengen wiederum größere Aufträge im Rahmen des Vierjahresplans.“ Deutsche Reichsbahn: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das Geschäftsjahr 1940, S. 8.

der Einzelquoten eine andere Motivation. Die Reichsbahn argumentierte hierbei, dass die Quoten nicht der tatsächlichen Leistungsfähigkeit der Werke entsprechen würden.¹⁸¹⁶

5.2.2 Die Verhandlungen über einen neuen Reichsbahnvertrag 1941 und der Abschluss des zweiten Zwischenvertrags von 1940

Wie im 1. Zwischenvertrag beschlossen, führten die DWV und die Reichsbahn umgehend weitere Verhandlungen über die Formulierung eines neuen Reichsbahnvertrags mit Beginn zum 1. Januar 1941. Im April trafen Vertreter der DWV erstmals mit der Reichsbahn zusammen, um in der Hauptsache über den Anteil der DWV am Gesamtauftrag der Reichsbahn zu verhandeln.¹⁸¹⁷ Es verwundert nicht, dass die DWV zunächst auf die Zurückerlangung einer festen Reichsbahnquote drängte, da den Vereinigungswerken dieses Privileg durch den Zwischenvertrag genommen worden war. Ziel der DWV in diesen Verhandlungen war die Erlangung einer Quote von zwei Drittel der Reichsbahnaufträge.¹⁸¹⁸ Zudem versuchte die DWV die bisherige Quotenregelung für die einzelnen Werke wieder einzuführen. Hierbei schlug die DWV jedoch die Einschränkung vor, dass die Quotenregelung nur bis zu einem Gesamtauftragswert von 150 bis 200 Millionen RM Anwendung finden sollte.¹⁸¹⁹ Zudem sollten unerledigte Aufträge aus dem Vorjahr auf die Quoten des neuen Jahres angerechnet werden.¹⁸²⁰ Der von der DWV für die quotenmäßige Verteilung der Reichsbahnaufträge vorgeschlagene Höchstbetrag von 150 bis 200 Millionen RM erschien dem RZA als zu hoch.¹⁸²¹ Die DWV versuchte zudem, ihre Privilegien gegenüber Neumitgliedern zu schützen. Bisher hatte die Reichsbahn die Quote von neuen Mitgliedern aus dem Gesamtanteil gedeckt der DWV gedeckt.¹⁸²² Diese Vorgehensweise erschien der DWV inakzeptabel und sie forderte stattdessen, dass die Außenseiterwerke ihren bisherigen freien Anteil in die DWV transferierten. Eine endgültige Regelung lehnte die Reichsbahn in dieser Frage ab. Auch sah sich die Reichsbahn unter den „*derzeitigen völlig unübersichtlichen Verhältnisse[n]*“ nicht in der Lage, eine Ver-

¹⁸¹⁶ Vgl. Deutsche Reichsbahn: Schreiben an Herrn Diplom-Kaufmann Richard Schwarzenberger, Betr. Vertrag Deutsche Reichsbahn - Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 17.6.1939, BArch R5/21878, S. 1f.

¹⁸¹⁷ Deutsche Reichsbahn: Vermerk: Betr. Neuer Vertrag mit der DWV, 6.4.1940, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁸¹⁸ Ebd. Statistische Auswertungen des RZA Berlin anhand des Bauprogramms des Jahres 1940 hatten ergeben, dass die DWV-Werke bei rund 50.000 Waggons einen Anteil von 66,9 % erhalten hatten – unter Verzicht auf eine vertragliche Quotenregelung. Bei der in Aussicht genommenen Erhöhung der Reichsbahnaufträge im Rahmen des Vierjahresplans auf 70.000 Waggons würden davon 69,4 % auf die Werke der DWV entfallen. Eine Untersuchung auf der Grundlage der bei den DWV-Werken vorhandenen Arbeitsplätze ergab eine Quote von 73 %. Damit war für die Reichsbahn eine Quote von 2/3 für die Wagenbauanstalten der DWV möglich.

¹⁸¹⁹ Ebd. Bei Aufträgen, die über diesen Betrag hinausgehen würden, sollten Reichsbahn und DWV gemeinschaftlich nach eigenem Ermessen eine Verteilung herbeiführen. Diese Regelung entsprach der im Zwischenvertrag festgehaltenen Vorgehensweise.

¹⁸²⁰ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁸²¹ Ebd. Handschriftliche Ergänzung vom 21.5.1940. Die statistischen Untersuchungen würden auf einen Höchstbetrag von 120–125 Mio. RM hinweisen. Auch bei einer Berücksichtigung der Restbestände aus früheren Aufträgen könne der Höchstbetrag nur bei 140 Mio. RM liegen, argumentierte das RZA Berlin.

¹⁸²² Dies.: a.a.O., S. 2f.

tragsdauer länger als 1 bis 2 Jahren zu akzeptieren.¹⁸²³ Eine Vertragsdauer von nur einem Jahr lehnte die DWV jedoch ab, zeigte sich aber offen für eine zweijährige Dauer bzw. eine Verlängerung des Zwischenvertrags um ein weiteres Jahr.¹⁸²⁴

Für eine Weiterführung der Lieferanten-Abnehmer-Organisation forderten die Reichsbahn sowie die DWV verschiedene Korrekturwünsche. Zum einen sollte das Verfahren bei einer Überschreitung der 5 %-Grenze durch einzelne Werke überarbeitet werden.¹⁸²⁵ Aus Sicht der Reichsbahn stellte der bisherige § 8 ein praktikables Mittel dar, um die Ursache von unrentabel arbeitenden Werken zu identifizieren und zeitnah abzuschalten.¹⁸²⁶ Die DWV hingegen hoffte, dass die Reichsbahn die Festlegung auf einen Untersuchungsausschuss aus dem Vertrag streichen würde, was jedoch von der Reichsbahn umgehend abgelehnt wurde. Außerdem forderte die DR von der DWV die Anfertigung eigener Vorrechnungen für den Fall, dass Nachrechnungen nicht möglich seien. Die Anweisungen für die Aufstellung der Nachrechnungen sollten im Hinblick auf die Höhe der Abschreibungen sowie die Höhe des Gewinns hin überprüft werden. Auch bei den Richtlinien für die Ermittlung der Durchschnittsergebnisse sowie den Rechten und Pflichten des Beauftragten der Reichsbahn erkannten die Parteien Änderungsbedarf. Damit zeigten sich erneut die schon bei den vergangenen Beratungen aufgerufenen Verhandlungsschwerpunkte.

Nach einer Verbandssitzung der DWV am 24. Mai 1940 erklärte sich der Vorstand mit einer Verlängerung des Zwischenvertrags bereit, da ein neuer Entwurf für die „Anweisungen“ bisher nicht möglich war.¹⁸²⁷ Grund hierfür war, dass *„die vom Preiskommissar dafür vorgenommene Nachprüfung verschiedener Waggonfabriken noch nicht zu Ende geführt werden konnte.“*¹⁸²⁸ Man erachtete es für zweckmäßig, den Zwischenvertrag in geänderter Form für ein weiteres Jahr bis zum 31. Dezember 1941 zu verlängern. Die wichtigsten Änderungen

¹⁸²³ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁸²⁴ Ebd. Eine Verlängerung setzte allerdings das Einverständnis des Reichskommissars für die Preisbildung voraus. Unumgänglich war der Abschluss eines weiteren Zwischenvertrags zudem auch, wenn der Preiskommissar mit der zurzeit laufenden Prüfung der Waggonfabriken nicht rechtzeitig fertig würde.

¹⁸²⁵ Dies.: a.a.O., S. 4. Mit dem Verweis auf die LSÖ argumentierte die DWV für eine Änderung des § 8, der das Verfahren bei Überschreitung der 5 %-Grenze regelte. Die Einsetzung eines Untersuchungsausschusses sahen die Vertreter der DWV als unnötig an, da das entsprechend angeklagte Werk durch den Ausschluss aus der Durchschnittspreisberechnung so oder so ausscheiden würde und damit der Reichsbahn kein Schaden entstünde. Bereits in der Vergangenheit hatte die DWV die Einsetzung eines Ausschusses als unbillige Härte und Demütigung des beschuldigten Werkes angesehen. Dies.: Vermerk: Betr. Neuer Vertrag mit der DWV, 6.4.1940, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁸²⁶ Ebd. Bisher war dreimal der § 8 notwendig geworden und hatte verhindern können, dass sich unwirtschaftliches Arbeiten zu Ungunsten der Reichsbahn ausgewirkte. Vgl. Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Gruppenverwaltung Bayern: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung, Vertreff: Nachprüfung der zu hohen Selbstkosten bei den beiden Werken „Rastatt“ und „Rathgeber“, 1.8.1931, BArch R5/22298.

¹⁸²⁷ Deutsche Reichsbahn: Vermerk: Betr. Erneuerung des DWV-Vertrages, 11.6.1940, BArch R5/21878, S. 2.

¹⁸²⁸ Ebd. Unter den Beteiligten herrschte Konsens, dass nicht abzusehen sei, wann die Anpassung der „Anweisungen“ an die LSÖ fertiggestellt werden könnte. Der ständig steigende bürokratische Aufwand, den die immer detaillierter werdenden Preisregelungen verursachten, lähmte das gesamte System der Preisbildung.

zum 1. Zwischenvertrag sollten vor allem die Wiedereinführung der Berechnung des Selbstkostendurchschnitts auf Basis des arithmetischen Mittels anstelle des gewogenen Durchschnitts betreffen sowie der Entfall einer besonderen Berücksichtigung der Ausfuhraufträge bei der Errechnung der Gemeinkosten.¹⁸²⁹ Der Reichskommissar für die Preisbildung zeigte sich unter den gegebenen Umständen mit dieser Regelung einverstanden. Alle Beteiligten waren zuversichtlich, noch während der Laufzeit des Zwischenvertrags einen neuen Entwurf für die „Anweisungen für die Aufstellung von Nachrechnungen“ vorlegen zu können. Da gleichzeitig neue Kostenrechnungsvorschriften in der Fachgruppe Eisenbahn-Wagenbau eingeführt werden sollten, würden sich aus weiteren Verzögerungen in der Aufstellung neuer Anweisungen Komplikationen entwickeln.

Der 2. Zwischenvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937 wurde am 18. September/9. Oktober 1940 in Kraft gesetzt.¹⁸³⁰ Zuvor hatte die DWV nachträglich ihre Zustimmung an die Bedingung geknüpft, dass während der Vertragslaufzeit keine weiteren Waggonfabriken errichtet würden.¹⁸³¹ Die DWV versuchte, die durch den Abschluss der Zwischenverträge eingetretene Verringerung ihrer Privilegien gegenüber anderen Waggonfabriken zu retten. Gegen den Wortlaut des Vertrags erhob die DWV jedoch keine weiteren Einwände.¹⁸³²

Die Zwischenverträge von 1940 stellten Notlösungen dar, da die geforderte Anpassung des Reichsbahnvertrags an die „Leitsätze für die Preisermittlung auf Grund der Selbstkosten bei Leistungen von öffentlichen Auftraggebern“ in der zur Verfügung stehenden Zeit nicht möglich war.¹⁸³³ Eine Anpassung an die LSÖ war auch während der Vertragsdauer des

¹⁸²⁹ Ebd.

¹⁸³⁰ 2. Zwischenvertrag vom 18. September/9. Oktober 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/21878.

¹⁸³¹ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister und Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn, Betreff: Verlängerung des Zwischenvertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 16.8.1940, BArch R5/21878, S. 1. Diese Forderung war zuvor nicht in den Verhandlungen vorgetragen worden. Begründet wurde die Forderung durch die DWV mit Gerüchten über eine Beauftragung der Zeppelinwerke mit dem Bau von Triebwagen. Die DWV zog ihre Bedenken gegen die Heranziehung der Zeppelin-Werke zum Bau von Triebwagen „wegen *der hier vorliegenden ganz besonderen Verhältnisse und Gründe*“ im September offiziell wieder zurück. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an das Reichsverkehrsministerium, Betr.: Neuer Reichsbahnvertrag, 11.9.1940, BArch R5/21878.

¹⁸³² Wenig später trat auch der langjährige Außenseiter, die Waggonfabrik Christoph & Unmack in Niesky, der Deutschen Wagenbau-Vereinigung und damit dem Zwischenvertrag zum Reichsbahnvertrag wieder bei. Dies erfolgte ohne weitere Komplikationen, da das Quotensystem und entsprechend die Quotenzusammensetzung von Christoph & Unmack auf einen Zeitpunkt nach der Zwischenvertragszeit zurückgestellt wurde. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr. Aufnahme der Firma Christoph u Unmack AG, Niesky, in die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 9.9.1940, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁸³³ Doch bereits im ersten Zwischenvertrag wurde in § 6 festgelegt, dass sich bis zum 30. Juni 1940 die Vertragsparteien auf einen neuen Vertrag, gültig ab 1. Januar 1941, auf Grundlage der LSÖ verständigen müssten. § 6, 1. Zwischenvertrag vom 4. Januar/19. Januar 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/21878, S. 3.

2. Zwischenvertrags vom 18. September/9. Oktober 1940 nicht erfolgt. Wiederholt hatte die Reichsbahn den Reichskommissar für die Preisbildung angefragt, wann mit einem Abschluss der Vorarbeiten zur Änderung der „Anweisung für die Aufstellung von Nachrechnungen“ zu rechnen sei.¹⁸³⁴ Das Preiskommissariat argumentierte mit überlasteten Sachbearbeitern und besonders dringlichen Arbeiten, die den Abschluss der Untersuchungen verzögerten. Nachdem der Reichsbahn im August 1941 trotz wiederholter Anmahnung immer noch keine endgültige Antwort vorlag, entschied man sich, von einer Weiterverfolgung der Angelegenheit abzusehen, da der 2. Zwischenvertrag vom 18. September/9. Oktober 1940 am 31. Dezember 1941 auslief.¹⁸³⁵ *„Da sich der Vertrag bisher im allgemeinen bewährt hat und die Zeit drängt, soll der Vertrag schon mit Rücksicht auf die Zeitumstände in seiner bisherigen Form um ein weiteres Jahr verlängert werden, ohne Rücksicht darauf, daß vielleicht später noch ein Schreiben des Reichskommissars zu vorstehender Angelegenheit einlaufen könnte.“*¹⁸³⁶ Der Vorgang zeigte deutlich, dass die Einführung der „Leitsätze“ die Kapazitäten des Reichskommissariats überstieg. Die Folge war ein unsicherer Vertragszustand für die Reichsbahn und die Waggonindustrie. Mangelnde Effizienz in der Behörde des Reichskommissars für die Preisbildung verhinderte den Abschluss eines neuen Reichsbahnvertrags und die dringend notwendige Anpassung des Systems an die neuen Rahmenbedingungen.

Über den Nutzen der LSÖ im Vergleich zu einem Festpreissystem wurde in der Öffentlichkeit rege diskutiert.¹⁸³⁷ Dabei positionierte sich vor allem Karl Schwantag, Wirtschaftssachverständiger beim Reichskommissar für die Preisbildung, als Unterstützer des von der Deutschen Wagenbau-Vereinigung praktizierten Verfahrens, dass eine Vergabe nach Be-

¹⁸³⁴ Im Rhythmus von zwei bis drei Wochen erfolgten schriftliche Anfragen, die wiederholt negativ durch den Preiskommissar beantwortet wurden. Im Oktober 1940 hatte die Reichsbahn um eine beschleunigte Fertigstellung gebeten, damit ein neuer Reichsbahnvertrag endlich abgeschlossen und die Zeit der Zwischenverträge beendet werden könne. Reichsverkehrsministerium: Schreiben an Herrn Reichsmarschall Göring, Beauftragter für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung, Betr. Verlängerung des Reichsbahnvertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 4.10.1940, BArch R5/21878.

¹⁸³⁵ Vermerk vom 2.8.1941. Reichsverkehrsministerium: Schreiben an Herrn Reichsmarschall Göring, Beauftragter für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung, Betr. Verlängerung des Reichsbahnvertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 4.10.1940, BArch R5/21878, S. 1.

Ende August 1941 vermeldete der Reichskommissar für die Preisbildung: *„Die Vorarbeiten können leider noch nicht abgeschlossen werden. Es hat sich herausgestellt, daß die Fertigstellung der Kostenrechnungsrichtlinien für die Gruppen der Eisen verarbeitenden Industrie, insbesondere der Elektrotechnik, der Feinmechanik und Optik, des Maschinenbaus und des Stahl- und Eisenbaues, abgewartet werden muß. Sobald die Vorarbeiten abschlußreif sind, gebe ich Ihnen Nachricht.“* Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, Betr.: Änderung der "Anweisung für die Aufstellung von Nachrechnungen" im Reichsbahnverkehr mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 29.8.1941, BArch R5/21878.

¹⁸³⁶ Vermerk vom 2.8.1941. Reichsverkehrsministerium: Schreiben an Herrn Reichsmarschall Göring, Beauftragter für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung, Betr. Verlängerung des Reichsbahnvertrages mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, 4.10.1940, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁸³⁷ Vgl. auch: „Eine Ausnahmegenehmigung für Eisenbahnwagenbauer“ in: Düsseldorf Nachrichten, Nr. 489, 24.09.1941. „Preisbildung im Eisenbahnwagenbau“ in: Rheinisch-Westfälische Zeitung Essen, Nr. 490, 25.09.1941.

triebsgruppen gestaffelten Selbstkosten darstellte.¹⁸³⁸ „Die Vorteile des Verfahrens liegen in dem hohen Leistungsanreiz, der in der wirksamen Konkurrenz aller Beteiligten liegt und dauernd aufrechterhalten wird. Das Verfahren ist von der Deutschen Reichsbahn und der Deutschen Wagenbau-Vereinigung entwickelt und mit bestem Erfolg seit über einem Jahrzehnt für die Vergebung von Wagen erprobt worden. Es hat hier laufend zu starken Preissenkungen geführt, die andernfalls nicht zu erzielen gewesen wären.“¹⁸³⁹ Das deutliche Urteil irritiert, da es aus den Reihen des Reichskommissars für die Preisbildung stammte und damit einer völligen Wandlung in der Position gegenüber den Reichsbahnverträgen gleichkam. Für die Reichsbahn drückte der Artikel von Schwantag eine inoffizielle Bestätigung ihrer Position aus und nach einer fast vierjährigen Wartezeit eine Beilegung der durch den Preiskommissar geforderten Anpassung des Reichsbahnvertrags an die LSÖ.¹⁸⁴⁰

5.2.3 Die Waggonindustrie in der Kriegswirtschaft – Rüstungsaufschwung und Rohstoffbewirtschaftung

Mit der Bekanntgabe des Vier-Jahres-Lieferplans schien für die Waggonindustrie nach langen Jahren der Krise der bereits in anderen Branchen eingeleitete Rüstungsboom einzutreten; erstmals seit 1933 konnte die Reichsbahn einen tatsächlichen Bedarf für Investitionen in den Wagenpark aufweisen.¹⁸⁴¹ Die bisher nie gekannten Beschaffungsmengen seit dem Sofortprogramm 1939 wurden von der Deutschen Reichsbahn als Anlass für eine Aussetzung des Reichsbahnvertrags und den Abschluss von Zwischenverträgen genommen. Ende 1939 war bereits deutlich geworden, dass eine Realisierung der ambitionierten Beschaffungsziele nicht durchführbar war. Nicht die Leistungsfähigkeit und Organisationsstruktur der Waggonindustrie war ursächlich für die Probleme in der Produktion, sondern die unzureichenden Stahlzuteilungen. Bereits zu Beginn der Stahlkontingentierung 1937 traten erhebliche Probleme auf, die vor allem im Beschaffungsjahr der Reichsbahn begründet lagen.¹⁸⁴² Es war der Reichsbahn nicht möglich, die in einem Jahr erteilten Stahlkontingente der Wagenbeschaffung eines Jahres zuzuteilen.¹⁸⁴³ Weiterhin machte sich das noch immer bestehende Problem der Überkapa-

¹⁸³⁸ Schwantag: Festpreis, S. 992.

¹⁸³⁹ Ebd.

¹⁸⁴⁰ Deutsche Reichsbahn: Aktenvermerk zu Fotokopie von Schwantag: Festpreis oder LSÖ?, 17.2.1942, BArch R5/21878.

¹⁸⁴¹ Mierzejewski: German National Railway, S. 55.

¹⁸⁴² Das „Stahlkontingentsjahr“ war nicht identisch mit dem „Wagenbeschaffungsprogrammjahr“. Deutsche Reichsbahn: Übersicht über die zu Lasten der Fahrzeugprogramme 1937–1939 beschafften Fahrzeuge und die hierfür benötigten Stahlmengen, 23.12.1939, BArch R5/7186b, S. 2.

¹⁸⁴³ Mit Ablauf eines Jahres verfiel das Stahlkontingent, sodass zum 31. Dezember noch nicht abgelieferte Wagons zu Lasten des Stahlkontingentes des Folgejahres produziert werden mussten. Das Wagenbeschaffungsprogramm 1937 etwa benötigte zur Fertigstellung bereits $\frac{2}{3}$ des Stahlkontingentes des Jahres 1938, das entsprechend geringer ausfallen musste. Weiter reduziert werden mussten die Stahlkontingente 1939, um die Industrie

zitäten in der Branche bemerkbar. Da einige Waggonbauer deutlich schneller als geplant die zugeteilten Aufträge ablieferten, zog die Reichsbahn Aufträge aus dem Folgejahr vor, um die Belegschaft zu sichern und zudem die ehrgeizigen Beschaffungsziele zu erreichen.¹⁸⁴⁴ Dadurch reduzierte sich aber die Stahlmenge des Folgejahres. Nur durch eine nachträgliche Erhöhung der Stahlkontingente war es der Reichsbahn ab 1939 möglich, das „Wagenbeschaffungsjahr“ an das „Stahlkontingentsjahr“ anzupassen. Es zeigte sich, dass nicht mehr die Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie oder die Betriebsmittel der Reichsbahn ausschlaggebend für die Erzielung des Beschaffungssolls waren, sondern die Stahlzuteilungen.¹⁸⁴⁵ Erst 1939 wurde durch mehrere nachträgliche Erhöhungen die Stahlmenge auf ein Maß erhöht, das die Realisierung der Beschaffungspläne der Reichsbahn ermöglichte.¹⁸⁴⁶

Die erhebliche Verkehrszunahme in Verbindung mit dem hohen Erneuerungsdefizit der Reichsbahn machte eine umfassende Beschaffung von rollendem Material notwendig. Der Vier-Jahres-Lieferplan für die Jahre 1940 bis 1943 sollte die notwendigen Fahrzeugmengen ermöglichen und war in den Augen der Reichsbahn in seiner „Höhe nur durch die Leistungsfähigkeit der Fahrzeugindustrie begrenzt“.¹⁸⁴⁷ Mengenmäßig blieben die Stahllieferungen an die Werke jedoch hinter dem veranschlagten Soll zurück. Insbesondere Gütestahl wurde mit erheblicher Verzögerung geliefert.¹⁸⁴⁸ Eine Realisierung des Vier-Jahres-Lieferplans war so kaum möglich, zudem wurde mit Kriegsbeginn das Stahlkontingent der Reichsbahn auf 250.000 t reduziert.

Erst 1940 konnte mit Unterstützung der Wehrmacht eine Erhöhung der Kontingente erfolgen, die hauptsächlich dem Werkstättendienst der Reichsbahn, dem Dampflokomotiven- und Güterwagenbau (300.000 t jährlich) zugeteilt wurden.¹⁸⁴⁹ Im Februar 1940 wurde der Bau aller Personen- und Gepäckwagen, die nicht zu mehr als 60 Prozent fertiggestellt waren, auf

zur Durchführung des Vierjahresplans durch die Beschaffung von Werkzeugen und Maschinen zu ertüchtigen. Dies.: a.a.O., S. 2f.

¹⁸⁴⁴ Ebd.

¹⁸⁴⁵ Hier machte sich die nachrangige Bedeutung der Reichsbahn im nationalsozialistischen Wirtschaftssystem bemerkbar sowie die Versäumnisse des Generaldirektors Dorpmüller, frühzeitig bei den entsprechenden Stellen auf die Defizite der Reichsbahn hinzuweisen. Deutsche Reichsbahn: Betr. Beitrag zu dem Vortrag des Herrn Geschäftsführenden Staatssekretärs über das Thema "Verkehr im Dienste der Wirtschaft", Herrn Ref 37 ergebnst, 22.1.1940, BArch R5/7186b. Vgl. Tooze: Ökonomie, S. 398f.

¹⁸⁴⁶ So wurde das Stahlkontingent der Reichsbahn von 181.000 t im Jahre 1938 auf 573.000 t im Jahre 1939 erhöht. Dies reichte aus, um 1.135 Dampf- und elektr. Lokomotiven und rd. 17.600 Güterwagen sowie eine größere Zahl von Personenwagen, Gepäckwagen, Triebwagen und Kraftfahrzeugen zu beschaffen. Dies.: a.a.O., S. 8.

¹⁸⁴⁷ Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁸⁴⁸ Im Lokomotivbau waren die Zuteilungen 1940 um mehr als 70.000 t, im Waggonbau sogar um mehr als 330.000 t hinter dem Soll zurück; insgesamt lag die Stahlzuteilung nur bei rund 65 % des veranschlagten Wertes. Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁸⁴⁹ Ebd. Zusätzliche 96.000 t wurden für den Bau von offenen Güterwagen zugeteilt. Unter Verzicht auf den Bau von elektrischen Lokomotiven, Triebwagen, Personen- und Gepäckwagen sowie Kraftfahrzeugen gelang es der Reichsbahn 1940, rund 840 Dampflokomotiven sowie 29.000 Güterwagen fertigen zu lassen

Befehl des Beauftragten für den Vierjahresplan, Hermann Göring, eingestellt.¹⁸⁵⁰ Die Leistungsfähigkeit der Werke sollte ausschließlich für kriegswichtige Güterwagen bereitgehalten werden.¹⁸⁵¹ Um Arbeitsunterbrechungen zu vermeiden, wurde nur wenige Monate später entschieden, doch sämtliche im Bau befindliche Personenwagen fertigzustellen. Allerdings erwiesen sich die Stahlzuweisungen weiterhin als limitierender Faktor in der Produktion.¹⁸⁵² Das Reichswirtschaftsministerium übernahm in enger Zusammenarbeit mit der Reichsstelle für Eisen und Stahl die Verpflichtung, Stahl in dem Vierteljahr zu liefern, in denen er kontingentiert und bestellt worden war. Da der benötigte Stahl hierzu aber frühestens im ersten Vierteljahr 1941 zur Verfügung stand, war mit einer Auslieferung der ersten Aufträge vor Juni 1941 nicht zu rechnen.¹⁸⁵³

Die Verzögerungen in der Stahlzulieferung führten unausweichlich zu Beschäftigungslücken in der Waggonindustrie. Es bereitete den Firmen große Schwierigkeiten, die dringend benötigten Facharbeiter zu binden und diese von der Abwanderung in andere Firmen, zumeist Rüstungsbetriebe, abzuhalten.¹⁸⁵⁴ Doch nicht nur bei Facharbeitern befand sich die Waggonindustrie in Konkurrenz zur Rüstungsindustrie, auch die Fertigungskapazitäten der Zulieferindustrie waren begrenzt und wurden von anderen Auftraggebern in Anspruch genommen. Meist handelte es sich dabei um Spezialindustrien, die wichtige Bauteile wie Radsätze, Hülsenpuffer, Ringfedern oder Bremsteile fertigten. Unter der Leitung des Vizepräsidenten des Reichsbahn-Zentralamtes Berlin sollte die Zusammenarbeit zwischen Fahrzeugindustrie und Unterlieferanten überwacht und auftretende Schwierigkeiten beim Zusammentreffen von Wehrmächtaufträgen umgehend mit dem Wehrwirtschaftsstab ausgeräumt werden.¹⁸⁵⁵ Zudem wurde auch dem Stahlwerksverband ein Reichsbahnbeamter zugeteilt. Die maximale Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie wurde von der Reichsbahn unter diesen Bedingungen auf 42.500 Reichsbahnwagen jährlich geschätzt. Eine Steigerung durch die Einstellung weite-

¹⁸⁵⁰ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr. Liefer- und Zahlungspläne für die zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1939 zu beschaffenden D-Zugwagen, 5.3.1940, BArch R5/22643.

¹⁸⁵¹ „Alle Bestellungen beschränkten sich auf bestimmte, auf Grund der Betriebserfahrungen entwickelte und für die Kriegsbedürfnisse besonders geeignete Regelbauarten.“ Deutsche Reichsbahn: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das Geschäftsjahr 1941, S. 7.

¹⁸⁵² Die Widerrufung von bereits ausgestellten und noch nicht belieferten Kontingentscheinen durch die „22. Anweisung zur Auftragsregelung für Eisen und Stahl“ führte zu erheblichen Verzögerungen. § 1 der Anordnung 22 verfügte eine Rückgabe aller bis zum 30.04.1937 nicht verarbeiteten Inlandsbestellungen von Eisenhalbfabrikaten, Walzwerkerzeugnissen und Rohguss an die Besteller. Vgl. Hensler: Stahlkontingentierung, S. 53f sowie Ders.: Iron. Vgl. Geer: Markt, S. 142 sowie Ders.: Kontingentbuchführung, S. 32f. Maier: Ordnung, S. 230f.

¹⁸⁵³ Deutsche Reichsbahn: Betr. Beitrag zu dem Vortrag des Herrn Geschäftsführenden Staatssekretärs über das Thema "Verkehr im Dienste der Wirtschaft", Herrn Ref 37 ergebenst, 22.1.1940, BArch R5/7186b, S. 4.

¹⁸⁵⁴ Dies.: a.a.O., S. 4f.

¹⁸⁵⁵ Dies.: a.a.O., S. 5.

rer Beschäftigter war nicht möglich, da keine freien Arbeitskräfte verfügbar waren.¹⁸⁵⁶ Die Expansion des Deutschen Reiches erhöhte zwar die Fertigungskapazitäten der Branche durch insgesamt fünf Lokomotivfabriken und 13 Waggonfabriken in den eroberten Gebieten.¹⁸⁵⁷ Hinzu kamen noch 26 Waggonfabriken auf dem Gebiet des Deutschen Reiches in den Grenzen von 1937. Der Wagenpark konnte von 593.000 Güterwagen im Jahre 1937 auf 603.000 Güterwagen Ende 1939 gesteigert werden.¹⁸⁵⁸ Die Vermehrung des Wagenparks erfolgte jedoch hauptsächlich durch die Übernahme von bestehenden Wagen in den besetzten Gebieten und nicht durch eine Produktionssteigerung der DWV-Werke.¹⁸⁵⁹

Nach der Besetzung Belgiens und Frankreichs zog die Waggonindustrie der Nachbarländer – vor dem Krieg die stärkste Konkurrenz auf dem Exportmarkt für die deutschen Firmen – das Interesse der Reichsbahn auf sich. Ministerialdirektor Bergmann als Präsident der Reichsbahn-Hauptverwaltung besichtigte im Oktober 1940 französische und belgische Werke und kam zu dem Schluss, dass diese nicht die Leistungsfähigkeit der deutschen Wagenbauanstalten aufwiesen.¹⁸⁶⁰ Der anhaltend hohe Bedarf der Reichsbahn, der auch nach der Über-

¹⁸⁵⁶ Die Bereithaltung der benötigten Arbeitskräfte wurde weiter dadurch erschwert, dass die Arbeitsämter den Waggonbauanstalten immer wieder Arbeitskräfte für besonders wichtige Aufgaben entzogen, obschon die Reichsbahn zu einem „wehrichtigen Betrieb“ erklärt worden war. Der Verkehrsminister musste mit Unterstützung des Chefs des Transportwesens der Wehrmacht nachdrücklich beim Reichsarbeitsministerium intervenieren, um den Abzug weiterer Arbeitskräfte aus den Fahrzeugbauanstalten zu verhindern. Vgl. Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 138. Vgl. auch: Wagenführ: Industrie, S. 88–90. Die bereits beim Abschluss des ersten Reichsbahnvertrages angestrebte Mechanisierung der Waggonfertigung mit dem Ziel, die Arbeitskosten in der Waggonproduktion langfristig zu reduzieren, hätte vor dem Hintergrund des Arbeitskräftemangels wieder verstärkt in den Fokus gerückt werden können. Diese Strategie wurde im Untertagebergbau der Steinkohleindustrie verfolgt, wenngleich die staatliche Stahlkontingentierung größere Investitionen verhinderte. Vgl. Dongens: Stahlwerke, S. 405.

¹⁸⁵⁷ Dies waren die Wagenbauanstalten Wien und Graz in Österreich, Nesselsdorf, Stauding und Leipa im Sudetenland, Prag, Kolin und Brünn in Böhmen-Mähren und Cegielski (Posen), Königshütte, Sanok, Ostrowiec und Lilpop, Rau & Löwenstein im bisherigen Polen. Deutsche Reichsbahn: a.a.O., S. 7.

¹⁸⁵⁸ Ebd. Durch Zugänge aus den annektierten Gebieten erhöhte sich der Wagenpark zudem um 148.000 Güterwagen, was zu einem Gesamtgüterwagenpark im Betrieb der Reichsbahn von 783.000 führte.

¹⁸⁵⁹ So wurden im Jahre 1941 allein aus dem besetzten Belgien 13.000 Güterwagen im Waggon austausch sowie 9.120 Neulieferungen von Güterwagen ins Deutsche Reich vorgenommen. Vgl. Aly: Volksstaat, S. 164.

¹⁸⁶⁰ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk über die Reise des Herrn Ministerialdirektor Bergmann zur Besichtigung französischer und belgischer Fahrzeugbauanstalten, 16.10.1940, BArch R5/7176, S. 5–13. Dennoch lagen die Fertigungskapazitäten deutlich höher, als man in Deutschland angenommen hatte. Allein die französischen Werke waren bei entsprechender Stahlzuteilung in der Lage, 8.000 geschweißte Reichsbahnwaggons jährlich zu liefern und übertrafen dabei die deutschen Schätzungen um das Doppelte. Somit war die deutsche Waggonbauindustrie trotz der langanhaltenden Beschaffungskrise auf einem sehr hohen Niveau gehalten worden. Der im Vergleich mit der übrigen Industrie zeitversetzt eingetretene Nachfrageanstieg hatte erneute Rationalisierungsanstrengungen gefordert, um trotz Rohstoffverknappung und Fachkräftemangel die Anforderungen der Reichsbahn zu erfüllen. Dabei profitierte die Waggonindustrie alleinig von den während der ersten Vertragsperiode zwischen 1927 und 1932 geleisteten Rationalisierungsarbeiten zur Serienfertigung von standardisierten Wagengattungen; Spezialfahrzeuge, wie sie zwischen 1932 und 1937 entwickelt worden waren, kamen kaum zur Beschaffung. Erst mit der verstärkten Beschaffung der Reichsbahn ab 1939 war die Waggonindustrie in der Lage, die bereits 1926 erdachte Fließfertigung auszuführen. Dass die Waggonindustrie nun den Lohn dieser Umstellung ernten konnte, zeigt die Wiederaufnahme der Dividendenzahlungen bei zwölf von 13 Waggonbauunternehmen. „Wieder gesunder Waggonbau“, in: Rheinisch-Westfälische Zeitung Essen, 18.10.1940, Nr. 530. Die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG kündigte 1940 an, nach einer Umsatzsteigerung um 10 % nach neunjähriger Dividendenlosigkeit wieder eine Gewinnbe-

nahme von Waggonen und Beauftragung der Wagenbauanstalten in den in den annektierten Gebieten nicht befriedigt werden konnte, hatte auf die deutsche Waggonindustrie denselben Effekt, die es schon die Rüstung vor sowie die hohe Ersatzbeschaffung nach dem Ersten Weltkrieg gezeigt hatte.¹⁸⁶¹ Durch steigende Aktienkurse an den Börsen bestärkt platzierten zahlreiche Waggonbauunternehmen neue Aktien auf dem Markt, um so eine Kapitalerhöhung durchführen zu können und die Fertigungskapazitäten zu erhöhen.¹⁸⁶² Jedoch schien die Reichsbahn aus den Problemen einer übersteigerten Kapazität in der Waggonindustrie in der Vergangenheit gelernt zu haben. Die Reichsbahn wies den Vertretern des „Hauptausschusses Schienenfahrzeuge beim Reichsminister für Bewaffnung und Munition“ darauf hin, dass die Kapazitäten der aktuell 41 Waggonbauunternehmen deutlich zu hoch seien. *„Es wäre durchaus erwünscht, wenn etwa ein Dutzend Wagenbauanstalten eingehen würden.“*¹⁸⁶³ Es sei empfehlenswert, wenn die gesamte Reichsbahn zudem ein einheitliches Vorgehen gegenüber der Waggonindustrie aufweisen würde.¹⁸⁶⁴ Um den Umfang der stillzulegenden Wagenbauanstalten genauer bestimmen zu können, benötigte die Reichsbahn zunächst eine Kalkulation über den zu erwartenden Umfang der Nachkriegsbeschaffung. Hierzu musste die

teilung von 5 % an die Aktionäre auszuschütten. Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln: Geschäftsbericht über das 13. Geschäftsjahr 1939/40 (1. Juli 1939 bis 30. Juni 1940), RWWA 306, S. 9. Westwaggon hatte hierzu eine strukturelle Umgestaltung vorgenommen und sich von der Waggonfabrik H. Fuchs getrennt. Fuchs wurde von der AG der Dillinger Hütte verkauft, um so die notwendigen Finanzmittel für Investitionen in die Hauptwerke Köln und Mainz tätigen zu können. „Warum Westwaggon die Fuchs-Beteiligung verkaufte“ in: Berliner Lokal-Anzeiger, Nr. 301, 18.12.1940. Vgl. auch: „Fuchs-Waggon. Weitere Umsatzsteigerung“, in: Deutsche Allgemeine Zeitung, 27.11.1941, Nr. 567. Beachtenswert wird die Aufnahme einer Dividendenausschüttung besonders dadurch, dass noch 1938 nur sieben von 13 Waggonkonzernen eine Dividende zahlen konnten und die Gewinne dafür nicht aus dem Waggongeschäft stammten, sondern durch andere Geschäftszweige erwirtschaftet worden waren. Deutlich wird, dass die Gewinne der Waggonindustrie fast ausschließlich von der Beschaffung der Reichsbahn abhängig waren und diese die entscheidende Säule der Branche darstellte. *„Die Zusammenfassung aller Netze zur Deutschen Reichsbahn hat zwar die Vielzahl der Waggonfabriken verringern können, aber sie hat doch nicht die Erzeugungskapazitäten den tatsächlichen Bedürfnissen angepasst. Grundlage des Waggongeschäftes sind immer die Reichsbahnaufträge gewesen. Die Ausfuhr sowie das Geschäft in Straßenbahnwagen und in Wagen für die Privatbahnen hat [sic!] nur auf einem ausreichenden Reichsbahngeschäft aufgebaut werden können. Diese Grundlage ist jetzt wieder gegeben.“* „Wieder gesunder Waggonbau“, in: Rheinisch-Westfälische Zeitung Essen, 18.10.1940, Nr. 530. Da der Export nach Übersee vollständig zusammengebrochen war, der Südosten Europas sowie die nordischen Staaten zwar weiterhin zu den Kunden der deutschen Waggonindustrie gehörten, jedoch nicht die Verluste aus dem Wegfall anderer Länder kompensieren konnten, verstärkte sich die Bedeutung der Reichsbahnbeschaffung zudem noch weiter. „Waggonindustrie in größerem Raum - Langfristige Arbeit gesichert.“ in: Kölnische Zeitung, 10.11.1940, Nr. 574/575.

¹⁸⁶¹ Nach Einschätzung der DR reichten die Waggonen aus den annektierten Gebieten nicht einmal aus, um den Verkehr in den neuen Bezirken zu bedienen. Vgl. Deutsche Reichsbahn: Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das Geschäftsjahr 1938, S. 6. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1940, S. 10.

¹⁸⁶² „Waggonindustrie in größerem Raum - Langfristige Arbeit gesichert.“ in: Kölnische Zeitung, 10.11.1940, Nr. 574/575.

¹⁸⁶³ Deutsche Reichsbahn, Hauptverwaltung: Vertraulicher Vermerk der Abteilung III 30, Dezember 1940, BArch R5/7176, S. 1.

¹⁸⁶⁴ Ebd. *„Es empfiehlt sich deshalb nicht, wenn z B von der Abteilung SF in dem Bestreben die Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie zu heben, die Bemühungen kleinerer Werke um Ausbau ihrer Fertigungseinrichtungen unterstützt werden.“*

Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie bestimmt und festgelegt werden, welche Werke am zweckmäßigsten für die zukünftige Belieferung der Reichsbahn seien. Bergmann ordnete an, dass entsprechende Untersuchungen über die Zukunft der Waggonindustrie herbeigeführt werden sollten.

Die ersten Untersuchungen über die Leistungsfähigkeit der Waggonindustrie lagen Februar 1941 vor.¹⁸⁶⁵ Als Momentaufnahme errechnete die Reichsbahn eine maximale Gesamtkapazität von 50.500 Güterwagen pro Jahr, was jedoch eine gleichbleibende Materialzuteilung, unveränderte Belegschaft sowie konstante Unterlieferstrukturen bedingte.¹⁸⁶⁶ Allein durch die Beseitigung bestehender Engpässe, einer erhöhten Materialzuteilung und vermehrter Belegschaft, sollte sich die Gesamtproduktion auf 95.000 Güterwagen pro Jahr steigern lassen. Als Höchstleistungsfähigkeit pro Jahr bei erweitertem Werkstattraum, erweiterten Werkstatteinrichtungen sowie vergrößerter Belegschaft sollten sogar 120.000 Güterwagen jährlich erreicht werden, was eine Steigerung um rund 65 Prozent bedeutete.¹⁸⁶⁷ Von einem Ausbau der Industrie in den besetzten Gebieten zugunsten der deutschen Waggonindustrie sollte verzichtet werden.

Die Forderung einer Massenfertigung im Waggonbau führte bisher kaum beachtete Mängel in der Organisation der Waggonindustrie zu Tage. Bislang wurden die Konstruktions- und Austauschbauzeichnungen von sogenannten „federführenden Werken“ dezentral für alle an dem entsprechenden Auftrag beteiligten Werke durchgeführt; die Neukonstruktion von Wagen war hierdurch nicht betroffen.¹⁸⁶⁸ Im Jahre 1940 zeigte sich, dass dieses Verfahren verschiedene Nachteile mit sich brachte, die in Zeiten niedriger Auslastung nicht aufgetreten waren.¹⁸⁶⁹ Bislang waren die „federführenden Werke“ für ihre Konstruktionsleistungen durch quotenfreie Aufträge belohnt worden, was in Zeiten einer vollen Auslastung nicht mehr möglich war.¹⁸⁷⁰ Auch die Vergabe von reinen Entwicklungsverträgen, bei denen die Entwicklungskosten von der Reichsbahn getragen wurden, stellte keine zweckdienliche Lösung dar, da die baureife Durchbildung der Konstruktionen oftmals durch eilige Aufträge verzögert

¹⁸⁶⁵ Verglichen wurde die Leistungsfähigkeit pro Jahr der Waggonbauanstalten in „Großdeutschland“ sowie in den besetzten Gebieten in Abhängigkeit des Werkstattraumes sowie der Belegschaft mit verschiedenen Größen. Deutsche Reichsbahn: Leistungsfähigkeit der Fahrzeugbauanstalten, 6.2.1941, BArch R5/7176.

¹⁸⁶⁶ Deutsche Reichsbahn: Leistungsfähigkeit der Fahrzeugbauanstalten, 6.2.1941, BArch R5/7176, S. 1.

¹⁸⁶⁷ Ebd.

¹⁸⁶⁸ Deutsche Reichsbahn: Schreiben an den Vorstand der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Betr. Einrichtung eines Gemeinschaftsbüros für den Wagenbau, 30.11.1940, BArch R5/22029, S. 2.

¹⁸⁶⁹ Nichtsdestotrotz gab es auch vor 1940 bereits Überlegungen, ein eigenes Reichsbahn-Konstruktionsbüro zu gründen, das nach dem Vorbild der Italienischen Staatsbahnen arbeiten sollte. Vgl. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Niederschrift über die Sitzung der Deutschen Reichsbahn mit dem Technischen Ausschuss der DWV über den Aufgabenkreis des Gemeinschaftsbüros der DWV am 11.6.1941, BArch R5/22029, S. 3.

¹⁸⁷⁰ Deutsche Reichsbahn, Referent 30: Schreiben an Herrn Ministerialdirektor Bergmann, 19.11.1940, BArch R5/22029, S. 1.

wurde „und in der Beschaffung der Baustoffe und ihrer Kontingentierung [...] nicht wieder-gutzumachende Verzögerungen“ eintraten.¹⁸⁷¹ Zudem erfuhr das jeweils „federführende Werk“ weder von der DWV noch von anderen Werken eine Unterstützung.¹⁸⁷² Die zeichnerische Durchbildung der Wagengattungen hatte in der Vergangenheit zu Verzögerungen in der Produktion und einem Anstieg der Produktionskosten geführt, da dennoch Umzeichnungen und umständliche Korrekturen vorzunehmen waren. Zudem unterschieden sich die Einkaufs-abteilungen der Werke organisatorisch.¹⁸⁷³ Die Einrichtung von projektbezogenen Konstruk-tionsbüros erfolgte nur, weil die Reichsbahn „geradezu darum betteln“ musste.¹⁸⁷⁴ Entgegen der Waggonindustrie verfügte die Lokomotivindustrie über ein Vereinheitlichungsbüro, das von der Deutschen Lokomotivbauvereinigung unterhalten wurde.¹⁸⁷⁵ Analog zu der Organisa-tion der Lokomotivbauindustrie schlug die Reichsbahn im November 1940 die Einrichtung eines eigenen Konstruktionsbüros für die Waggonindustrie vor, ohne die „Privatinitiative“ der Werke zu mindern.¹⁸⁷⁶ Die DWV zeigte sich dieser Idee, die bereits intern vorgeschlagen worden war, gegenüber aufgeschlossen.¹⁸⁷⁷

Das Reichsbahn-Zentralamt München verdeutlichte, welche Vorteile ein Gemein-schaftsbüro haben könnte: „Die Aufstellung von Zeichnungssätzen für die Herstellerwerke

¹⁸⁷¹ Ders.: a.a.O., S. 2.

¹⁸⁷² Ebd. Beklagt wurde aus Reihen der DWV, dass einzelne Werke mit Konstruktionsaufgaben überlastet wären, während andere Werke nur die Nutznießer seien und keinen Beitrag für den Fortschritt des Waggonbaues leisten würden. Zwar bestand viele Jahre eine Konstruktionsabteilung im Zentralbüro der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, diese musste jedoch während der Weltwirtschaftskrise stark reduziert werden und konnte – auch aufgrund des Widerstandes von Industrie und Reichsbahn – nie eine zentrale Bedeutung erlangen. Vgl. über die Tätigkeit des Technischen Büros die Geschäftsberichte der DWV. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäfts-bericht für das Jahr 1937, S. 20f.

¹⁸⁷³ Deutsche Reichsbahn, Referent 30: a.a.O., S. 2. Vgl. als eines von vielen Beispielen: „Die Waggonfabrik Uerdingen begründet ihren Antrag weiterhin damit, daß einmal die Stückzahlen von 5 Wagons sehr gering wa-ren und daß Uerdingen in der unglücklichen Lage war, als erste Wagenbauanstalt nach den von dem damals konstruktionsführenden Werk Wegmann aufgestellte Zeichnungen und noch dazu auf unseren Wunsch besonders beschleunigt bauen zu müssen. Außerdem sei während des Baues die Konstruktionsführung dem Werk Deutz übertragen worden, was verschiedene Bauartänderungen mit sich brachte, was bei dem derzeitigen Bauzustand der Wagen große Kosten verursachte.“ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilung des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Beschaffung von 15 C4ü-Wagen in windschnittiger Form zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1938, 20.1.1941, BArch R5/22643, S. 2.

¹⁸⁷⁴ Generell war die Reichsbahn der einzige Auftraggeber, der die Entwicklungs- und Konstruktionskosten extra vergütete. Eine Änderung des Verfahrens war durch die neuen Lieferwerke in den annektierten Ostgebieten notwendig, die bisher keine Erfahrung im Bau von Reichsbahnwagen hatten. Deutsche Reichsbahn, Referent 30: Schreiben an Herrn Ministerialdirektor Bergmann, 19.11.1940, BArch R5/22029, S. 4.

¹⁸⁷⁵ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Herrn Ref 30 vorgelegt Betr.: Lokomotivbauvereini-gung, 3.9.1940, BArch R5/22029. Bereits im Februar 1918 war auf Initiative der Lokomotivfabriken der „ENge-re Lokomotiv-Normen-Ausschuss“ (Elna) gegründet worden. Auf Anregung der Reichsbahn war im November 1922 ein „Vereinheitlichungs-Büro“ entstanden, das neben Einzelteilen auch Lokomotiv-Bauarten typisierte. Bis 1927 entstanden so elf Einheits-Lokomotiven. Statt bislang 290 Typen vereinheitlichte man den Lokomotivpark so auf 35–40 Typen. Vgl. Bönig: Einführung I, S. 558.

¹⁸⁷⁶ Deutsche Reichsbahn: Schreiben an den Vorstand der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Betr. Einrichtung eines Gemeinschaftsbüros für den Wagenbau, 30.11.1940, BArch R5/22029, S. 2.

¹⁸⁷⁷ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Einrichtung eines Gemeinschaftsbüros für den Wagenbau, 23.12.1940, BArch R5/22029.

durch eine zentrale Stelle ist angezeigt, wenn zahlreiche Firmen die gleichen Fahrzeuge in grosser Stückzahl herstellen und bei der Vergebung die Leistungsfähigkeit der Werkstätte vor der des Konstruktionsbüros berücksichtigt werden muss. Im Güter- und Personenwagenbau tritt dieser Fall ein [...].¹⁸⁷⁸ Nach Meinung des RZA München war es in der Vergangenheit eher ein Zugeständnis an die Werke der DWV gewesen, dass mehrere „federführende Werke“ die konstruktive Durchbildung der Wagen übernommen hatten. Unter dem Einfluss der Rüstungspolitik hatten sich nun die Faktoren verstärkt, die eine zentrale Konstruktion der Waggonen unabdingbar machten: „1. Die Aufstellung baureifer Zeichnungssätze für entwickelte Fahrzeuge, die in grosser Stückzahl beschafft werden sollen. 2. die Vereinheitlichung von Einzelbauteilen verschiedener Fahrzeuggattungen. Diese Aufgaben enthalten keine schöpferischen, sondern rein reproduktive Arbeiten. Die Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit eines Gemeinschaftsbüros ist also 1. Das Vorhandensein ausreichender Arbeitsunterlagen (d. s. ausgereifte Konstruktionen), 2. grosser zu beschaffender Wagenstückzahlen, 3. einer geringen Zahl von verschiedenen Wagenbauarten und 4. einer entsprechend grossen Zahl von Herstellerwerken, die für den Bau der betreffenden Fahrzeugbauarten in Frage kommen.“¹⁸⁷⁹ Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung regte an, das Konstruktionsbüro dem bereits bestehenden Technischen Ausschuss zu unterstellen.¹⁸⁸⁰ Dem Büro vorstehen sollte nach einem Vorschlag der DWV der Beauftragte der Reichsbahn bei der Vereinigung.¹⁸⁸¹ Unklar blieb die Motivation der Waggonindustrie, schließlich hatten sich in der Vergangenheit die Vereinigungswerke vehement gegen Eingriffe in ihre Konstruktionsaufgaben und eine Zusammenlegung der Austauschbaudurchführung gewehrt. Gerade unter dem zweiten Reichsbahnvertrag hatten die Werke einen Großteil ihrer Umsätze durch solchen Konstruktionsaufgaben erzielt, wohingegen nun die Serienproduktion höhere Gewinne versprach. Dies kann ursächlich für das ge-

¹⁸⁷⁸ Reichsbahn-Zentralamt München: Betr.: Errichtung eines Gemeinschaftsbüros für den Wagenbau Zum Schreiben des RVM an den Vorstand des DWV, 11.1.1941, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁸⁷⁹ Ebd.

¹⁸⁸⁰ Die Aufgaben des Technischen Ausschuss betrafen: „1.) Gutachtliche Äusserung zu den Entwürfen für neue Regelfahrzeuge und deren Prüfung unter dem Gesichtspunkt möglichst wirtschaftlicher Sachfertigung. 2.) Baureife Durchbildung der zur Beschaffung vorgesehenen Regelfahrzeuge und Anfertigung und Verteilung der erforderlichen Werkstattzeichnungen. 3.) Überprüfung der vorhandenen Regelwagentypen auf Vereinheitlichung der Bauelemente und Wirtschaftlichkeit der Fertigung. 4.) Bearbeitung auftretender Entwurf- und Fertigungsfragen für Regelwagen und aller Normungs- und Austauschfragen. 5.) Überprüfung der von einzelnen Werken gestellten Anträge auf Bauartänderungen. 6.) Mitwirkung bei der Fortentwicklung aller einschlägigen technischen Vorschriften. 7.) Zusammenarbeit mit den Versuchssämtern der D.R. zwecks Auswertung der Versuchsergebnisse.“ Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Auflistung des Aufgabenkreises des Technischen Ausschusses der DWV, 16.1.1941

¹⁸⁸¹ Deutsche Reichsbahn: Aktenvermerk [Betr. Einrichtung Gemeinschaftsbüro], 1.2.1941, BArch R5/22029. Im Endzustand sollten 50–60 Personen dem Büro angehören. Das Büro sollte in enger Zusammenarbeit mit der Wagenbau-Eisenvereinigung, der Fachgruppe Waggonbau, dem Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, den Reichsbahn-Zentralämtern und den Versuchssämtern sowie den Reichsbahn-Ausbesserungswerken arbeiten, was eine Ansiedelung in Berlin notwendig machte. Deutsche Reichsbahn, Referent 30: Schreiben an Herrn Ministerialdirektor Bergmann, 19.11.1940, BArch R5/22029, S. 1.

ringe Interesse an der Übernahme von Konstruktionsaufgaben angesehen werden. Aus Sicht der Reichsbahn hatte das Konstruktionsbüro nur eine Aufgabe: „*schnell und durchschlagend das zu verwirklichen, was der Deutschen Reichsbahn fruchtet.*“¹⁸⁸² Die Reichsbahn forderte von der DWV, dass die Werke nach über zehn Jahren der Zusammenarbeit in der Lage sein müssten, identische Fahrzeuge zu liefern.¹⁸⁸³ Die Einrichtung eines Gemeinschaftsbüros stellte die Daseinsberechtigung der in ihren Aufgaben bereits stark reduzierte DWV weiter in Frage. Jedoch erschien die DWV, die sich unter der Aufsicht der Reichsbahn befand, als bessere Lösung als die Lokomotivbauvereinigung, sodass von einer Neuorganisation nach dem Vorbild der Lokomotivindustrie abgesehen werden sollte.¹⁸⁸⁴ Zum 1. April 1941 nahm das Gemeinschaftsbüro seine Arbeit auf.¹⁸⁸⁵ Die Formulierung der „Richtlinien für die Zusammenarbeit zwischen der Deutschen Reichsbahn und dem Gemeinschaftsbüro der Deutschen Wagenbau-Vereinigung“ hatten sich durch weitere Verhandlungen zwischen beiden Vertragspartnern verzögert.¹⁸⁸⁶

Dass die 1937 initiierten und trotz des Abschlusses der Zwischenverträge noch immer gültigen Strukturen des Reichsbahnvertrags den Rahmenbedingungen des Jahres 1941 nicht mehr gerecht wurden, zeigte auch die 1937 beim Reichsbahn-Zentralamt München eingerichtete Preisüberwachungsstelle, die für die Überprüfung der Nachkalkulationen zuständig war. Nur langsam kam diese Einrichtung der Nachprüfung der Selbstkosten der Außenseiter-Werke nach, was für die Werke Beeinträchtigungen im Zahlungsverkehr bedeutete.¹⁸⁸⁷ Da die Überprüfungsergebnisse der Selbstkosten nicht vorlagen, konnte das RZA Berlin für die Verträge nur Richtpreise einsetzen und die Schlusszahlungen nicht fristgerecht überweisen. Die Werke drohten mit Verzugszinsen.¹⁸⁸⁸ Eine Beschleunigung der Arbeiten war auch auf Drängen aus Berlin nicht möglich; eine Abarbeitung mit gleichbleibendem Tempo würde zwei Jahre in Anspruch nehmen. Zudem hatten die Nachrechnungen ergeben, dass die Werke deut-

¹⁸⁸² Deutsche Reichsbahn: Aktenvermerk des Ref 33 Schwarzkopf, Betr. Gemeinschaftsbüro der DWV, Herrn Ref 30 ergebenst., 16.10.1941, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁸⁸³ Dies.: a.a.O., S. 6.

¹⁸⁸⁴ Deutsche Reichsbahn, Referent 30: Schreiben an Herrn Ministerialdirektor Bergmann, 19.11.1940, BArch R5/22029, S. 7.

¹⁸⁸⁵ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Niederschrift über die Sitzung der Deutschen Reichsbahn mit dem Technischen Ausschuss der DWV über den Aufgabenkreis des Gemeinschaftsbüros der DWV am 11.6.1941, BArch R5/22029, S. 2.

¹⁸⁸⁶ Personelle Kontinuitäten in der Besetzung des Technischen Ausschusses der DWV mit seiner Vorgängerorganisation, dem Konstruktions-Ausschuss, und die Vorbehalte einzelner Mitgliedswerke erschwerten eine rasche Umsetzung. Vgl. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Gemeinschaftsbüro bei der DWV; hier: Richtlinien für das Gemeinschaftsbüro, 22.9.1941, BArch R5/22029, S. 2.

¹⁸⁸⁷ Deutsche Reichsbahn: Vermerk Betr. Preisprüfstelle beim RZA München, 16.6.1941, BArch R5/22542, S. 1.

¹⁸⁸⁸ Werke im „Reichsprotektorat Böhmen und Mähren“ wiesen darauf hin, dass sie keinen ordnungsgemäßen Jahresabschluss vorlegen konnten und übertrugen der Reichsbahn die Verantwortung hierfür. Deutsche Reichsbahn: Vermerk Betr. Preisprüfstelle beim RZA München, 16.6.1941, BArch R5/22542, S. 3.

lich höhere Preise abgerechnet hatten, als zuvor genehmigt worden waren.¹⁸⁸⁹ Die Reichsbahn hatte immer wieder auf die Wichtigkeit der Nachprüfungsergebnisse verwiesen, um ein Preisdiktat durch das Angebotsmonopol der DWV zu verhindern. Scheinbar war nun aufgrund der verzögerten Nachprüfung im RZA München ebendieses eingetreten. Bei den hohen Stückzahlen hatten überhöhte Preise erhebliche Auswirkungen auf den Reichsbahnhaushalt. Eine Beschleunigung der Nachprüfung war für das RZA München nur unter verstärktem Personaleinsatz möglich, was aber nicht realisiert werden konnte. Die Reichsbahn verzichtete aus diesem Grund auf eine vollständige Überprüfung der Nachrechnungsergebnisse. *„Bei den meisten der noch nicht erledigten Verträge wird daher auf die Nachprüfung durch das RZA München verzichtet werden müssen, wenn in normalen Zeiten eine Nachprüfung auch durchaus wünschenswert wäre.“*¹⁸⁹⁰ Damit war das System der Reichsbahnverträge und der Gruppenschnittspreise nicht mehr aufrechtzuerhalten. Die RZÄ Berlin und München wurden beauftragt, zusammen mit der DWV *„einheitliche Berechnungsgrundlagen für Eisenbahnwagen“* aufzustellen, die ein schnelleres Nachprüfen auch bei den Außenseiterwerken ermöglichen sollten.¹⁸⁹¹ Eine einheitliche Behandlung sämtlicher für die Reichsbahn tätigen Waggonfabriken erschien kaum realisierbar, da die Werke äußerst heterogene Arbeitsbedingungen aufwiesen.¹⁸⁹²

5.2.4 *Die Reichsbahnverträge in der Retrospektive: Bewertung der Lieferanten-Abnehmer-Organisation durch die Reichsbahn*

Der Rüstungsaufschwung ab 1939 verlangte von der Beschaffungsorganisation der Reichsbahn absolute Höchstleistungen. Theoretisch war die Abnehmer-Lieferanten-Beziehung zwischen DR und DWV seit 1927 durch die Reichsbahnverträge auf eine solche Höchstleistung vorbereitet worden. Das Umschalten auf eine tatsächliche Serienfertigung standardisierter Waggon stellte die Lieferindustrie allerdings vor große Probleme. Die Reichsbahn analysier-

¹⁸⁸⁹ Deutsche Reichsbahn: Vermerk Betr. Preisprüfstelle beim RZA München, 16.6.1941, BArch R5/22542, S. 3.

¹⁸⁹⁰ Deutsche Reichsbahn: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, nachrichtlich an das RZA München, Betr. Nachprüfung von Wagenlieferungsverträgen durch die Preisprüfstelle beim RZA München, 10.7.1941, BArch R5/22542, S. 1f.

¹⁸⁹¹ Deutsche Reichsbahn: Schreiben an die Reichsbahn-Zentralämter München und Berlin, Betr. Einheitliche Berechnungsgrundlage für Eisenbahnwagen, 26.6.1941, R5/22029, S. 1.

¹⁸⁹² Die Danziger Waggonfabrik etwa musste ihren Beitritt zur DWV verschieben, da die Löhne, Investitionen in die Produktion sowie Produktionskosten deutlich über denen der mitteldeutschen Werke lagen. Deutsche Reichsbahn, Der Direktor der Abteilung E III Bergmann: Besprechung mit dem Direktor der Waggonfabrik Danzig Paasche am 15.8.1941, BArch R5/21878. Dennoch verhandelte die DWV über die Erweiterung der Vereinigung mit den Ringhoffer-Tatra-Werken in Prag und des Werkes Brünn-Königsfeld der „Reichswerke Hermann Göring“. Die Reichsbahn begrüßte die Aufnahme der Verhandlungen, da hierdurch die einheitliche Ausrichtung der Werke zur Leistungssteigerung vorangetrieben werden sollte. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Bestätigung, 1.9.1941, BArch R5/22029.

te als Reaktion 1940 die Organisationsstruktur ihrer Beschaffung und gab dabei einen tiefen Einblick in die Zusammenarbeit mit der Deutschen Wagenbau-Vereinigung seit 1927.

In den Augen der Reichsbahn war die DWV trotz aller Veränderungen in den zwölf Jahren ihrer Zusammenarbeit eines geblieben: eine Interessenvertretung.¹⁸⁹³ Ihr vorderstes Ziel war die Preisbildung gegenüber der Reichsbahn. Über diese Aufgaben hinaus fungierte sie nach Ansicht der Reichsbahn allenfalls als Einkaufsorganisation, um sich durch den organisierten Zentraleinkauf weitere Kostenvorteile zu verschaffen. Das Urteil der Reichsbahn über das System der als „kooperative Rationalisierung“ bezeichneten Zusammenarbeit fiel 1940 ernüchternd aus: *„Der eigentliche Sinn des Reichsbahnvertrages, wonach die Wirtschaftlichkeit der Herstellung der Wagen laufend unter Berücksichtigung des technischen Fortschrittes zu verbessern ist (§ 1 des Vertrages) steht aber zumeist auf dem Papier.“*¹⁸⁹⁴ Von der Arbeit des Konstruktionsausschusses der DWV war bei der Reichsbahn noch keine Wirkung bemerkt worden. Hinter der Organisation des Reichsbahn-Werkstättenwesens – ursprünglich das Vorbild für die Organisation der Waggonbauindustrie – fielen die Werke außerordentlich in ihrer Produktivität ab.¹⁸⁹⁵ In der mangelnden Organisation sah die Reichsbahn auch den Hauptgrund, weshalb sie noch immer keine Wagen identischer Bauart erhielt.¹⁸⁹⁶ Dieser Zustand, der 1926 ausschlaggebend für die Gründung der DWV und den Abschluss des ersten Reichsbahnvertrags gewesen war, stand im krassen Gegensatz zur Forderung einer ökonomischen Unterhaltung des Wagenparks und war für die Reichsbahn untragbar. Jedoch berichteten die beiden Beauftragten der Reichsbahn bei der Deutschen Wagenbau-Vereinigung, dass *„sich die Deutsche Wagenbau-Vereinigung der Mängel des heutigen Verfahrens gleichfalls bewußt sei.“*¹⁸⁹⁷

Einen noch tieferen Einblick in die Verfassung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung gab ein Bericht des Beauftragten der Reichsbahn bei der DWV.¹⁸⁹⁸ So musste der Beauftragte feststellen, dass es bei Wagenlieferungen noch immer größte Unsicherheiten über die Einhaltung der Lieferpläne gab, wohingegen die Soll-Lieferpläne bei Lokomotiven fast genau ein-

¹⁸⁹³ Deutsche Reichsbahn, Referent 30: Schreiben an Herrn Ministerialdirektor Bergmann, 19.11.1940, BArch R5/22029, S. 11.

¹⁸⁹⁴ Ebd.

¹⁸⁹⁵ Ebd. Auch die technische Ausstattung der Waggonbauanstalten mit Verwiege- und Vermessständen, Neubearbeitungsmaschinen und Prüfständen entsprach nicht dem Anspruch der Reichsbahn. Mit einem systematischen Investitionsplan hätten die DWV-Werke in den vergangenen zwölf Jahren eine technische Aufrüstung leicht finanzieren können. *„Es fehlt eben mehr das Interesse als das Geld zu solchen Beschaffungen.“* Ders.: a.a.O., S. 13.

¹⁸⁹⁶ Allein beim Dach von Personenwagen musste die Reichsbahn vier verschiedene Bauarten genehmigen; die Zeichnungen enthielten zahlreiche Alternativangaben. Ders.: a.a.O., S. 12.

¹⁸⁹⁷ Ders.: a.a.O., S. 14.

¹⁸⁹⁸ Grosspietsch: Die Beziehungen der Deutschen Reichsbahn zur Waggonindustrie, o. D., BArch R5/22029, S. 1.

gehalten wurden. Dies verwundert, da sich die beiden Industrien in der Art der Beschaffung kaum voneinander unterschieden und sie in ihrer Beziehung zur Reichsbahn sehr ähnlich beschaffen waren.

Bei der Reichsbahn herrschte eine deutliche Missstimmung gegenüber weiten Kreisen der DWV. Die Struktur der Waggonindustrie – obschon mit 41 Werken etwa viermal so groß wie die Lokomotivindustrie, in den Beschäftigtenzahlen jedoch ähnlich (27.000 zu 20.000) – erschien der Reichsbahn durchaus gesund und machte weitere Konzentrationen nicht zwingend notwendig.¹⁸⁹⁹ In der Struktur der Branche lägen die Mängel in der Produktion nicht begründet, so der Beauftragte. Die technische Entwicklung der Waggonindustrie charakterisierte er als „*stürmisch*“.¹⁹⁰⁰ Im Lokomotivbau habe die Arbeit eines „*Vereinheitlichungsbüros*“ bei der Durchbildung der „*Einheitslokomotive*“ eine unorganisierte Entwicklung verhindert.¹⁹⁰¹ Eine vergleichbar zentrale Funktion übernahm im Waggonbau weder die Gesamtindustrie noch die Organe der DWV; sie „*nahmen an der technischen Entwicklung wenig Anteil, wenn sie ihr nicht völlig passiv gegenüberstanden.*“¹⁹⁰² Es waren die entsprechenden Reichsbahnstellen in Zusammenarbeit mit Einzelfirmen, die eine große Zahl der Neukonstruktionen zwischen 1932 und 1937 übernahmen. Begründet wurde diese Passivität mit den erheblichen Verlusten bei der Übernahme von Neukonstruktionen, da Patente dem DWV-Vertrag zufolge nicht verwertet werden durften.¹⁹⁰³

Die Struktur der Deutschen Wagenbau-Vereinigung mit ihren 40 Mitgliedsfirmen hemmte die Funktionalität des Verbandes erheblich.¹⁹⁰⁴ Ein größerer Zusammenhang der Waggonbauer war für den Zweck der Gemeinschaftsarbeit zwingend notwendig, jedoch fehlte der DWV ein Gemeinsinn stiftendes Element, das die Vereinigung von einer reinen Interessengemeinschaft abgehoben hätte. Zudem bestand kein Austausch mit den Außenseiterwerken – im Gegensatz zur Deutschen Lokomotivbau-Vereinigung, wo die Außenseiter auch zu den

¹⁸⁹⁹ Ders.: a.a.O., S. 2f.

¹⁹⁰⁰ Durch die Einführung neuer Fertigungsmethoden und –materialien (Schweißung, Leichtbau) sei jede Normung zunächst verloren gegangen. Die Entwicklung habe eine Vielfalt an Bauteilen hervorgerufen, die für Beschaffung wie Unterhalt ungünstig seien. Ders.: a.a.O., S. 4.

¹⁹⁰¹ Vgl. Gottwaldt: Geschichte, S. 44–47.

¹⁹⁰² Grosspietsch: a.a.O., S. 4.

¹⁹⁰³ Die quotenfreie Zuteilung von Aufträgen brachte nur ungenügende Kompensation, da der „angemessene Gewinn“ mehr ein Zuschlag für bestimmte in den Gemeinkosten nicht enthaltene Ausgaben darstellte sowie für die Verzinsung des Betriebskapitals verwendet werden musste. Ders.: a.a.O., S. 5.

¹⁹⁰⁴ Nur sieben bis acht Vertreter der Mitgliedsfirmen nahmen an Vorstandssitzungen teil; satzungsmäßig ausscheidende Vorstandsmitglieder wurden fast automatisch erneut wiedergewählt. Eine Veränderung des Kreises der im Vorstand vertretenen Firmen fand dadurch nicht statt. Die jährlichen Mitgliederversammlungen dienten allein formalen Fragen und nicht einer sachlichen Zusammenarbeit. Vgl. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsbericht für das Jahr 1935, S. 7: „*In der ordentlichen Mitgliederversammlung wurden die turnusmäßig ausscheidenden Herren: Dr. Kötten, Schröder und Trotz auf Vorschlag des Vorstandes wiedergewählt.*“

Vorstandssitzungen eingeladen wurden.¹⁹⁰⁵ Positive Gründe für einen Beitritt zur DWV bestanden für Außenseiter nach Meinung des Beauftragten nicht. „Die gemeinwirtschaftliche Tätigkeit der DWV tritt den Organen der Deutschen Reichsbahn gegenüber wenig in den Vordergrund. Ein großer Teil dieser Tätigkeit steht außerdem unter der Leitung der Reichsbahnbeauftragten. In der größten Zahl der Verhandlungen erscheint die DWV als Interessenvertretung, überwiegen die juristischen Fragen das eigentlich Produktive.“¹⁹⁰⁶ Jedoch hatte es zwischen den Vertragspartnern auch keinerlei Verhandlungen über produktionspezifische Fragen, etwa die Beschleunigung der Fertigung, die Verbesserung von Konstruktionen, eine Verbilligung der Produktionsverfahren oder ähnliches, gegeben. Das Angebotswesen der DWV, insbesondere der Versuch, durch Mehrpreise für Bauartänderungen Preiserhöhungen durchzusetzen, erschwerte zudem die Abläufe der Waggonbeschaffung.¹⁹⁰⁷ Die gemeinwirtschaftliche Leistung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung stagnierte nicht nur, sondern sie war in den letzten Jahren merklich zurückgegangen.¹⁹⁰⁸ Dessen ungeachtet wäre es eine Aufgabe der Reichsbahn gewesen, durch eine gleichmäßigere Beschaffung sowie eine höhere Stetigkeit in den Bauweisen – immer wieder wurden nicht erprobte und baulich nicht durchgebildete Bauarten für die Serienproduktion freigegeben – den Charakter der DWV als Organ der Gemeinschaftsarbeit zu festigen. Damit wurden die strukturellen Probleme der DWV sowie ihrer inneren Verfassung erst sichtbar, als mit dem nun auf längere Zeit bestehenden erheblichen Bedarf an neuen Fahrzeugen die Folgen einer unwirtschaftlichen Fertigung im Waggonbau besonderes Gewicht erhielten. Die Schlüsselstellung der Reichsbahn machte eine Umsetzung der notwendigen Verbesserungen von den Entschlüssen des Abnehmers abhängig.

¹⁹⁰⁵ Grosspietsch: a.a.O., S. 10.

¹⁹⁰⁶ Ders.: a.a.O., S. 15.

¹⁹⁰⁷ Ders.: a.a.O., S. 8.

¹⁹⁰⁸ Die Schwierigkeiten in der Produktion der geforderten Waggonbeschaffungen sorgten auch für direkte Einflussnahme auf die Geschäftspolitik und Schuldzuweisungen gegenüber der Industrie. Nachdem die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG nicht in der Lage war, die Lieferpläne einzuhalten, griffen NSDAP sowie das Reichsministerium für Rüstung und Munition – unterstützt durch die Deutsche Bank – unmittelbar in die Besetzung des Vorstandes des Kölner Unternehmens ein. Vgl. Gall: Deutsche Bank, S. 395. Direktor Jackowski wurde der Sabotage beschuldigt, die Deutsche Bank und ihr Kölner Direktor J. B. Rath als Vertreter im Aufsichtsrat der Gesellschaft wurden für die Missstände verantwortlich gemacht, da „Westwaggon stark von Banken beeinflusst wäre“. Vgl. Deutsche Bank, Filiale Köln: Rath an Kurt von Schroeder, 19.9.1942, BArch R8119 F, 24I33. Hermann Joseph Abs als zuständiges Mitglied des Vorstandes bei der Deutschen Bank beantragte erfolgreich die Ernennung eines neuen Vorstandes bei Westwaggon. Deutsche Bank: Aktennotiz Abs, 24.9.1942, BArch R8119 F, 24I33. Es stellte sich allerdings heraus, dass es sich um eine Intrige des „Gauwirtschaftsberaters“ von Köln, Kurt von Schröder handelte, der Aktien der Westwaggon erwerben wollte. Gall: Deutsche Bank, S. 395. Gleichwohl zeigt sich der Einfluss von Partei, Rüstungsministerium und der Deutschen Bank auf die in starke Abhängigkeit geratene Waggonindustrie.

5.2.5 *Der Zwischenvertrag von 1942 und die Pläne zu seiner Verlängerung 1943:*

Waggonbau im Weltkrieg und das Ende der Reichsbahnverträge

Da es unter dem Einfluss des Weltkrieges weder möglich noch zweckdienlich erschien, ein neues Vertragswerk auszuarbeiten, begannen im Juli 1941 Verhandlungen über den Abschluss eines bis zum 31. Dezember 1942 befristeten 3. Zwischenvertrags zum DWV-Vertrag vom 19. März/19. Juni 1937.¹⁹⁰⁹ Offiziell verhinderte noch immer die ausstehende Anpassung des Vertrags an die LSÖ den Abschluss eines neuen Vertrags.¹⁹¹⁰ Der 3. Zwischenvertrag trat am 23. Dezember 1941/10. Januar 1942 in Kraft.

Wie bereits im 2. Zwischenvertrag vom 18. September/9. Oktober 1940 festgelegt, sollte auch weiterhin der arithmetische Durchschnitt der Nachrechnungen in die Gruppenfestpreiskalkulation eingehen; auf den gewogenen Durchschnitt verzichtete man.¹⁹¹¹ Das Hauptprüfungsamt der Reichsbahn forderte für diese Entscheidung eine gesonderte Begründung.¹⁹¹² Die Reichsbahn rechtfertigte ihr Vorgehen bei der Änderung der Bestimmungen über das Nachrechnungswesen der DWV mit der gleichzeitigen Streichung des § 7, der die Abrechnung von Ausfuhraufträgen regelte.¹⁹¹³ Laut DR war die Aufnahme dieses Paragraphen eine Gegenforderung der DWV auf die Einführung des „gewogenen Durchschnitts“.¹⁹¹⁴ Sowohl die Aufnahme des gewogenen Durchschnitts als auch die besondere Behandlung von Ausfuhraufträgen, bei denen von den Werken Löhne und Gemeinkosten zu 100 Prozent aus der Berechnung genommen werden konnten, ein bisher nicht korrigierter Tribut an die Zeitumstände während den Verhandlungen zum Reichsbahnvertrag 1936.¹⁹¹⁵ Seit den Verhandlungen zum 2. Zwischenvertrag vom 18. September/9. Oktober 1940 hatte sich die Situation bei

¹⁹⁰⁹ Der Vertrag wich nur unwesentlich von dem Vorgängertext ab und unterschied sich nur in stilistischen Vereinfachungen. Reichsverkehrsministerium: Aktenvermerk: Betr. Dritter Zwischenvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937 (Hauptvertrag), 10.1.1942, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁹¹⁰ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an den Herrn Beauftragten für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung, Betr. Änderung der "Anweisung für die Aufstellung von Nachrechnungen" im Reichsverkehrsamt mit der Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken (früher: Deutsche Wagenbau-Vereinigung), 24.1.1942, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁹¹¹ Vgl. § 6 des 2. Zwischenvertrags vom 18. September/9. Oktober 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/21878, S. 2f.

¹⁹¹² Deutsche Reichsbahn: Vermerk Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937, 23. Juli 1941, S. 4.

¹⁹¹³ Vgl. § 6 des 2. Zwischenvertrags vom 18. September/9. Oktober 1940 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 3. § 7 betraf den Absatz IV d) der „Anweisungen für die Aufstellung von Nachrechnungen“.

¹⁹¹⁴ Deutsche Reichsbahn: Vermerk an Hauptprüfungsamt, 9.8.1941, BArch R5/21878, S. 2.

¹⁹¹⁵ Der Reichsbahn erschien das arithmetische Mittel aufgrund der stark unterschiedlichen Auslastung der DWV-Werke als ungünstig, wohingegen die DWV-Werke unter den niedrigen Erträgen im Exportgeschäft litten. Die Werke konnten bei Exportaufträgen häufig nicht die eigenen Gemeinkosten decken, erzielten aber durch die höhere Auslastung eine Senkung des für die Berechnung der Reichsbahnpreise entscheidenden Gemeinkostensatzes. Da die Reichsbahn durch die Einführung des gewogenen Durchschnitts zugleich eine Senkung des Gesamt-Gemeinkostensatzes einen einseitigen Vorteil erzielt hätte, die Waggonbauer hingegen Ausfuhraufträge nur mit Verlusten abschließen konnten, wurde die Übereinkunft über eine besondere Abrechnung der Ausfuhraufträge getroffen. Deutsche Reichsbahn: Vermerk an Hauptprüfungsamt, 9.8.1941, BArch R5/21878, S. 2f.

Ausfuhraufträgen allerdings stark verbessert, dass eine Weiterführung dieser Regelung nicht mehr gerechtfertigt erschien. „Im übrigen haben wir es für die derzeitigen Verhältnisse für zweckmäßig gehalten, den ganzen Fragenkomplex, über den, wie aus den vorliegenden Darstellungen hervorgeht, schon viel gestritten worden ist, zurzeit nicht nochmals aufzurollen, und es bei den im Vorjahr getroffenen Vereinbarungen zu belassen.“¹⁹¹⁶

Die bedeutendste Änderung betraf den § 2 des Zwischenvertrags, der es der DWV erlaubte, „Firmen, die von der Reichsbahn Aufträge im Sinne des § 2 des Hauptvertrages erhalten, als ordentliche Mitglieder in die Vereinigung aufzunehmen. Vom Tage der Aufnahme an hat der Hauptvertrag auch für diese Mitglieder Rechtskraft.“¹⁹¹⁷ Die Reichsbahn hatte gegen Inhalt und Fassung dieses Paragraphen, der bereits in einem ersten Entwurf der DWV für den 3. Zwischenvertrag formuliert worden war, keinerlei Einwände.¹⁹¹⁸ Schon im Vorfeld der Verhandlungen mit der DWV war es für Reichsbahn offensichtlich, dass eine Änderung der Mitgliederstrukturen der DWV notwendig war.¹⁹¹⁹ Dass ein Drittel aller Wagenbauanstalten außerhalb der DWV standen, konnte auf Dauer nicht im Sinne der Reichsbahn sein. Jedoch sollte die Aufnahme erst in Frage kommen, wenn sich das Preisniveau an das der DWV-Mitglieder angeglichen hatte.¹⁹²⁰ Der Reichsbahn verlor zwar ihr Vetorecht bei der Aufnahme neuer Mitglieder, erhielt jedoch ein Anhörungsrecht.¹⁹²¹ Bedeutung erhielt der § 2 durch die nachfolgenden Paragraphen, der eine Unterscheidung zwischen den Werken des sogenannten „Altreiches“ sowie den neuen Werken aus den annektierten Gebieten im Osten vornahm. Sollte ein Außenseiter bei der Aufnahme den Antrag stellen, die Fahrzeugpreise nicht nach den Richtlinien in § 10 des Reichsbahnvertrags von 1937 zu kalkulieren, sollten die §§ 4 sowie 8 des Reichsbahnvertrags ebenfalls keine Gültigkeit haben.¹⁹²² § 4 des Reichsbahnvertrags von 1937 regelte allgemein die Umsetzung des Nachrechnungssystems sowie die Übermittlung der Nachrechnungsergebnisse an die Reichsbahn; § 8 beschrieb die Überwachung der 5 %-

¹⁹¹⁶ Dies.; a.a.O., S. 4f.

¹⁹¹⁷ § 2 des 3. Zwischenvertrags vom 23. Dezember 1941/10. Januar 1942 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁹¹⁸ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Änderung des DWV-Vertrages, 9.7.1941, BArch R5/21878, S. 2.

¹⁹¹⁹ Deutsche Reichsbahn, Referent 30: Schreiben an Herrn Ministerialdirektor Bergmann, 19.11.1940, BArch R5/22029, S. 7.

¹⁹²⁰ Ebd.

¹⁹²¹ Vgl. § 2 des 3. Zwischenvertrags vom 23. Dezember 1941/10. Januar 1942 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 1, sowie: Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen im Reichsverkehrsministerium, Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937 bis zum 31. Dezember 1942; 3. Zwischenvertrag, 22.11.1941, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁹²² § 3 des 3. Zwischenvertrags vom 23. Dezember 1941/10. Januar 1942 zum Reichsbahnvertrag vom 19. März/19. Juni 1937, a.a.O., S. 1f.

Grenze sowie die Sanktionsmaßnahmen bei einer Überschreitung.¹⁹²³ Für die Reichsbahn entstanden aus diesem Verfahren keine Nachteile und die Preisbildung konnte wie bisher erfolgen.¹⁹²⁴ Nachteile konnten der Reichsbahn jedoch im Umkehrschluss entstehen, wenn sich Neumitglieder bei ihrer Aufnahme dem § 10 des Reichsbahnvertrags von 1937 unterwarfen. Da Einzelbeurteilung und Einblick in die Einzelnachrechnungen nicht möglich waren, drohte eine Erhöhung des durchschnittlichen Preisniveaus der Altmitglieder.¹⁹²⁵ Mit der Erweiterung des Verbandes erhöhte sich die Heterogenität der Gemeinschaftswerke, was deutliche Auswirkungen auf den Gruppendurchschnittspreis hatte. Zum Zeitpunkt des 3. Zwischenvertrags lagen die Selbstkosten der Außenseiterwerke noch deutlich über denen der ehemaligen DWV.¹⁹²⁶ Die Reichsbahn behielt sich aus diesem Grund im Einzelfall ein Einspruchsrecht gegen die Aufnahme von Neumitgliedern vor und verlangte zudem weitreichende Sicherheiten, dass bei einer Behandlung der Neumitglieder nach § 10 keine negative Entwicklung der Lieferpreise entstehen würde.¹⁹²⁷ Die DWV bestätigte ausdrücklich, dass *„für das neue DWV-Mitglied die Bestimmungen des § 10 des DWV-Vertrages so lange außer Kraft bleiben, als die Selbstkosten dieses Werkes zu einer gewissen Erhöhung des bisherigen Altreichspreises führen könnten.“*¹⁹²⁸

Mit der Änderung des 3. Zwischenvertrags hatte die DWV die Grundlagen für eine Erweiterung ihrer Mitgliederzahlen gelegt, ohne dass sich daraus direkte Auswirkungen auf den Zwischenvertrag oder auf die Nachverhandlungen ergaben.¹⁹²⁹ Auf einer Mitgliederversammlung der DWV in Wien wurden zahlreiche neue Werke in die Vereinigung aufgenommen und der Name der Vereinigung in Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken abgeändert.¹⁹³⁰ Die Motive der Neumitglieder für einen Beitritt müssen in strategischen Planungen

¹⁹²³ Vgl. § 4f des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 5 sowie § 8 des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937, BArch R5/7005, S. 6f.

¹⁹²⁴ Den Neumitgliedern wurde die Möglichkeit gegeben, die Preise der Altmitglieder zu erreichen oder gar zu unterbieten. Den Wegfall der §§ 4 und 8 hielt die Reichsbahn für unbedenklich, da durch die Einreichung von Einzelabrechnungen durch die Neumitglieder eine Beeinflussung der Preise der Altmitglieder verhindert wurde. Zudem konnte eine objektive Beurteilung der einzelnen Neumitglieder erfolgen. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Änderung des DWV-Vertrages, 9.7.1941, BArch R5/21878, S. 2.

¹⁹²⁵ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁹²⁶ „Waggonbau erweitert Organisationsform“, in: Hannoverscher Kurier, 16.12.1941, Nr. 348.

¹⁹²⁷ Deutsche Reichsbahn: Vermerk Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937, 23. Juli 1941, S. 2f.

¹⁹²⁸ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁹²⁹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Einschreiben An die Gemeinschaft großdeutscher Waggonfabriken, Betr. Verlängerung des Wagenbau-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937; hier: 3. Zusatzvertrag, 10.1.1942, BArch R5/21878, S. 2.

¹⁹³⁰ „Grossdeutsche Waggongemeinschaft“, in: Donauzeitung, 16.12.1941, Nr. 133. Neue Mitglieder der GGW waren die Simmering-Graz-Pauker A.G., Wien, der Ringhoffer-Konzern mit den Firmen: Ringhoffer-Tatra-Werke A.G., Prag-Smichow, Ringhoffer-Tatra-Werke A.G., Werk Nesselsdorf, Mährisch-schlesische Fahrzeugfabrik A.G. Stauding, „Bohemia“ Waggon- und Maschinenfabrik G.m.b.H. Böhmisches Leipa, Wagenfabrik A.G.,

für die Nachkriegszeit gesehen werden. Da die Quotenregelung für die Werke durch die Zwischenverträge ausgesetzt wurde und Reichsbahnaufträge alleinig nach Leistungsfähigkeit vergeben wurden, bestand zunächst kein unmittelbarer Anreiz für die neuen Werke. Dagegen spekulierten die Werke auf eine stärkere praktische Bedeutung der Quoten nach Kriegsende.¹⁹³¹ Bei der Aufnahme neuer Mitglieder spielten Überlegungen über die zukünftige Bedeutung des jeweiligen Werkes durchaus eine entscheidende Rolle. Für die GGW kam eine Aufnahme nur dann in Betracht, wenn auch nach Kriegsende eine dauerhafte Weiterbeschäftigung des jeweiligen Werkes durch die Reichsbahn als Waggonfabrik angedacht war.¹⁹³²

Die deutsche Waggonindustrie war seit 1942 vollständig auf Kriegswirtschaft eingestellt worden.¹⁹³³ Der hohe Bedarf an Güterwagen hatte dafür gesorgt, dass die Produktion der Branche fast ausschließlich auf diese Wagengattung hin ausgerichtet war.¹⁹³⁴ Trotz aller Anstrengungen war es der GGW nicht möglich, den Bedarf an Güterwaggons zu decken.¹⁹³⁵ Die extreme Auslastung der Waggonbauer führte dazu, dass die Werke die Gewinne über das vertraglich zulässige Maß ausdehnen konnten.¹⁹³⁶ Es zeigte sich, dass die zentralen Maßnahmen des Reichskommissars zur Kontrolle der Löhne, Gehälter, des „Arbeitseinsatzes“ sowie der öffentlichen Auftragsvergabe auch im Zusammenspiel mit dem Reichsbahnvertrag nicht ausreichten, um die Kompetenzen der Produzenten für die Preisbildung auszuschalten.¹⁹³⁷ Einzelne Werke kalkulierten trotz Vollbeschäftigung mit einem Gemeinkostensatz von 200 Prozent und erwirtschafteten so bis zu 18,5 Prozent Gewinn, was zu einer neuen Regelung bei

Kollin, Brünn-Königsfelder Maschinen- und Waggon-Fabrik A.G., Brünn-Königfeld, sowie die Waggonfabrik Danzig A.G., Danzig. Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Deutsche Wagenbau-Vereinigung, 16.12.1941, BArch R5/22029.

¹⁹³¹ „Waggonbau erweitert Organisationsform“, in: Hannoverscher Kurier, 16.12.1941, Nr. 348.

¹⁹³² Bei der Aufnahme der Osmag (Oberschlesische Maschinen- und Waggonfabrik A.G. Kattowitz) war jedoch geplant, diese zukünftig von Waggonlieferungen auszuschließen und für die Lieferung von Einzelteilen zu verwenden. Die Reichsbahn stimmte einer Aufnahme dennoch zu. Gemeinschaft Grossdeutscher Waggonfabriken: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Gesuch der Interessengemeinschaft für Bergbau- und Hüttenbetrieb A.G., Kattowitz, Königshütte und Laurahütte, um Aufnahme in die Gemeinschaft Grossdeutscher Waggonfabriken, 20.5.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹³³ Siehe auch: Mierzejewski: Bomben, S. 44–70.

¹⁹³⁴ Reichsverkehrsminister: Schreiben an den Herrn Reichsmarschall des Großdeutschen Reiches, 15.7.1942, BArch R5/22406, S. 2.

¹⁹³⁵ Ebd. Im Dienst der Reichsbahn befanden sich 1942 rund 1 Million Güterwagen, zudem wurden die rund 70.000 Personenwagen ebenfalls für den Gütertransport herangezogen. Womöglich sahen sich die Waggonbauer auch nicht gezwungen, den Forderungen des Reiches nach einer weiteren Steigerung der Produktion und entsprechenden Investitionen in die Fertigungsanlagen nachzukommen. Zumal die GGW bereits Kapazitätsplanungen für die Friedenszeit vornahm. Vgl. Fn. 1931. Vgl. Scherner: Verhältnis, S. 168f.

¹⁹³⁶ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. 3 Stück 8-achsige Tiefladewagen mit Brücke u. 110 t Tragfähigkeit zu Lasten des Fahrzeugprogramms 1939 zur Verfügung 30 Fewgv 146 vom 17.9.1940, 23.7.1942, BArch R5/22351, S. 2. Vgl. Streb: Scheitern, S. 30–33.

¹⁹³⁷ Vgl. Steiner: Reichskommissare, S. 110.

überhöhten Gewinnen führte: zukünftig musste der zu viel erlangte Gewinn an die Reichsbahn zurückgeführt werden. Jedoch vertrat die Reichsbahn die Ansicht, dass – unter dem Druck der hohen Verkehrsbelastung – die Fertigung anregende Preise gezahlt werden sollten.¹⁹³⁸ Damit schützte sich die Reichsbahn vor opportunistischem Verhalten in Form verminderter Qualität oder verzögerter Ablieferung.

Die unmittelbare Steuerung der Waggonproduktion durch die Zusammenarbeit von Reichsbahn und der Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken war durch die Einsetzung des „Hauptausschusses Schienenfahrzeuge“ im März 1942 beendet worden.¹⁹³⁹ Vorausgegangen war dieser Entscheidung der „Führerbefehl“ vom 3. Dezember 1941 betreffend die „*Vereinfachung und Leistungssteigerung unserer Rüstungsindustrie*“, der unter anderem eine Beschleunigung des Fahrzeugneubaus forderte.¹⁹⁴⁰

Unmittelbar nach Inkrafttreten des 3. Zwischenvertrags wurde das System der Reichsbahnverträge durch eine weitere Verordnung infrage gestellt. Die Reichsbahn wurde im Mai 1942 von der Ausdehnung der Gruppen- und Einheitspreise auf andere Auftraggeber als die Wehrmacht berührt.¹⁹⁴¹ Die Kriegswirtschaftsverordnung ermöglichte in § 22 die Befreiung von der Gewinnabschöpfung, was umgehend von der GGW beim Reichskommissar für die

¹⁹³⁸ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an den Hauptauschuß Schienenfahrzeuge beim Reichsminister für Bewaffnung und Munition, Betr. Preisbildung für Lokomotiven, 8.8.1942, BArch R5/22029, S. 2. Es zeigte sich, dass die Industrie zahlreiche Versuche unternahm, um auf die gesetzlichen Bestimmungen und Preisfestsetzungen zu reagieren und immer neue Wege einschlug, um höhere Preise als zulässig zu erreichen. Rasch entwickelte sich ein Kreislauf aus staatlicher Intervention und Unternehmensreaktion. Bei allen Lenkungsversuchen des Staates blieb die NS-Wirtschaftsordnung eine marktwirtschaftliche. Vgl. Steiner: a.a.O., S. 110f.

¹⁹³⁹ Der Reichsverkehrsminister und Generaldirektor der Deutschen Reichsbahn: Schreiben an die Herren Präsidenten der Reichsbahn-Zentralämter Berlin und München mit Abdruck für die Leiter der Gruppe SF des Reichsbahn-Zentralamts Berlin, Betr. Fahrzeugneubau, 21.3.1942, BArch R5/22029. Der Hauptausschuss Schienenfahrzeuge im Reichsministerium für Bewaffnung und Munition wurde von dem früheren Demag-Direktor (Deutsche Maschinenbau Aktiengesellschaft) Gerhard Degenkolb geleitet. Vgl. Gottwaldt: Kriegslokomotiven, S. 92; Ders.: Eisenbahnen, S. 104; Mierzejewski: Asset II, S. 111f.

¹⁹⁴⁰ Der Hauptausschuss gliederte sich in einen Sonderausschuss Wagen sowie einen Sonderausschuss Lok. BdF, betr. Vereinfachung und Leistungssteigerung unserer Wirtschaft, 3.12.1941, in: Moll: "Führer-Erlasse" 1939–1945, Nr. 124, S. 210–212. Nachdem das Reichsministerium für Bewaffnung und Munition unter Albert Speer sowie das Reichsverkehrsministerium am 15.02.1942 in einem Abkommen den Schienenfahrzeugbau zu einem Teil der Rüstung erklärt hatten, wurde der Hauptausschuss durch Speer Behörde zentral gesteuert. Der Sonderausschuss war frei von jeder Bindung an das Reichsverkehrsministerium. Sämtliche Maßnahmen für eine Vereinfachung der Konstruktion oder Fertigung konnten durch den Sonderausschuss ergriffen werden. Vgl. Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 160.

¹⁹⁴¹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Aktenvermerk Betr. Einheits- und Gruppenpreise, 21.5.1942, BArch R5/22029, S. 1. Seit März wurde der Waggonbau im Rahmen der Wehrmachtsfertigung durch den Reichsminister für Bewaffnung und Munition gesteuert. Reichsverkehrsministerium, Ministeramt: Niederschrift von der Sitzung beim Reichsverkehrsminister am Sonnabend, den 7. März 1942, 15 Uhr, über das Lokomotiv-Programm, 7.3.1942, BArch R4304/353. Oberkommando der Wehrmacht: Merkblatt zur Anordnung über Einheits- oder Gruppenpreise vom 19.5.1942, August 1942, BArch R5/22029. Zu linearen Anreizfunktionen bei Beschaffungsverträgen im Nationalsozialismus, siehe: Streb/Streb: Beschaffungsverträge.

Preisbildung beantragt wurde.¹⁹⁴² Eine Befreiung von der Gewinnabführung setzte voraus, dass die Preise der GGW-Werke sich mit den Festpreisen nach den Grundsätzen der RPÖ deckten.¹⁹⁴³ Dies war nach dem bisherigem „Festpreissystem“ der GGW jedoch nicht der Fall.¹⁹⁴⁴ Der Reichskommissar für die Preisbildung regte aus diesem Anlass an, eine weitere Preisherabsetzung im Eisenbahnwagenbau durchzusetzen.¹⁹⁴⁵ Irrtümlich hatte die GGW bei ihrer Antragsstellung darauf hingewiesen, dass jede Senkung der Selbstkosten auch eine Senkung des Gewinnprozentsatzes bedingen würde; der Gewinnprozentsatz jedoch war vertraglich auf 10 Prozent der Selbstkosten festgeschrieben worden.¹⁹⁴⁶ Alleinig der Gewinnbetrag reduzierte sich folglich. Da sinkende Selbstkosten in der Regel mit einer Umsatzsteigerung zusammenhingen, erzielten die Waggonwerke unter Umständen höhere Gewinne.¹⁹⁴⁷ Eine Befreiung von der Gewinnabführung war nur bei Preisen der sogenannten Gruppe I¹⁹⁴⁸ möglich, die im Allgemeinen mindestens 5 Prozent unter dem bisher niedrigsten Preis lagen. Somit war aus Sicht des Preiskommissars eine Preissenkung überfällig, da nach dem Wegfall der Ausfuhrförderungsabgabe sowie der Kürzung des LSÖ-Gewinns die Gewinnsätze der GGW zu hoch waren.¹⁹⁴⁹ Die GGW hatte in ihrem Antrag argumentiert, dass der Gewinnsatz von 10 Prozent bei der nächsten Vergabe von der Reichsbahn stets zu einer Preissenkung genutzt worden sei und entsprechend eine Senkung des Gewinnprozentsatzes bewirken würde.¹⁹⁵⁰

¹⁹⁴² Gemeinschaft Grossdeutscher Waggonfabriken: Schreiben an Herrn Reichskommissar für die Preisbildung, Betr. § 22 KWVO, Befreiung von der Gewinnabschöpfung, 23.2.1942, BArch R5/22029.

¹⁹⁴³ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt München: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Reichsbahnvertrag, hier: Befreiung von der Gewinnabschöpfung, 28.4.1942, BArch R5/22029.

¹⁹⁴⁴ Nach § 10 des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937 sowie dem 3. Zwischenvertrag zum Reichsbahnvertrag vom 23. Dezember 1941/10. Februar 1942 diente das nach dem arithmetischen Durchschnitt gebildete Durchschnittsergebnis ohne Umsatzsteuer aller beteiligten Firmen zuzüglich 10 % für die in den Selbstkosten nicht erhaltenen Unkosten, für notwendige Rücklagen und Gewinn als Anhalt für die Preisfestsetzung bei der nächsten Bestellung. Nur diejenigen Werke schieden nach § 8 des Reichsbahnvertrags bei der Durchschnittsbildung aus, deren Selbstkosten innerhalb der Auftragsvergabe für zwei aufeinanderfolgende Kalenderjahre zweimalig bei derselben Wagenart den Durchschnitt der Nachrechnungen um mehr als 5 % überschritten. Die RPÖ allerdings forderte eine Festpreisbestimmung nach den „*erreichbaren Kosten des guten Betriebes*“. Vgl. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt München: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Reichsbahnvertrag, hier: Befreiung von der Gewinnabschöpfung, 28.4.1942, BArch R5/22029, S. 1f.

¹⁹⁴⁵ Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, Eisenbahnabteilungen, 19.3.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁴⁶ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt München: a.a.O., S. 3.

¹⁹⁴⁷ Vgl. auch: „Aufsteigende Entwicklung der Waggonindustrie“, in: Deutsche Bergwerks-Zeitung, Nr. 261, 6.11.1941.

¹⁹⁴⁸ Vgl. Oberkommando der Wehrmacht: Merkblatt zur Anordnung über Einheits- oder Gruppenpreise vom 19.5.1942.

¹⁹⁴⁹ Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, Eisenbahnabteilungen, 19.3.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁵⁰ Diese Argumentation der GGW war allerdings nicht korrekt, denn nur der absolute Gewinn reduzierte sich, nicht jedoch der Prozentsatz. Zudem entsprangen die Mehrgewinne der GGW nicht unbedingt vorhergegangenen Rationalisierungsmaßnahmen, sondern mussten häufig, insbesondere bei Erstvergaben, den hohen Risikozuschlägen zugeschrieben werden. Reichsverkehrsministerium: Schreiben an den Herrn Beauftragten für den Vier-

Trotzdem war es nicht möglich, generell alle Waggonpreise der Preisgruppe I zuzuschreiben; die geringe Vorbereitungszeit sowie die gegenwärtig durchgeführte „Entfeinerung im Güterwagenbau“ mit dem Ziel einer Kostensenkung verhinderten dies.¹⁹⁵¹ Eine Auflistung der Wagenpreise sollte den niedrigsten gezahlten Preis ergeben, die Preisgruppe I dann 10 Prozent darunter angesiedelt werden, um die geforderte Preissenkung herbeizuführen.¹⁹⁵² Später einigte man sich dann auf einen Gruppenpreis von 8 Prozent unter den gegenwärtigen Preisen für die Gruppe I; eine Gruppe II umfasste die gegenwärtigen Preise, eine Gruppe III für die „Protektorswerke“ lag 5 Prozent über Gruppe II.¹⁹⁵³ Die GGW sperrte sich jedoch gegen die Einführung der Gruppenpreise und drohte mit Kündigung des Reichsbahnvertrags.¹⁹⁵⁴ Doch sämtliche Vorbehalte der GGW gegen die Rechtsgültigkeit der Einordnung nach Gruppenpreisen durch den Reichskommissar für die Preisbildung sowie die Reichsgruppe Industrie konnten die rückwirkende Einführung nicht verhindern.¹⁹⁵⁵ Zusätzlich hatte der Reichskommissar für die Preisüberwachung mit Schreiben an die Reichsgruppe Stahl- und Eisenbau vom 8. Oktober 1942 entschieden, die GGW als marktregelnden Verband einzustufen, womit die Gemeinschaft der Verordnung über Preisbindungen vom 23. November 1940 unterlag.¹⁹⁵⁶

Im November 1942 entschied das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, dass eine weitere, vierte Verlängerung des Reichsbahnvertrags vom 19. März/19. Juni 1937 zweckmäßig erschien und nahm Verbindungen zur Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken (GGW)

jahresplan Reichskommissar für die Preisbildung, Betr. Befreiung von der Gewinnabführung, 11.6.1942, BArch R5/22029, S. 2.

¹⁹⁵¹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Besprechungsvermerk Betr. Gruppenpreise bei Fahrzeugbeschaffung, 25.6.1942, BArch R5/22026, S. 1.

¹⁹⁵² Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben an den Herrn Reichsverkehrsminister, Auf das Schreiben vom 11.6.1942, 18.6.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁵³ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk Betr. Gruppenpreise für Güterwagen, 30.6.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁵⁴ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Gruppenpreis für Güterwagen, 29.9.1942, BArch R5/22029, S. 2, sowie: Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Aktenvermerk Betr. Verlängerung Reichsbahnvertrag über 31.12.1942 hinaus, 12.10.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁵⁵ Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung Oberregierungsrat Dr Dichgans: Schreiben an Herrn Ministerialdirigenten Lindermayer, Reichsverkehrsministerium [Betr. Gruppenpreise für Güterwagen], 14.10.1942, BArch R5/22029, S. 1, sowie: Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: . Vermerk Betr. Gruppenpreise für Güterwagen, 27.11.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁵⁶ RGBI I 1940 S 1573; „Nach § 1 der Anordnung über die Senkung gebundener Preise vom 27.7.1942 (Reichsanzeiger Nr. 175 vom 29.7.1942) treten mit Wirkung vom 1.12.1942 ab im Bereich der Industrie die Preisbindungen der ersten Hand außer Kraft, bei denen nicht bis zu diesem Zeitpunkt eine Preissenkung durchgeführt oder eine Ausnahme von der Senkungspflicht zugelassen worden ist. Falls also die GGW die Gruppenpreise nicht anerkennen sollte, müßte der R f Pr das Ausmaß der Preissenkung aufgrund der Verordnung vom 27.7.1942 bestimmen.“ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: . Vermerk Betr. Preise für Güterwagen, 17.12.1942, BArch R5/22029, S. 1.

auf.¹⁹⁵⁷ Die GGW hatte zuvor bereits ihr Interesse an einer erneuten Verlängerung bekundet, zumal mit dem Auslaufen des 3. Zwischenvertrags auch der Hauptvertrag endete.¹⁹⁵⁸ Jedoch hatten die Entscheidungen zur Gruppenpreisfestsetzung gezeigt, dass die Ausgestaltung eines Reichsbahnvertrags nicht mehr alleinig eine bilaterale Übereinkunft zwischen GGW und Reichsbahn war. Entsprechend detailliert erkundigte sich die GGW bei der Reichsbahn über die geplanten Preisregulierungen. *„Unsere Industrie muss naturgemäss besonderen Wert darauf legen, zu wissen, dass Preise, die einmal fest vereinbart sind, nicht später ermässigt oder in Gruppenpreise aufgespalten werden, und darüber hinaus, ob sie der Gewinnabschöpfung unterliegen oder nicht.“*¹⁹⁵⁹ Da eine kurzfristige Klärung nicht möglich war, sollte der 3. Zwischenvertrag bis auf weiteres seine Gültigkeit behalten. Insbesondere das System der Nachkalkulationen, das im Falle einer Kündigung sofort entfallen würde und auch durch die LSÖ kein Äquivalent gefunden hätte, wurde von der Reichsbahn als Begründung für eine Weiterführung der etablierten Strukturen angeführt.¹⁹⁶⁰

Für einen 4. Zwischenvertrag forderte die Reichsbahn allerdings die Wiedereinführung des gewogenen Durchschnitts bei der Aufstellung der Nachrechnungen – wie es in § 10 des Reichsbahnvertrags von 1937 ursprünglich formuliert worden war. Die steigende Umsatzentwicklung der Werke sollte durch eine Reduzierung des Gewinnsatzes von 10 Prozent auf 6,5 Prozent Berücksichtigung finden.¹⁹⁶¹ Zudem sollten Abschlagszahlungen nur noch in den von den oberen Reichsbehörden zugelassenen Ausnahmefällen geleistet werden.¹⁹⁶² Von einer

¹⁹⁵⁷ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. 4. Verlängerung des DWV-Vertrages, Reichsbahn-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937 bis zum 31.12.43, 3.11.1943, BArch R5/22029.

¹⁹⁵⁸ Die Zustimmung des Reichskommissars für die Preisbildung setze die GGW dabei bereits voraus. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Aktenvermerk Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages über den 31. Dezember 1942 hinaus, 9.7.1942, BArch R5/22029.

¹⁹⁵⁹ Gemeinschaft Grossdeutscher Waggonfabriken: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. 4. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937 bis zum 31.12.1943, 21.12.1943, BArch R5/22029, S. 2.

¹⁹⁶⁰ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. 4. Verlängerung des DWV-Vertrages, Reichsbahn-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937 bis zum 31.12.43, 3.11.1943 BArch R5/22029, S. 2.

¹⁹⁶¹ Ebd. Überlegungen zu einer Verringerung des Verdienstsatzes der GGW hatte es bereits früher gegeben. Dies war von der Reichsbahn jedoch mit Verweis auf die erfolgreiche Anwendung der Regelung zur Gewinnbemessung seit 1927 abgelehnt worden. Entsprechend der Entscheidung zur Befreiung von der Gewinnabschöpfung sollte der Gewinn der GGW-Werke dem kalkulatorischen Gewinn nach LSÖ entsprechen. Die „Anweisungen für die Aufstellung von Nachkalkulationen“ sollten dementsprechend geändert werden. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben des Ref 37 Linder Mayer an Herrn Ref. 30 erg. Betr. Preiserhöhung für Wagen- und Lokradsätze sowie deren Einzelteile, 23.3.1942, BArch R5/22029, sowie das entsprechende Antwortschreiben vom 26.3.1942, a.a.O.

¹⁹⁶² Der Reichsminister für Bewaffnung und Munition hatte für die Finanzierung der Wehrmächtaufträge Abschlagszahlungen ab sofort verboten, da die Gefahr bestand, dass Firmen erhebliche Aufträge akkumulierten, um hohe Abschläge zu erhalten. Die Ausführung der Aufträge würde dadurch jedoch verzögert. Der Reichsverkehrsminister: Betr. Finanzierung der Lieferaufträge der Deutschen Reichsbahn, 28.8.1942, BArch R5/7166, S. 1. Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnab-

Reduzierung der Gewinnzuschläge erhoffte sich die Reichsbahn eine wesentliche Preissenkung, die insbesondere durch die Weiterführung der Gruppenpreise und die gleichbleibend großen Beschaffungsserien große Bedeutung hatte.¹⁹⁶³ Im Hinblick auf die schwebenden Verhandlungen über eine endgültige Anpassung des Reichsbahnvertrags an die LSÖ erklärte sich der Reichskommissar für die Preisbildung damit einverstanden, dass die GGW die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags auch bei der Abrechnung von anderen öffentlichen Aufträgen als der Reichsbahn verwenden dürfte.¹⁹⁶⁴ Den Reichsbahnvertrag erkannte der Preiskommissar als eine „Spezial-LSÖ“ für die besonderen Verhältnisse der Reichsbahn an.¹⁹⁶⁵ Die Integration des Gruppenpreissystems in die Bestimmungen des Reichsbahnvertrags erschwerte die Aushandlung eines gemeinsamen Vertragsentwurfes. Die GGW bemängelte weiterhin die Festsetzung der Gruppenpreise, da diese nicht in klarer Beziehung zu den Nachrechnungsergebnissen stünden, die dem Reichsbahnvertrag zufolge die Grundlage für die Preisfindung bildeten.¹⁹⁶⁶ Als problematisch stellte sich heraus, dass die Gruppenpreisfestlegung bei den verschiedenen Wagengattungen unterschiedliche Zuschlagssätze ergab, die zwar im Durchschnitt die geforderten 6,5 Prozent Gewinnzuschlag erzielten, aber eine starke Streuung bis hin zu Verlustpreisen darstellten. Da die zum Teil kleinen Firmen in der Regel nur zwei verschiedene Wagengattungen produzierten, „würde [es] daher ungerecht aussehen, wenn einige Firmen gute, andere Firmen ohne ihr Zutun schlechte Preise erhielten.“¹⁹⁶⁷ Um die Verlänge-

teilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. 4. Verlängerung des DWV-Vertrages, Reichsbahn-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937 bis zum 31.12.43, 3.11.1943 BArch R5/22029, S. 3.

¹⁹⁶³ Damit nahm die Reichsbahn eine Forderung des Reichskommissars für die Preisbildung auf, der eine Anpassung der GGW-Gewinne an die LSÖ als Gegenleistung für eine Befreiung von der Gewinnabführung gefordert hatte. Der kalkulatorische Gewinn der LSÖ lag durchschnittlich bei 6,5 %. Zudem war bereits seit dem 1. Zwischenvertrag geregelt worden, dass die Zahlung des Gewinnzuschlags nur unter Vorbehalt beibehalten würde, bis eine Anpassung an die LSÖ erfolgt sei. Da eine Anpassung des Reichsbahnvertrags an die LSÖ noch immer nicht erfolgen konnte, erteilte der Reichskommissar für die Preisbildung eine erneute Ausnahmegenehmigung für die Fortführung des Reichsbahnvertrags. Obschon die Kostenrechnungsrichtlinien für den Waggonbau noch immer nicht aufgestellt werden konnten war bereits klar geworden, dass große materielle Unterschiede zwischen Reichsbahnvertrag und LSÖ nicht vorhanden waren. Zudem stellte der Preiskommissar in Frage, ob eine Änderung des Berechnungssystems während des Krieges zu verantworten sei. Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben an die Gemeinschaft Großdeutsche Waggonfabriken, Betr. Auf den Antrag vom 12. Mai 1942, 3.7.1942, BArch R5/22029, S. 1 sowie: Der Beauftragte für den Vierjahresplan, Reichskommissar für die Preisbildung: Schreiben a) an das Oberkommando der Wehrmacht b), die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Auf das Schreiben vom 24. Januar 1942, 3.7.1942, BArch R5/21878, S. 1.

¹⁹⁶⁴ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk: Betr. Abrechnung von Erzeugnissen nach dem Reichsbahnvertrag, 24.12.1942, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁶⁵ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betreff: Änderung des Reichsbahnvertrages; hier: Anrechenbare Kosten, 22.5.1943, BArch R5/22029, S. 1. Bis 1940 wurden etwa 7.000 Ausnahmeregelungen für die Preisstoppperordnung durch den Reichskommissar für die Preisbildung erlassen. Vgl. Steiner: Reichskommissar, S. 100.

¹⁹⁶⁶ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk des Ref 30A Betr. Gruppenpreisfestlegung für Güterwagen, 6.1.1943, BArch R5/22029, S. 3.

¹⁹⁶⁷ Ebd.

nung des Reichsbahnvertrags nicht zu gefährden und die langjährige Treue der Werke zu belohnen, forderte die Reichsbahn aus diesem Grund die Einführung eines allgemeinen Gewinnzuschlags von 6,5 Prozent.¹⁹⁶⁸

Die Arbeitsgruppe „Reichsbahn“ im Arbeitsstab Gruppenpreise einigte sich Ende Januar 1943 auf eine endgültige Einstufung der Gruppenpreise für Güterwagen.¹⁹⁶⁹ Rückwirkend für das Jahr 1941 sollten Ausnahmepreise bzw. die vereinbarten Vertragspreise festgeschrieben werden; in Einzelfällen wurden die Gruppenpreise für einzelne Wagengattungen ganz aufgehoben.¹⁹⁷⁰ Ab dem 1. Januar 1943 bauten die Preisgruppen auf den neu vereinbarten Vertragspreisen nach den Bestimmungen des neuen Reichsbahnvertrags auf. Hierbei sollte der Gewinn auf 7 Prozent erhöht werden. Damit war eine Verlängerung des Reichsbahnvertrags für alle Beteiligten möglich geworden. Es war den Vertragspartnern gelungen, das System der Reichsbahnverträge als Grundlage einer Gruppenpreisregelung durchzusetzen.

Die Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken hielt es allerdings für zweckmäßiger, von der Aufstellung eines 4. Zwischenvertrags abzusehen und einen neuen Vertragstext zu formulieren.¹⁹⁷¹ Zu diesem Schritt war man vor allem durch die Einsetzung des Sonderausschusses Eisenbahnwagen gelangt, in dessen Arbeitsbereich ein wesentlicher Teil der bisher durch die Reichsbahnverträge geregelten Aufgaben übertragen worden war. Bei dem Vertragsentwurf handelte es sich jedoch nicht um einen grundlegend neuen Vertrag, sondern ebenfalls um eine Verlängerung des Vertrags vom 19. März/19. Juni 1937 unter Berücksichtigung der Änderungen durch die drei Zwischenverträge. 31 Mitgliedswerke der Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken sollten dem Vertrag beitreten. Deutlichste Veränderung war die Streichung des § 8, Ziffer 2 und damit die Regelungen über die 5 %-Grenze und deren

¹⁹⁶⁸ Intern wurde dieses Entgegenkommen jedoch abgelehnt, zumal die GGW zu verstehen gegeben hatte, dass immerhin vier Werke ihr Einverständnis zur Gruppenpreisregelung signalisiert hatten. Dies.: a.a.O., S. 4. Allerdings hatte die DWV einen deutlichen Anstieg ihrer Leistungsfähigkeit vermelden können. „Die damit verbundene Selbstkostenwirkung bewirkte, daß der erzielte Nutzen im Durchschnitt der gesamten im Jahre 1940 eingereichten Nachrechnungen von Reichsbahnlieferungen erstmalig den im Reichsbahnvertrag für die Preisvereinbarung vorgesehenen Nutzen überschritt.“ Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsbericht für das Jahr 1940, S. 11.

¹⁹⁶⁹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr. Gruppenpreise für Güterwagen, 29.1.1943, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁷⁰ Die Gruppenpreise der Gruppe II des Jahres 1942 sollten nach den Bestimmungen des Reichsbahnvertrags aufgestellt werden, jedoch nach dem gewogenen Mittel der Vertragspreise aller von der GGW abgelieferten Wagen unter Verminderung um 2 %. Die Preisgruppe I sollte demgegenüber nur auf dem gewogenen Durchschnitt der Nachrechnungen unter Verminderung von 2 % basieren, soweit die Nachrechnungen den gewogenen Durchschnitt der Vertragspreise unterschritten. Die Waggonbauer wurden der Preisgruppe II zugeordnet, konnten jedoch auf Antrag in die Gruppe I wechseln. Gruppe III errechnete sich aus den Preisen der Gruppe II zuzüglich eines Aufschlages von 5 %, Gruppe IV erhielt einen Aufschlag von 10 %. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Schreiben an das Reichsbahn-Zentralamt Berlin, Betr. Gruppenpreise für Güterwagen, 29.1.1943, BArch R5/22029, S. 1.

¹⁹⁷¹ Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937, 2.4.1943, BArch R5/22029, S. 1.

Einfluss auf die Berechnung des Durchschnittsergebnisses der Nachrechnung und die Preisbildung.¹⁹⁷² Es war nach Meinung der GGW seinerzeit eine Zugeständnis der Industrie für „gewisse ihr aus dem Abschluss des ersten Reichsbahnvertrages erwachsene Vorteile“, gemeint war die Quotenregelungen, gewesen.¹⁹⁷³ Da die Quotenregelung aufgehoben war und die Verteilung der Reichsbahnaufträge durch den Sonderausschuss unter Beteiligung sämtlicher für die Reichsbahn liefernden deutschen und ausländischen Industrien erfolgte, erübrigte sich eine Aufnahme des § 8, Ziff. 2.¹⁹⁷⁴ Zudem würde die Beibehaltung der 5 %-Grenze in Verbindung mit der Entscheidung des Reichskommissars für die Preisbildung zu einer Senkung des GGW-Gewinnes unter den LSÖ-Gewinn führen.¹⁹⁷⁵ Damit wäre die Lieferung von Reichsbahn-Wagen mit höheren Gewinnen abgeschlossen worden als die Lieferung an andere öffentliche Auftraggeber. Die Reichsbahn, die in der 5 %-Grenze immer das effektivste Mittel gegen überhöhte Preise gesehen hatte, hielt den Wegfall für nicht gerechtfertigt.¹⁹⁷⁶ Aus Sicht der Reichsbahn stellte die Regelung nie eine besondere Härte gegenüber der Industrie dar. Nur Werke, die zweimal hintereinander die 5 %-Grenze überschritten hatten, fielen aus der Berechnung der Durchschnitte heraus. Neumitglieder, die bei Eintritt in die GGW nicht dem § 8 unterlagen, wurden auch ohne die 5 %-Regelung bei unwirtschaftlichem Arbeiten von der Preisbildung ausgeschlossen – ein Verfahren, das bei einem Wegfall des § 8 auch auf die Altmitglieder angewendet werden müsste.¹⁹⁷⁷

Ein weiterer Vertragsentwurf für die 4. Verlängerung des Reichsbahnvertrags von 1937 wurde durch das RZA München im Juli 1943 vorgelegt.¹⁹⁷⁸ Das RZA München verfolgte eine besondere Behandlung der 5 %-Regelung, um das in den letzten Jahren beobachtete Ansteigen der Gemeinkosten zu begrenzen. So sollten die zu teuer produzierenden Werke bei der Aufstellung der Durchschnittsergebnisse außer Acht gelassen werden und eine verringerte Auftragszuteilung erfolgen.¹⁹⁷⁹ Zudem erkannte das RZA München im § 7 eine Möglichkeit

¹⁹⁷² Nach Auffassung der GGW hatte diese Bestimmung nach dem gegenwärtigen Rechtszustand ihren Sinn verloren. Dies.: a.a.O., S. 2.

¹⁹⁷³ Dies.: a.a.O., S. 3.

¹⁹⁷⁴ Ebd.

¹⁹⁷⁵ Ebd. Der Preiskommissar hatte zuvor den Selbstkostenzuschlag von 10 auf 7 % gesenkt, um auf diese Weise den Gewinn der Vereinigung an den kalkulatorischen Gewinn der LSÖ anzupassen.

¹⁹⁷⁶ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt Berlin: Entwurf zum Reichsbahnvertrag gültig für die Zeit vom 1.1.1943 bis 31.12.1944, Anlage I zum Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 18. März/19. Juni 1937, 27.7.1943, BArch R5/22029, S. 3.

¹⁹⁷⁷ Ebd.

¹⁹⁷⁸ Deutsche Reichsbahn, Reichsbahn-Zentralamt München: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937, 22.7.1943, BArch R5/22029.

¹⁹⁷⁹ Dies.: a.a.O., S. 2.

für die Werke, deutlich höhere Gewinne als die festgeschriebenen 7 Prozent zu erlangen, da nur zwei Drittel des zu viel erlangten Gewinnes zurückgezahlt werden mussten.¹⁹⁸⁰

Der strittigste Punkt zwischen Reichsbahn und GGW blieb die Frage einer Beibehaltung der 5 %-Regelung. Ein Wegfall dieser Regelung würde jede Nachrechnung zu einer Einzelfallregelung mit entsprechend langwierigen Verhandlungen machen. Aus Sicht der Reichsbahn würde ein Fortfall die Preisbildung im Rahmen des Reichsbahnvertrags „erschüttern“.¹⁹⁸¹ Die Reichsbahn hatte sich dafür eingesetzt, die Grundsätze der Preisbildung bei Verwendung von Gruppenpreisen mit den Bestimmungen des Reichsbahnvertrags in Einklang zu bringen. Es war nur durch Entgegenkommen des Arbeitsstabes Gruppenpreise möglich gewesen, eine abweichende Regelung – bestehend aus Gruppenpreisen im Waggonbau in Anlehnung an die Nachrechnungsergebnisse und dem Durchschnittsergebnis guter Werke – zu realisieren.¹⁹⁸² Damit habe man der Tatsache, dass die Waggonbauer Nachteile „durch ihre Treue zum Reichsbahnvertrag in finanzieller Hinsicht in den letzten Jahren der Hochkonjunktur im Rüstungssektor erlitten haben“, Rechnung getragen.¹⁹⁸³ Dies sei nur möglich gewesen, weil der Arbeitsstab Gruppenpreise auf die 5 %-Regelungen hingewiesen worden sei. Sollten diese nun entfallen, müsse das gesamte Preisbildungsverfahren erneuert werden. Da zudem mit einer Fertigstellung der Kostenrechnungsrichtlinien für die Wirtschaftsgruppe Stahl- und Eisenbau nach den LSÖ unter den gegebenen Umständen nicht mehr zu rechnen war, stellte der Reichsbahnvertrag die einzige Alternative für die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Reichsbahn dar.¹⁹⁸⁴

In der Zwischenzeit hatte der Krieg auch die Verhandlungen über eine Verlängerung des Reichsbahnvertrags unmittelbar erfasst.¹⁹⁸⁵ Ende Januar 1944 erreichte ein weiterer Ent-

¹⁹⁸⁰ § 7 regelte die „Preisbildung auf Grund von Vorrechnungen“: „Werden Wagen oder Wagenteile bestellt, für die keine Nachrechnungen vorhanden sind, so wird der Preis auf Grund von Vorrechnungen vereinbart. In Ausnahmefällen wird hierbei vertraglich folgendes festgelegt werden: Ergibt sich nach Ablieferung der Wagen oder Wagenteile aus der ordnungsmäßig vorgelegten Nachrechnung, dass auf die Selbstkosten ein Zuschlag erreicht wurde, der höher oder niedriger als 7 % ist, so werden 2/3 des Mehr- oder Minderbetrages (abgerundet auf colle 10 Mark) zurück oder nachgezahlt.“ Gemeinschaft Großdeutscher Waggonfabriken: An die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Verlängerung des DWV-Vertrages vom 19. März/19. Juni 1937, 10.4.1943, BArch R5/22029, S. 5.

¹⁹⁸¹ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk, 8.11.1943, BArch R5/22019, S. 1.

¹⁹⁸² Ebd.

¹⁹⁸³ Ebd.

¹⁹⁸⁴ Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Vermerk Betr. Ermittlung der Selbstkosten bei Wagenaufträgen an die GGW, 20.7.1943, BArch R5/22029, S. 1, sowie: Vermerk vom 3.3.1944, a.a.O., S. 2.

¹⁹⁸⁵ Ein Brand nach einem Bombentreffer zerstörte sämtliche Unterlagen der GGW im Januar 1944 und führte zu einer neuerlichen Verzögerung in den Verhandlungen. Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums: Aktennotiz Betr. Verlängerung des DWV-Vertrages, 6.1.1944, BArch R5/22029, S. 1. Der größte Teil des Büros war bereits 1943 in den Raum Görlitz-Bautzen-Niesky in Räumlichkeiten der dortigen Mitgliedswerke verlegt worden. Bis Anfang 1945 konnten die Verbandsarbeiten fortgesetzt werden. Das Vorrü-

wurf der GGW für einen Verlängerungsvertrag die Reichsbahn, der inhaltliche Übereinstimmung zu den meisten strittigen Punkten herstellte.¹⁹⁸⁶ Ob es zum Abschluss dieses Vertrags noch kam, kann aufgrund mangelnder Überlieferung nicht geklärt werden.¹⁹⁸⁷

5.3 ZWISCHENERGEBNISSE: DIE WAGGONBESCHAFFUNG DER REICHSBAHN IM ZWEITEN WELTKRIEG – „KOOPERATIVE RATIONALISIERUNG“ UNTER EXTREMBEDINGUNGEN

Nachdem das System der Reichsbahnverträge in den 1930er Jahren in der Kritik des Goerdeler-Ausschuss stand, setzte sich spätestens nach Kriegsausbruch die zentrale Wirtschaftslenkung in Deutschland durch. Staatlich gelenkte Verteilungscoalitionen wurden nicht weiter in Frage gestellt; der Einsatz für die volkswirtschaftlichen und politischen Ziele stand außer Zweifel. Schleichend hatte sich die Reichsbahn seit 1933 verändert und aus einem auf Gewinnerwirtschaftung ausgerichteten Unternehmen hatte sich bis 1937 ein Staatsbetrieb entwickelt. Es war die bevorzugte Aufgabe der Reichsbahn, sich in den Dienst der politischen und wirtschaftlichen Ziele des Reiches zu stellen. Diese Entwicklung wurde durch die Neuregelung der Reichsbahn 1937 nur formal vollendet. Eingebunden in die nationalsozialistische Arbeitsbeschaffungspolitik war die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft bereits 1933. Die Gewährung von sozialpolitisch gewünschten Sondertarifen sowie die nur nachgelagerte Bedeutung bei der finanziellen und materiellen Zuteilung zugunsten anderer Wirtschaftsbereiche, insbesondere der Rüstungswirtschaft, – kombiniert mit überhöhten Ansprüchen an die Leistungsfähigkeit – drängte die Reichsbahn unmittelbar nach 1933 zur „Fahrt in die Unwirtschaftlichkeit.“¹⁹⁸⁸ Nur wenige verbliebene Fachleute fragten im Hinblick auf die künftige Friedenswirtschaft – nach einem deutschen Sieg – nach der Zukunft der entstandenen Verteilungscoalitionen.¹⁹⁸⁹ Das System der Reichsbahnverträge war als wirtschaftspolitische Institution im Verhältnis zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie beibehalten worden und nur in Details im Sinne einer möglichst umfänglichen Rationalisierung angepasst worden. Die Kon-

cken der sowjetischen Truppen machte eine Verlagerung nach Mittweida bei Chemnitz im Februar/März 1945 notwendig. Die unzureichende Büro- und Kommunikationsausstattung ermöglichten nur noch eine beschränkte Aktivität. Die Berliner Rest-Organisation war zu dieser Zeit nicht mehr arbeitsfähig. Vgl. Störiko: Verbände, S. 35f.

¹⁹⁸⁶ Gemeinschaft Grossdeutscher Waggonfabriken: Schreiben an die Deutsche Reichsbahn, Eisenbahnabteilungen des Reichsverkehrsministeriums, Betr.: Abschluss eines neuen Reichsbahnvertrages, 21.1.1944, BArch R5/22029.

¹⁹⁸⁷ Nach Störiko endete die Vertragsperiode durch „Höhere Gewalt“. Störiko mutmaßt, „daß ohne solche Eingriffe die Verträge wahrscheinlich unter laufender Modernisierung ihres Inhalts hätten fortgesetzt werden können, und man kann fragen, warum dies nach dem Ende des zweiten Weltkrieges nicht erneut geschehen ist, da doch beide Vertragspartner mit dem durch die Verträge erreichten Ergebnissen durchaus zufrieden waren“. Störiko: Verbände, S. 36. Laut Störiko gab es in den Jahren 1947/48 sowie 1950/57 entsprechende Vorstöße der Nachkriegsverbände, die jedoch „auf amerikanische Anregung wegen des Kartell-Charakters nicht realisiert worden“ seien.

¹⁹⁸⁸ Bauer: Innovationen, S. 59. Vgl. auch: Kopper: Modernität, S. 410.

¹⁹⁸⁹ „Sollen die Kartelle verschwinden? Muss man Sicherungen einrichten, dass nicht andere, unerwünschte Erscheinungen sich an ihrer Stelle breit machen?“ Voigt: Wandlungen, S. 8.

zeption der „kooperativen Rationalisierung“ harmonierte mit den wirtschaftspolitischen Ideen des NS-Systems. Zudem wurde – wenn auch unter anderer Terminologie – deutlich stärker „taylorisiert“ und „fordisiert“ als in den Jahren der Weimarer Republik. Unter dem Einfluss der Rüstungspolitik wurden rigoros Typen reduziert und Einzelteile für die Massenfertigung in größeren Dimensionen genormt als zuvor. Die produktionstechnischen Folgen blieben jedoch aufgrund der mangelhaften Rohstoffversorgung infolge der nachrangigen Behandlung des Eisenbahnwesens überschaubar.

Resümiert man das Verhältnis von Deutscher Wagenbau-Vereinigung bzw. Gemeinschaft Großdeutscher Waggonbauer sowie der zuständigen Fachgruppe bzw. Fachuntergruppen, so wird deutlich, dass kaum wahrnehmbare Beeinflussungen der Zusammenarbeit von Reichsbahn und Industrie stattfanden. Die „Aufpfropfung“ verschiedener „Gruppen“ im Rahmen der Gesetze über den „organisatorischen Aufbau der Deutschen Wirtschaft“ bzw. des Verkehrs führte zu keiner Zentralisierung und folglich auch nicht zu einer verstärkten Einflussnahme der Staatsspitze oder Industriekreise.¹⁹⁹⁰ Nach 1942 war eine eigenständige Arbeit der DWV durch die staatlichen Eingriffe nur noch bedingt möglich. Eine organisatorische Verbindung zur Industrie oder dem Reichsverkehrsministerium blieb allerdings aus. Jedoch waren auch die Wirtschaftsführer der Reichsgruppe Industrie sowie der Wirtschafts- und Fachgruppen bemüht, die Entscheidungen des Preiskommissars im Sinne der Wirtschaft zu beeinflussen.¹⁹⁹¹ Dies mag zusammenhängen mit der augenscheinlich gleichgerichteten Strategie: hochrationalisierte Massenfertigung standardisierter, kriegswichtiger Güter. Jedoch muss die Eisenbahn als wesentlicher Katalysator der Interdependenz zwischen Wirtschaft und Verkehr in der nationalsozialistischen Kriegswirtschaft gesehen werden. Die Produktion von Waggons war Teil der „am längsten und am nachhaltigsten wirkenden Schwachstellen des Systems der sogenannten deutschen „Breitenrüstung“ im Zweiten Weltkrieg.“¹⁹⁹²

Die Lieferanten-Abnehmer-Organisation zwischen Reichsbahn und Waggonindustrie erfuhr eine tiefgreifende Änderung. So wurde das Quotensystem aufgegeben und die Auftragsverteilung erfolgte alleine nach Leistungsfähigkeit der Werke. Die Reichsbahn offenbarte mit diesem Schritt, dass das langjährige Quotensystem eben nicht der alleine auf der Produktivität der Werke aufbaute, sondern vor allem wirtschaftspolitische Forderungen erfüllen sollte und eine Rücksichtnahme auf die Belange der Länder darstellte. Zudem wurde der Lieferantenkreis deutlich vergrößert. Dies war zum einen eine Folge der geopolitischen Veränderungen als auch dem Umstand geschuldet, dass die DWV-Werke alleine nicht in der

¹⁹⁹⁰ Rohde: Eisenbahnverkehrswesen, S. 141f.

¹⁹⁹¹ Steiner: Reichskommissar, S. 105.

¹⁹⁹² Rohde: a.a.O., S. 162.

Lage waren, die ambitionierten Beschaffungsziele der Reichsbahn vor dem Hintergrund der Kriegsvorbereitungen zu befriedigen. Die unzureichende Leistungsfähigkeit der deutschen Waggonbauer war eine direkte Folge der jahrelangen Krise der Werke. Verstärkt wurde diese mangelhafte Leistungsfähigkeit durch das System der Reichsbahnverträge, indem die Werke künstlich auf einem niedrigen Produktivitätsniveau erhalten worden waren. Innovationsfähigkeit und Produktionsorganisation stagnierten seit den frühen 1930er Jahren. Erst mit dem Einsetzen der hohen Beschaffungsmengen 1939 war für die Waggonindustrie die ursprünglich schon 1926 avisierte Massenfertigung standardisierter Waggonen möglich. Nach über zehn Jahren Stagnation der Branche waren die Werke jedoch kaum in der Lage, die extremen Anforderungen zu erfüllen. Vor allem Probleme in der Rohstoffdisposition in Folge der nachrangigen Bedeutung der Reichsbahn im nationalsozialistischen Rüstungsplan verhinderten eine Umsetzung der Beschaffungsziele und verschleierten damit die mangelhafte Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Waggonindustrie.

6 Ergebnisse

6.1 DIE DEUTSCHE WAGGONINDUSTRIE – „RENT-SEEKING-SOCIETY“ ODER „SCHLEICHENDER MORPHIUMTOD“ EINER KRANKEN BRANCHE?

Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft stand 1926 vor der Herausforderung, ihre Lieferanten-Abnehmer-Beziehung mit der Waggonindustrie im Wettstreit konkurrierender Gruppeninteressen umzugestalten, ohne dabei die eigenen Interessen zu vernachlässigen. Eine Begrenzung des Lieferantenkreises erschien in Verbindung mit einem relationalen Vertragswerk als probates Mittel, um die eigenen betriebswirtschaftlichen und beschaffungstechnischen Interessen wie auch die Partikularinteressen der zahlreichen Wettstreiter zu befriedigen. Die Lösung dieser Problematik sahen die Protagonisten in einem auf dem Wege einer fundamentalen Transformation entstandenen bilateralen Monopol. Allerdings unterschätzte die Reichsbahn, dass sie durch ihre hybride Konstruktion die Gestaltungskraft zur Koordinierung der wirtschaftlichen Abläufe keinesfalls vollständig nach eigenem Ermessen einsetzen konnte. Der ständige Konkurrenzkampf um Zuständigkeiten mit anderen Behörden und den wirtschaftspolitischen Forderungen der Reichs- wie Länderregierungen, den alliierten Reparationsforderungen sowie der Industrie führte dazu, dass die Reichsbahnverträge als bilaterales Monopol kaum ihre Wirksamkeit ausspielen konnten.

Die Auswirkungen der eigenen Beschaffungskrise wurden dabei von der Reichsbahn unterschätzt. Getrieben von einem blinden Vertrauen in die Wirkung des zeitgenössischen Rationalisierungsparadigmas negierte die Reichsbahn die eigene Bedeutung als Monopsonist auf dem Markt für Eisenbahngüter.¹⁹⁹³ Die Protagonisten waren überzeugt, dass die Prinzipien des Taylorismus und Fordismus der deutschen Waggonindustrie einen langfristigen Rentabilitätsschub ermöglichte, der die Branche auch ohne umfassende Aufträge der Reichsbahn überlebensfähig machen würde. Die beinahe als merkantilistisch zu bezeichnende Marktsituation auf den Auslandsmärkten mit nur geringen Absatzmöglichkeiten für die deutschen Waggonbauer schienen die Vertragsparteien 1926 ebenso zu ignorieren wie die Oppositionshaltung der Privat-, Klein- und Straßenbahnen. Es rächte sich, dass die Reichsbahn die privaten Eisenbahnträger in an Hochmut grenzender Weise nicht frühzeitig in die Organisation integrierten. Geblendet von der Idee, ein neues „Wirtschaftsethos“ zum Wohle der Verkehrseinheit geschaffen zu haben überschätzte die Spitze der DRG die integrierende Wirkung des Reichs-

¹⁹⁹³ Carl Pirath wies 1934 auf der 4. Studienkonferenz der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft auf die Gefahren hin, die in der Verkehrseinheit der Reichsbahn begründet lagen. „*Sie bestehen in dem Ausschluß jeglichen Wettbewerbs bei der Bedienung eines großen Verkehrsgebietes durch ein Verkehrsmittel und ein Verkehrsunternehmen, in der Hemmung der technischen Entwicklung und in dem Zusammenschluß des Verkehrspersonals zu einem mächtigen, die Wirtschaft beeinflussenden Faktor.*“ Pirath: Verkehrseinheit, S. 26 f.

bahnvertrags und musste hilflos mit ansehen, wie eine tragende Säule der „kooperativen Rationalisierung“ wegbrach und das gesamte System in Gefahr brachte.

Mit der „kooperativen Rationalisierung“ versuchte die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft den Primärkonflikt in ihrer Wirtschaftsführung zu lösen, der sie seit ihrer Gründung 1924 in einer freien Unternehmenspolitik behinderte: die Zwitterstellung zwischen privatwirtschaftlicher Unternehmensführung und volkswirtschaftlicher Verantwortung als Staatsunternehmen.¹⁹⁹⁴ Die Einkaufsabteilung der DRG wollte ihre Marktmacht und damit den gestalterischen Einfluss auf die Zulieferindustrie – gleichzeitig ein wichtiger Frachtkunde – für die Zukunft sichern, ohne hierzu die finanziellen Mittel und eine betriebswirtschaftliche Notwendigkeit für Aufträge vorweisen zu können. Gleichzeitig musste sie den Appellen von Industrie, Regierung, Politik und Gewerkschaften an die volkswirtschaftliche Verantwortung als Monopsonist gerecht werden.¹⁹⁹⁵ Die Lösung bildete ein gezielt herbeigeführtes bilaterales Monopol. Durch die Reduktion der Anbieter und damit der Fertigungskapazitäten sollte die Rentabilität gesteigert sowie die Marktzutrittsbarrieren durch die Gründung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung erhöht werden. Zugeständnisse über garantierte – relative – Abnahmequoten, die Berücksichtigung der durch den Staatsvertrag abgesicherten Länderbauquoten sowie die Förderung einer „gesunden Konkurrenz“ unter den Werken zu Gunsten der gesamten Volkswirtschaft bewegten die Waggonhersteller zu partnerspezifischen Investitionen. Durch den folgenden Locked-in-Effekt konnte die Reichsbahn ihre Marktmacht sichern; ein ausgedehntes Sanktionsinstrumentarium sowie weitreichende Informationsasymmetrien schützten den Eisenbahnkonzern vor opportunistischen Angriffen.

Die phasenweise Rentabilitätsschwäche der Waggonbaubranche war seit den 1870er Jahren zu einem Charakteristikum geworden. Krisenhafte Züge nahm die Branchenentwicklung infolge des 1920 geschaffenen Monopsons der deutschen Staatsbahn und dem Ausbleiben neuer Bestellungen ab 1923 an. Durch die hohen Gewinne aus der Inflationszeit, bei denen es sich jedoch zumeist um inflationsbedingte Scheingewinne handelte, waren die Ursachen dieser Krise lange unbemerkt geblieben. Die beschützende Haltung der Reichsbahn – verstärkt durch die entsprechenden Artikel des Staatsvertrags von 1920 – sowie die mangelhafte Ressourcenallokation auf dem Markt für Schienenfahrzeuge verhinderte einen funktionalen Wettbewerb.

¹⁹⁹⁴ Homberger verweist auf die „stete Wiederholung der Frage, ob sich die gemachten Aufwendungen nicht nur technisch, sondern auch wirtschaftlich rechtfertigen lassen“. Homberger: Wirkungen, S. 298.

¹⁹⁹⁵ Ludwig Homberger bemerkte 1932 hierzu unverblümt: „Es darf auch nicht verkannt werden, daß die Interessen der Reichsbahn und ihrer Lieferindustrien sich nicht immer decken können, wenn auch eine gesunde Eisenbahnwirtschaft für alle Volksteile gleichheitlich notwendig ist.“ Homberger: Wirkungen, S. 297.

Mit Abschluss des ersten Reichsbahnvertrags schöpfte die deutsche Waggonindustrie neue Hoffnung, die anhaltende Rentabilitätskrise in Kooperation mit dem dominierenden Abnehmer überwinden zu können. Neben der Suche nach einem optimalen Organisationsdesign spielten bei der Ausgestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung rationale Produktions- und Absatztechniken eine entscheidende Rolle.¹⁹⁹⁶ Hinzu kamen technische Sachzwänge. Nur durch die Einführung neuer Produktionstechnologien sowie der innovativen Weiterentwicklung der Waggonkonstruktionen war die deutsche Waggonindustrie überhaupt in der Lage, die schwierige Absatzkrise seit 1924 zu überstehen, die Anforderungen der Reichsbahn zu bedienen und auf dem Auslandsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Die deutsche Waggonindustrie reagierte mit der Bindung an ihren wichtigsten Abnehmer auf die wesentlichen Umweltfaktoren ihrer Zeit: Der Quasi-Monopsonisten Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft war durch die Reparationsproblematik in seiner unternehmerischen Freiheit stark gehemmt und geriet in eine anhaltende Beschaffungskrise. Die Unfähigkeit, die Fertigungskapazitäten nachhaltig an den reduzierten Bedarf anzupassen, war eine Spätfolge der Inflationsphase sowie der gleichzeitig erfolgten völlig übersteigerten Ersatzbeschaffung der Friedenswirtschaft.

Es waren technische und soziokulturelle Faktoren, die den Waggonbauern den Abschluss und die Aufrechterhaltung des Systems der Reichsbahnverträge alternativlos erscheinen ließ. Einen großen Teil ihrer Dispositionsfreiheit gaben die Waggonbauer im Tausch gegen eine Erhöhung der Marktzutrittsbarrieren und die auf bilateraler Kooperation aufbauende Monopolstruktur der Lieferanten-Beziehung auf. Durch das Quotensystem und den Staatsvertrag vertrauten die Hersteller auf eine ausreichende Auslastung und durch festgeschriebene Gewinnsätze auf ein Ende ihrer finanziellen Krise.

Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung konservierte ihre Kapazitäten allerdings ohne eigene Produktivitätszuwächse und Innovationsleistungen auf Kosten der DRG. Die Analyse hat jedoch gezeigt, dass es vor allem eine ausgeprägte Lock-in-Situation war, die den deutschen Waggonbauern den Ausstieg erschwerte bzw. diesen vollständig verhinderte.¹⁹⁹⁷ Irreversible und hochgradig spezifische Investitionen hatten die Waggonindustrie an die Reichsbahn gebunden. Zudem ließen die hohe Reputation des marktmächtigen Partners DRG sowie

¹⁹⁹⁶ So ist im modernen Risikomanagement von Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen allgemein bekannt, dass „die Erschließung und Nutzung externer Erfolgspotenziale [...] nicht nur von der Fähigkeit des Lieferanten bestimmt [wird], sondern auch von der Art und Weise, wie dieser Lieferant in das von ihm zu beliefernde Unternehmen eingebunden wird und in welcher Form die Beziehung zwischen Zulieferer und Abnehmer ausgestaltet ist.“ Meierbeck: Risikomanagement, S. 130. Die Auswahl der Lieferanten erfährt dabei die größte strategische Bedeutung.

¹⁹⁹⁷ „Wenn die Investitionen nicht vertraglich festgelegt werden können und auch keine langfristigen Verträge möglich sind, werden die Investitioneanreize verzerrt, so daß ex ante Effizienz nicht mehr erreicht werden kann.“ Ewerhart/Schmitz: Effekt, S. 8.

die unbeeinflussbaren Umweltfaktoren zugeschriebene Beschaffungskrise in den Waggonbauern die Hoffnung auf bessere Zeiten überdauern. Die Reichsbahn wiederum musste ihrer volkswirtschaftlichen Verantwortung nachkommen und ihre traditionellen Lieferanten in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit und Wirtschaftskrisen unterstützen. Die Deutsche Reichsbahngesellschaft und ihre Nachfolgeorganisation waren auf eine Lieferantenstruktur angewiesen, die rollendes Material entsprechend den eigenen betriebswirtschaftlichen Vorstellungen und den allgemeinen Anforderungen an einen modernen und zuverlässigen Verkehrsträger generierte. Das als Lösung geschaffene bilaterale Monopol erhöhte hingegen die Wahrscheinlichkeit für opportunistisches Verhalten. Versunkene Kosten verringerten die Verhandlungsmacht der Waggonbauanstalten immer weiter und erhöhten ihre Abhängigkeit. Die Lieferanten-Abnehmer-Beziehung sollte durch die Reichsbahnverträge eine Internalisierung erfahren und einen Ausweg aus der destruktiven Dynamik des „moral hazards“ bieten. Verstärkt wurde dies durch interne Identifikations- und Kontrollmechanismen. Gelähmt wurde die Ordnungsstruktur durch die spätestens seit 1932 ineffiziente Austauschstruktur. Nach transaktionskostenökonomischer Sicht lag keine effiziente Ordnungsstruktur („Efficient Governance“) mehr vor, nachdem die Beschaffungskrise der DRG die Tauschfrequenz herabgesetzt hatte.¹⁹⁹⁸ Eine effizientere Ordnungsstruktur hätte das System der Reichsbahnverträge ersetzen müssen, um die Transaktionskosten für beide Partner zu senken.

Die anhaltende Krise der deutschen Waggonindustrie hatte zwei Ursachen: Zum einen die im Spannungsfeld von Beschaffungsstrategie der Reichsbahn und Inflation verhinderte Kapazitätsanpassung, die wiederum ihren Ursprung in der durch Krieg und Nachkriegsjahren erhöhten Nachfrage sowie einer zweifachen Änderung der Produktionsrichtung von Friedens- auf Kriegsproduktion und umgekehrt innerhalb eines Jahrzehntes. Kurzfristige Investitionsanreize führten zu erweiterten Produktionskapazitäten, die für den Absatz in Normalzeiten völlig übersteigert waren. Die Inflation verhinderte trotz erhöhter Binnennachfrage durch den Quasi-Monopsonisten DRG und verbesserten Exportbedingungen eine realistische Anpassung der Kapazitäten. Zum anderen hemmte die Reputation der Reichsbahn, die von der Industrie und Öffentlichkeit als verlängerter Arm der Wirtschaftspolitik wahrgenommen wurde, die vertraglichen Verpflichtungen des Staatsvertrags sowie der DRG-Satzung die Eigeninitiative der Werke. Die Lösung der drei Kernprobleme der Waggonindustrie – Exportausweitung, Absatzsteigerung im Inland und Kapazitätsreduktion – vertraute die Industrie der Reichsbahn an. Dafür opferten die DWV-Werke ihre Souveränität in entscheidenden Bereichen und begab

¹⁹⁹⁸ Dies beschreibt auch Oliver E. Williamson: „Additional transaction-specific savings can accrue at the interface between supplier and buyer as contracts are successively adapted to unfolding events and as periodic contract renewal agreements are reached.“ Williamson: *Institutions*, S. 62.

sich in eine tiefe Abhängigkeitsspirale. Schließlich wurde die deutsche Waggonindustrie von der Reichsbahn infundiert und somit künstlich erhalten. Leittragende waren die Werke selbst, deren Produktivität stockte, sowie die Reichsbahn, die ihr ursprüngliches Ziel, eine leistungsfähige Lieferindustrie zu schaffen, verfehlt hatte.

6.2 *DAS SYSTEM DER REICHSBAHNVERTRÄGE – GESCHEITERTE UTOPIE ZWISCHEN SYSTEMBRÜCHEN UND WELTKRIEG*

Bei der Umgestaltung der Lieferanten-Abnehmer-Beziehung durch die Deutsche Reichsbahn handelte es sich um vielfältige Kombinationsmöglichkeiten bestehend aus Planung, Selbstorganisation, Kooperation auf freiwilliger Basis und gesetzlicher Regulierung. Dieser flexible Charakter der Reichsbahnverträge erklärt, warum die Organisation sowohl in dem demokratisch marktwirtschaftlichen System der Weimarer Republik als auch in dem autokratischen NS-Staat ohne tiefgreifende Einschnitte existieren konnte. Von tragender Bedeutung für die Durchsetzung der Organisationsstruktur waren dabei konkrete Kontexte, strukturelle Rahmenbedingungen und Pfadabhängigkeiten. Ihren Ursprung hatten die Reichsbahnverträge in der Weimarer Republik. Die wichtigsten Gründe für die Neuorganisation der Lieferanten-Abnehmer-Beziehungen waren – wie auch für das übrige Rationalisierungs- und Modernisierungsprogramm der DRG – der geringe finanzielle Handlungsspielraum sowie der multimodale Wettbewerb mit anderen Verkehrsträgern, der auf eine marktskeptische und antiliberale Grundhaltung der handelnden Akteure traf. Diese Ausrichtung änderte auch der politische Systembruch 1933 erst mit Kriegsbeginn.

Aus dem Rationalisierungsinstrument im Sinne einer Verkehrseinheit war ein *circulus vitiosus* entstanden, aus dem es für Industrie und Reichsbahn keinen Ausweg mehr gab. Zu sehr hatte sich die Industrie in die Abhängigkeit des Monopsonisten Reichsbahn begeben, die Reichsbahn war zugleich nicht in der Lage, ihre Unterstützung der Waggonindustrie rückgängig zu machen. Dies verstärkte sich nach der Weltwirtschaftskrise und der nationalsozialistischen „Machtübernahme“. Die Akteure der Reichsbahn vertrauten dem technokratischen Ordnungs- und Planungsdenken ihrer Epoche. Der Wettstreit zwischen ingenieurwissenschaftlichem Effizienzdenken und kapitalistischen Rentabilitätsprinzipien war durch das enge Korsett der Reichsbahnverträge ausgehebelt worden. Die Rationalisierung der Waggonbauindustrie verlief weniger stürmisch, als es die öffentliche Diskussion sowie die umfangreichen normativen Arbeiten von Deutscher Reichsbahn-Gesellschaft sowie Deutscher Wagenbauvereinigung vorgab. Für eine tiefgreifende Neuorganisation verlief zudem vergleichsweise wenig Zeit: Nur zwischen 1924 und dem Beginn der Weltwirtschaftskrise 1929 bestand tatsächlich die Chance, eine umfangreiche Rationalisierung der Lieferanten-Abnehmer-

Beziehung umzusetzen.¹⁹⁹⁹ Da dieser Prozess erst 1927 mit Beginn der ersten Vertragslaufzeit begann, verblieben sogar nur zwei Jahre. In dieser kurzen Zeit konnte die Rationalisierung kaum greifen. Erst mit dem Einsetzen des zeitlich gegenüber anderen Branchen verschobenen Rüstungsaufschwungs konnten die unterbliebene Modernisierung ansatzweise nachgeholt werden. Zudem war die Industrie nicht in der Lage, die Absatzentwicklung zu bestimmen und verließ sich in ihrer Kapazitätenplanung allein auf Institution, Erfahrung und theoretische Ausmusterungsquoten der Reichsbahn. Moderne Methoden der Stochastik, die eine Absatz- und Produktionsplanung in Abhängigkeit verschiedener Umweltfaktoren mit den Methoden der Wahrscheinlichkeitsrechnung ermöglicht hätten, wurden nicht genutzt. Eine rationelle Betriebsdisposition blieb somit aus. Dennoch vermochte es die Waggonindustrie immer wieder, ihre Sonderwünsche in der Absatz-, Förderungs- und Preispolitik durchzusetzen.

Betrachtet man den Altersaufbau des Waggonparks – ein Indikator für den technischen Stand des rollenden Materials – wird ersichtlich, dass der Anteil an 13 bis 18 Jahre alten Wagen aus der Inflationszeit noch 1937 mit 42,54 Prozent den Hauptanteil des Wagenparks ausmachte. Diese Fahrzeuge waren auf dem neuesten Stand der Technik und wiesen aufgrund des Verkehrsrückgangs eine für ihr Alter vergleichsweise geringe Laufleistung auf. Auch der Rückgriff auf § 23 des Staatsvertrages von 1920, der den Interessen der Industrie Rechnung tragen sollte, leitete keinen Anspruch auf höhere Aufträge für die Waggonindustrie her. Die Reichsbahn unterlag den gesetzlichen Bestimmungen nur im Rahmen ihres Bedarfs – dieser hatte sich allerdings grundlegend verändert.²⁰⁰⁰ Eine effektive Anpassung der Kapazitäten an die weiter sinkende Nachfrage fand nur unzureichend statt.

Die Überbeschaffung der Inflationsjahre hatte den Bedarf der Reichsbahn bis in die Mitte des folgenden Jahrzehnts gedeckt. Verstärkt wurde der Überbestand zudem noch durch die weitreichenden Rationalisierungsmaßnahmen der DRG, etwa die Einführung der Kunze-Knorr-Bremse, die Neuorganisation des Werkstättenwesens sowie der gesteigerten Durchschnittsleistung durch neue Fertigungsverfahren und Konstruktionen. Die Leistungsfähigkeit des Materials wurde in den 1920er Jahren erheblich gesteigert. Aus Sicht der Reichsbahn bot die Gesamtlage keine Möglichkeit, die Ausgaben an den Finanzierungsmöglichkeiten anzupassen.²⁰⁰¹ Wohlweißlich, dass dies eine Gefahr für die eigene Lieferindustrie bedeutete, hielt die DRG an ihrer Beschaffungsstrategie fest. *„Die Unmöglichkeit, Jahr für Jahr nach einem weitausschauenden Plan gleiche Mengen zu bestellen, erschwerte den Industrien eine sachgemäße Disposition auf längere Sicht und nötigte sie in manchen Fällen, eigene Anlagen*

¹⁹⁹⁹ Vgl. zu der These einer „Rationalisierungsperiode“ zwischen 1924–1929: Vahrenkamp: Taylor, S. 14f.

²⁰⁰⁰ Vgl. Voelcklin: Krisis, S. 1545.

²⁰⁰¹ Homberger: Wirkungen, S. 308.

*und Einrichtungen zu finanzieren, die späterhin nicht ausgenutzt werden konnten.*²⁰⁰² Dass die Reichsbahn durch Kredite diese Problematik hätte abmildern können, war den Verantwortlichen bewusst – entband jedoch die Industrie nicht von der Verantwortung für ihre eigene Produktionsplanung. Nur der Mangel an Neukapital verhinderte in der Beurteilung der Reichsbahn eine schnelle und nachhaltige Behebung der Kriegs- und Nachkriegsschäden und damit eine Rentabilitätssteigerung des Eisenbahnverkehrs in Deutschland.

Der für die Untersuchung gewählte Transaktionskostenansatz verdeutlicht die Interdependenz von Branchenentwicklung der Waggonindustrie und Reichsbahnverträgen, deren Organisationsdesign die Funktionsfähigkeit des Marktes für Reichsbahnwaggons tiefgreifend umgestaltete. Die Reduktion der komplexen Empirie ermöglichte die Erfassung der transzendierenden Entscheidungskalküle der beteiligten Akteure und verstärkte die heuristische Funktion des Transaktionskostenansatzes. Nicht die Unternehmensgeschichte der einzelnen Firmen stand im Vordergrund der Analyse, sondern die Makroperspektive mit der Wahl zwischen Internalisierung und Markt, Marktnutzungs- und Managementkosten, Opportunismus und „bounded rationality“. Ohne diesen institutionalistischen Ansatz wäre die Entstehung der Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG – die zu Beginn dieses Dissertationsprojektes noch im Zentrum der Überlegungen stand – kaum möglich und die unternehmerischen Kalküle wären nicht nachvollziehbar gewesen.

Durch die Entscheidung, die Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG verstärkt in die Analyse einzubeziehen, zeigt die Arbeit exemplarisch die einzelunternehmerischen Folgen der Reichsbahnverträge auf die Waggonindustrie auf. Motivation und Beweggründe der handelnden Personen beleuchten dadurch verstärkt die Sicht des Kölner Unternehmens auf. Sofern die Archivbestände der Reichsbahn Rückschlüsse auf weitere Unternehmen der Waggonbranche zuließen, wurden diese in die Analyse aufgenommen. Modifikationen der Ergebnisse sind durch weitere Studien – etwa durch unternehmenshistorische Forschungen zu weiteren beteiligten Waggonfabriken oder der Deutschen Wagenbau-Vereinigung – möglich und wünschenswert.

²⁰⁰² Homberger: Wirkungen, S. 308.

7 ANHANG

7.1 QUELLEN UND LITERATUR

7.1.1 Ungedruckte Quellen

Bundesarchiv Berlin/Lichterfelde

- DM 1/12 (Ministerium für Verkehrswesen (MfV))
- R 5/R 4301 (Reichsverkehrsministerium)
- R 43-I (Reichskanzlei)
- R 2301 (Rechnungshof des Deutschen Reiches)
- R 3101 (Reichswirtschaftsministerium)
- R 3102 (Statistisches Reichsamt)
- R 3201 (Reichsamt für wirtschaftliche Demobilmachung)
- R 4304 (Reichsbahn-Zentralamt Berlin)

Historisches Archiv der Deutschen Bank, Frankfurt a.M.

- K02/0271 (A. Schaaffhausen'scher Bankverein, Köln, Creditbureau, Van der Zypen u. Charlier G.m.b.H., Köln-Deutz)
- P03033 (Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG Köln, Allgemeines, Handakte Kimmich)

Landesarchiv Berlin-Brandenburg

- A Rep. 358-02

Rheinisch-Westfälisches Wirtschaftsarchiv zu Köln

- 107 (Deutz AG)
- 306 (Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken AG)

Universitätsarchiv Technische Hochschule Darmstadt

- Ehrenpromotionsakte Hammer, Gustav

7.1.2 Literatur, zeitgenössische Periodika und gedruckte Quellen

„100 Mill. Waggon-Kredit perfekt. Die Bedingungen - Auswirkungen“, in: *Berliner Börsen-Courier* vom 09.07.1929.

ABELSHAUSER, Werner: Die Wirtschaft des deutschen Kaiserreichs: ein Treibhaus nachindustrieller Institutionen, in: WINDOLF, Paul (Hg.): Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen, Wiesbaden 2005 [Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft, 45], S. 172–195.

„Abschluß eines Kreditabkommens zwischen Reichsbahn und Deutscher Wagenbau-Vereinigung“, in: *Die Reichsbahn* vom 17.07.1929, S. 557–558.

- ACHILLES, Otto Hermann: Die Kartellorganisation in der Waggon- und Oberbauschraubenindustrie unter dem Einfluss des Nachfragemonopols der Deutschen Reichsbahn, Diss., Dortmund 1934.
- ALCHIAN, Armen Alfred/WOODWARD, Susan E.: Reflections on the theory of the firm, in: Journal of institutional and theoretical economics: JITE 143, 1 (1987), S. 110–136.
- ALEMANN, Ulrich von: Organisierte Interessen in der Bundesrepublik, Opladen 1987.
- ALY, Götz: Hitlers Volksstaat. Raub, Rassenkrieg und nationaler Sozialismus, 4. Aufl., Frankfurt am Main 2005.
- AMBROSIUS, Gerold: Öffentliche Unternehmen in der Inflation 1918 bis 1923. Der Konflikt zwischen der betrieblichen Finanzwirtschaft der städtischen Werke und den fiskalpolitischen Ansprüchen der Kommunen, in: FELDMANN, Gerald D. (Hg.): Die Anpassung an die Inflation, Berlin [u. a.] 1986 [Veröffentlichungen der Historischen Kommission zu Berlin/Beiträge zu Inflation und Wiederaufbau in Deutschland und Europa 1914–1924], S. 357–391.
- Ders.: Neue Institutionenökonomik und Kommunalisierung in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Ein wirtschaftshistorisches Fallbeispiel zur Illustration einiger theoretischer Argumente, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte/Economic History Yearbook 40, 1 (1999), S. 35–53.
- AROLD, Stefan: Die technische Entwicklung und rüstungswirtschaftliche Bedeutung des Lokomotivbaus der Deutschen Reichsbahn im Dritten Reich (1933–1945), Stuttgart 1997 [Beiträge zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 74].
- ARROW, Kenneth J.: The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-Market Allocation, Washington 1969.
- „Aufsteigende Entwicklung der Waggonindustrie“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung*, Düsseldorf vom 06.11.1941.
- „Aufträge für die Deutsche Wagenbau-Vereinigung in Aussicht?“, in: *Kölnische Zeitung* vom 02.07.1931.
- BAHJOR, Frank: Parvenüs und Profiteure: Korruption in der NS-Zeit, Frankfurt am Main 2001.
- BÄHR, Johannes/AHRENS, Ralf: Die Dresdner Bank in der Wirtschaft des Dritten Reichs, München 2006.
- Ders./BANKEN, Ralf/FLEMMING, Thomas: Die MAN. Eine deutsche Industriegeschichte, München 2008.
- Ders./DRECOLL, Axel/GOTTO, Bernhard: Der Flick-Konzern im Dritten Reich, München 2008.
- BALL, Alan R./MILLARD, Francis: Pressure politics in industrial societies, 1. Aufl., Basingstoke [u.a.] 1986.
- BARDTKE: Arbeitsbeschleunigung in der Holzbearbeitung. Aus den Erfahrungen des Reichsbahn-Ausbesserungswerkes Wittenberge, in: Der Werksleiter: Halbmonatsschrift für neuzeitliche Fabrikanlage, Betriebsführung, Organisation 13 (1928), S. 368–374.
- BATRAN, Alexander: Realloptionen in der Lieferantenentwicklung. Bewertung von Handlungsspielräumen dynamischer Wertschöpfungspartnerschaften, Wiesbaden 2008.

- BAUER, Georg-Heinrich: Die Rechtsstellung der neuen Deutschen Reichsbahn, Dresden 1941.
- BAUER, Reinhold: Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel, Frankfurt am Main 2006 [Campus Forschung, Bd. 893].
- BAUMANN, Hans: Deutsches Verkehrsbuch, Berlin 1931.
- BAUMGARTNER, Frank R./LEECH, Beth L.: Basic Interests, Princeton [u. a.] 1998.
- BAUMOL, William J.: Entrepreneurship. Productive, Unproductive, and Destructive, in: Journal of Political Economy 98, 5, Part 1 (1990), S. 893–921.
- BAVAJ, Riccardo: Die Ambivalenz der Moderne im Nationalsozialismus. Eine Bilanz der Forschung, München 2003.
- BECKER, Theodor: Die Bedeutung der Rationalisierung für die Kartellbildung, Diss., Emsdetten 1932.
- BECKER, Frank: Autobahnen, Auto-Mobilität. Die USA, Italien und Deutschland im Vergleich, in: HARDTWIG, Wolfgang (Hg.): Politische Kulturgeschichte der Zwischenkriegszeit 1918–1939, Göttingen 2005, S. 23–60.
- BECKER, Norbert/QUARTHAL, Franz (Hgg.): Die Universität Stuttgart nach 1945. Geschichte, Entwicklungen, Persönlichkeiten: zum 175-jährigen Bestehen der Universität Stuttgart, Ostfildern [u. a.] 2004.
- BECKERATH, Erwin von: Kapitalknappheit und Verkehrsmittel, in: DIEHL, Karl (Hg.): Wirkungen und Ursachen des hohen Zinsfußes in Deutschland, Jena 1932, S. 285–296.
- BEHRENDTS, Sylke: Erklärung von Gruppenphänomenen in der Wirtschaftspolitik. Politologische und volkswirtschaftliche Theorien sowie Analyseansätze, Diss., Berlin 1999, [Volkswirtschaftliche Schriften; Bd. 488].
- BEHRENDTS, Helmut/HENSEL, Wolfgang/WIEDAU, Gerhard/DEPPMEYER, Joachim: Güterwagen deutscher Eisenbahnen. Länderbahnen und Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, 1. Aufl., Düsseldorf 1989 [Eisenbahn-Fahrzeug-Archiv, Bd. 7].
- BENDA, Ekhard: Das Abrechnungswesen in der Waggonindustrie, Diss., Frankfurt am Main 1936.
- BERG, Wilfried/JESERICH, Kurt G. A. (Hgg.): Das Reich als Republik und in der Zeit des Nationalsozialismus, Stuttgart 1985 [Deutsche Verwaltungsgeschichte, Bd. 4].
- BERGHOFF, Hartmut: Transaktionskosten: Generalschlüssel zum Verständnis langfristiger Unternehmensentwicklung? Zum Verhältnis von Neuer Institutionenökonomie und moderner Unternehmensgeschichte, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte/Economic History Yearbook 40, 2 (1999), S. 159–176.
- BERLE, Adolf Augustus/MEANS, Gardiner Coit: The modern Corporation and private property, New York [u. a.] 1932.
- BERNERT, Alfred: Der Einfluss des staatlichen Eisenbahnbeschaffungswesens auf die Gestaltung der deutschen Waggonindustrie, insbesondere auf ihre Zusammenschlusspolitik, Diss., Hamburg 1922.
- BERNSTEIN, Marver H.: Regulating business by independent commission, Princeton, 1955.
- BERRINGER, Christian: Sozialpolitik in der Weltwirtschaftskrise. Die Arbeitslosenversicherungspolitik in Deutschland und Großbritannien im Vergleich 1928–1934, Berlin 1999 [Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 54].

- BEST, Ernst: Die Rechtsnatur der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Diss., Köln 1926.
- BLAICH, Fritz: Die Anfänge der deutschen Antikartellpolitik zwischen 1897 und 1914, in: Jahrbuch für Sozialwissenschaft : Zeitschrift für Wirtschaftswissenschaften 21, 2 (1970).
- Ders.: Der Trustkampf (1901–1915). Ein Beitrag z. Verhalten d. Ministerialbürokratie gegenüber Verbandsinteressen im Wilhelminischen Deutschland, Berlin 1975 [Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 24].
- Ders.: Die Wirtschaftskrise 1925/26 und die Reichsregierung. Von der Erwerbslosenfürsorge zur Konjunkturpolitik, Kallmünz/Oberpfalz 1977.
- Ders.: „Garantierter Kapitalismus“. Subventionspolitik und Wirtschaftsordnung in Deutschland zwischen 1925 und 1932, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte/Journal of Business History 22, 1 (1977), S. 50.
- Ders.: Grenzlandpolitik im Westen 1926–1936. Die „Westhilfe“ zwischen Reichspolitik und Länderinteressen, Stuttgart 1978.
- BLUM, Peter (Hg.): Pioniere aus Technik und Wirtschaft in Heidelberg. Essays über Franz Kruckenberg, Heinrich Fuchs, Felix Wankel, Theodor und Erich Roß, Kurt Volz, Franz Maria Feldhaus, Heinrich Stoess, Johann Philipp Schifferdecker und Friedrich Schott, Hubert H.A. Sternberg, Carl Bosch, Aachen 2000 [Schriftenreihe des Stadtarchivs Heidelberg, Sonderveröffentlichung, Bd. 12].
- BLÜMLE, Ernst-Bernd: Artikel „Lobby“, in: Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft in 7 Bänden. Bd. 3, Freiburg im Breisgau [u. a.] 1987, S. 930–931.
- BOELCKE, Willi A.: Die Kosten von Hitlers Krieg: Kriegsfinanzierung und finanzielles Kriegserbe in Deutschland 1933–1948, Paderborn 1985.
- BOLTON, Patrick/WHINSTON, Michael D.: Incomplete Contracts, Vertical Integration, and Supply Assurance, in: The Review of Economic Studies 60, 1 (1993), S. 121–148.
- BÖNIG, Jürgen: Technik und Rationalisierung in Deutschland zur Zeit der Weimarer Republik, in: TROITZSCH, Ulrich/WOHLAUF, Gabriele (Hgg.): Technik-Geschichte. Historische Beiträge und neuere Ansätze, Frankfurt am Main 1980, S. 390–419.
- Ders.: Die Einführung von Fließbandarbeit in Deutschland bis 1933, Münster 1993 [Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 1].
- BONN, Moritz Julius: Das Schicksal des deutschen Kapitalismus, Bonn 1926.
- BORN, Karl Erich: Die deutsche Bankenkrise 1931. Finanzen und Politik, München 1967.
- BORRMANN, Jörg./FINSINGER, Jörg: Markt und Regulierung, München 1999 [Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften].
- BORSCHIED, Peter: Die Tempomacher; die Rationalisierungsbewegung und die Beschleunigung des Lebens in den Weimarer Jahren, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 41 (1996), S. 123–138.
- BRANDT, Harm-Hinrich (Hg.): Zug der Zeit – Zeit der Züge. Deutsche Eisenbahn 1835–1985, Bd. 1, Berlin 1985.
- BRANN: Fließarbeit in Wagenwerkstätten der Deutschen Reichsbahn, in: Sonderheft zu Glasers Annalen (1927), S. 256–265.
- BRAUN, Klaus: Konservatismus und Gemeinwirtschaft. Eine Studie über Wichard von Moellendorff, Duisburg 1978 [Duisburger Hochschulbeiträge, Bd. 11].

- BREMER, Klaus J.: Die Kartellverordnung von 1923: Entstehung, Inhalt und praktische Anwendung, in: POHL, Hans (Hg.): Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Ein Nassauer Gespräch, Stuttgart 1985 [Nassauer Gespräche der Freiherr-vom Stein-Gesellschaft, Bd. 1], S. 111–128.
- BREUNIG, Lorenz: Rationalisierung bei der Reichsbahn, in: Gewerkschafts-Zeitung – Organ des ADGB, 40 (1930), S. 632–635.
- BUCHANAN, James M./TOLLISON, Robert D./TULLOCK, Gordon (Hgg.): Toward a theory of the rent-seeking society, College Station [u. a.] 1980.
- BUCHHEIM, Christoph (Hg.): German industry in the Nazi period, Stuttgart 2008, [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte/Beihefte, Bd. 174,3],.
- BUDDENSIEG, Tilman/HUGHES, Thomas P./KOCKA, Jürgen (Hgg.): Ein Mann vieler Eigenschaften. Walther Rathenau und die Kultur der Moderne, Berlin 1990.
- „Bulgaren-Auftrag für Deutschland. Eisenbahnmaterial gegen Tabak - Gesamtobjekt 30 Millionen – Westwaggon Führerin des Liefer-Konsortiums“, in: *Vossische Zeitung* vom 03.11.1932.
- BUNDESARCHIV/HISTORISCHE KOMMISSION MÜNCHEN (Hg.): Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik. online.
- BURHOP, Carsten/ LÜBBERS, Thorsten: Cartels, Managerial Incentives, and Productive Efficiency in German Coal Mining, 1881–1913, in: *Journal of Economic History* 69 (2009), S. 501–528.
- BUSCH, Fritz: Wandlungen im Finanzwesen der Deutschen Reichsbahn, in: *Zeitung des Vereins Mitteleuropäischer Eisenbahnverwaltungen* 82, 40 (1942), S. 509–516.
- BUSCH, Werner/PETZOLD, Wolfgang: Die Arbeit in den Eisenbahnwerkstätten. Zur Geschichte des Ausbesserungswerkes Bremen-Sebaldsbrück, in: BRANDT, Harm-Hinrich (Hg.): *Zug der Zeit – Zeit der Züge. Deutsche Eisenbahn 1835–1985*, Bd. 1, Berlin 1985, S. 305–323.
- BUSCH-JANSER, Florian: *Staat und Lobbyismus. Eine Untersuchung der Legitimation und der Instrumente unternehmerischer Einflussnahme*, Berlin 2004.
- BUSCHMANN, Birgit: *Unternehmenspolitik in der Kriegswirtschaft und in der Inflation. Die Daimler-Motoren-Gesellschaft, 1914–1923*, Stuttgart 1998 [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beihefte, Bd. 144].
- BUSSEBAUM, Friedrich: Ist der Zusammenschluß in der Waggonindustrie verbraucherfreundlich? In: *Verkehrstechnik* vom 14.09.1928, S. 644–645.
- BÜTTNER, Ursula: *Weimar. Die überforderte Republik 1918–1933. Leistung und Versagen in Staat, Gesellschaft, Wirtschaft und Kultur*, Bonn 2008 [Bundeszentrale für Politische Bildung: Schriftenreihe; Bd. 729].
- CALABRESI, Guido: The Pointlessness of Pareto: Carrying Coase Further, in: *The Yale Law Journal* 100, 5 (1991), S. 1211–1237.
- CALLMANN, Rudolf: Gedanken zur Kartellpolitik, in: KASTL, Ludwig (Hg.): *Kartelle in der Wirklichkeit. Festschrift für Max Metzner, zu seinem fünfundsiebzigsten Geburtstag*, Köln [u. a.] 1963, S. 23–33.
- CASSON, Mark: *The Economics of Business Culture. Game Theory, Transaction Costs, and Economic Performance*, Oxford 1991.

- CHANDLER, Alfred D. Jr.: *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge (MA)/London 1990.
- CHEUNG, Steven N. S.: *Transaction Costs, Risk Aversion, and the Choice of Contractual Arrangements*, in: *The journal of law & economics* 12, 1 (1969), S. 23–42.
- COASE, Ronald H.: *The Nature of the Firm*, in: *Economica* 4, 16 (1937), S. 386–405.
- Ders.: *Durability and Monopoly*, in: *The journal of law & economics* 15, 1 (1972), S. 143–149.
- CUNTZE, Albert: *Ist der Zusammenschluß in der Waggonindustrie verbaucherfreundlich? Eine Antwort von Geh. Regierungsrat Cuntze, Leitender Geschäftsführer der Deutschen Wagenbau-Vereinigung*, Berlin 1928.
- Ders.: *Bemerkungen zu den in der letzten Zeit in der Presse gegen die Deutsche Wagenbau-Vereinigung und die "Deutsche Waggon-Industrie" [Deuwi] veröffentlichten Angriffen*, Berlin 1930.
- CURTIUS, Julius: *Sechs Jahre Minister der Deutschen Republik*, Heidelberg 1948.
- DANERT, Günter: *Auftragswesen und Monopolprobleme in der deutschen Waggonindustrie*, Diss., Köln 1939.
- DANZIGER KAUFMANNSSCHAFT: *Jahresbericht des Vorsteher-Amtes der Kaufmannschaft zu Danzig über seine Thätigkeit im Jahre Mai 1898/99 und über Danzigs Handel, Gewerbe, und Schiffahrt im Jahre 1898*, Danzig 1898.
- „Das Kartellproblem in der Waggonindustrie. Auflösung der Deuwi – Wahrscheinlich keine Verlängerung der internationalen Verbandes – Weiterbestand der Wagenbau-Vereinigung“, in: *Frankfurter Zeitung* vom 17.12.1931.
- DASCHER, Otfried: *Probleme der Konzernorganisation*, in: MOMMSEN, Hans/PETZINA, Dietmar/WEISBROD, Bernd (Hgg.): *Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik. Verhandlungen des Internationalen Symposiums in Bochum vom 12.–17. Juni 1973*, Düsseldorf 1974, S. 127–135.
- DEIST, Wilhelm/MESSERSCHMIDT, Manfred/VOLKMANN, Hans-Erich/WETTE, Wolfram: *Ursachen und Voraussetzungen des Zweiten Weltkrieges*, Frankfurt am Main 1991.
- „Der Bahnpostwagen-Streit beigelegt. Ein Schiedsgerichtsurteil“, in: *Berliner Tageblatt* vom 02.07.1931.
- „Der Waggonbauvertrag der Reichsbahn. Vor Verhandlungen über eine Verlängerung“, in: *Berliner Tageblatt* vom 08.04.1931.
- DEUTSCHE REICHSBAHN-GESELLSCHAFT: *Denkschrift über die wirtschaftliche Auswirkung der Neuordnung des Werkstättenwesens*, Berlin 1928.
- Dies: *Geschäftsberichte der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft über die Geschäftsjahre 1925–1935.*, Berlin 1926–1936.
- Dies.: *Reichsbahn und Kraftwagenverkehr*, Berlin 1930.
- Dies.: *Wirtschaftsführung und Finanzwesen der Deutschen Reichsbahn*, Berlin 1934.
- DEUTSCHE REICHSBAHN: *Geschäftsbericht der Deutschen Reichsbahn über das 12. Geschäftsjahr 1936 der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft. 1. Januar bis 31. Dezember 1936*, Berlin 1937.
- Dies.: *Geschäftsberichte der Deutschen Reichsbahn über die Geschäftsjahre 1937–1941*, Berlin 1938–1942.

- „Deutsche Wagenbau-Vereinigung“, in: *Börsen Zeitung* vom 22.08.1930.
- DEUTSCHE WAGENBAU-VEREINIGUNG: Niederschrift der Gründungsversammlung der Deutschen Wagenbau-Vereinigung am 13. Dezember 1926, vormittags 11 Uhr in Berlin, Hotel Esplanade, Berlin 1926.
- Dies.: Geschäftsberichte für die Jahre 1927–1940, Berlin 1927–1940.
- Dies.: Notlage der Deutschen Waggon-Industrie. Vorschläge zu ihrer Besserung, Berlin 1931.
- Dies.: Anweisung für die Aufstellung von Nachkalkulationen für die Reichsbahn, gemäß dem § 6 des Reichsbahnvertrages vom 16. Febr/10. März 1932, 2. Aufl., Berlin 1935.
- „Deutsche Wagenbauvereinigung“, in: *Frankfurter Zeitung* vom 21.11.1931.
- „Deutsche Wagenbau-Vereinigung. Der Streit um den Bahnpostwagen-Auftrag der Reichspost“, in: *Börsen Courier* vom 22.11.1929.
- „Deutsche Wagenbauvereinigung. Kürzung der Reichsbahnaufträge für Außenseiter“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 30.06.1929.
- „Deutsche Wagenbauvereinigung – Abmachungen über die Eisenversorgung“, in: *Berliner Tageblatt* vom 09.02.1928.
- DEUTSCHER METALLARBEITER-VERBAND (Hg.): Der deutsche Metallarbeiter-Verband im Jahre 1913, Berlin [u. a.] 1913.
- Ders.: Arbeitsverhältnisse in der deutschen Waggonindustrie. Mit einem Verzeichnis der Waggonfabriken in Deutschland, Stuttgart 1921.
- Ders.: Die Lage in der deutschen Lokomotiv- und Waggonindustrie : Anfang Februar 1925, Stuttgart 1925.
- Ders.: Die deutsche Waggonindustrie Anfang August 1927, Stuttgart 1927.
- Ders.: Die Verhältnisse in der deutschen Waggonindustrie Anfang 1927, Stuttgart 1927.
- Ders.: Protokoll der Konferenz der Arbeiter der Waggonindustrie : abgehalten am 13. Februar 1927 in Frankfurt a. M., Stuttgart 1927.
- Ders.: Die deutsche Waggon-Industrie. Zusammengestellt und bearbeitet nach Erhebungen des Vorstandes des deutschen Metallarbeiter-Verbandes, Berlin 1930.
- DEUTSCHER WAGEN-BAU-VEREIN/NORDDEUTSCHE WAGENBAU-VEREINIGUNG: 40 Jahre Deutscher Wagen-Bau-Verein (D.W.B.V.) und Norddeutsche Wagenbau-Vereinigung (N.W.V.). Darstellung wichtiger Vorgänge aus beider Vergangenheit, zusammengestellt von der Geschäftsführung zur Jahresversammlung am 13. September 1917 in Wilhelmshöhe bei Cassel, o. J.
- DEUTSCHES REICH/SOZIALISIERUNGSKOMMISSION: Gutachten der Sozialisierungskommission über die Organisation der Reichseisenbahnen, Berlin 1921.
- Dies.: Verhandlungen der Sozialisierungskommission über die Organisation der Reichseisenbahnen, Berlin 1922.
- DEUTSCHES REICH/AUSSCHUSS ZUR UNTERSUCHUNG DER ERZEUGUNGS- UND ABSATZBEDINGUNGEN DER DEUTSCHEN WIRTSCHAFT: Die deutsche eisenverarbeitende Industrie. Verhandlungen und berichte ... III. Unterausschuss (Gewerbe: Industrie, Handel und Handwerk), Berlin 1930.
- „Die Aufteilung des Reichsbahn-Waggon-Auftrages“, in: *Berliner Tageblatt* vom 17.06.1933.
- Die Kabinette Brüning I und II. Nr. 37 Ministerbesprechung vom 19. Mai 1930, 16.30 Uhr im Reichstagsgebäude. 2. Konjunktur- und Saisonausgleich durch öffentliche Aufträge.,

- in: »Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik.« online (Kurzbiografien und Protokolle), URL:
 <www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei/119.1933/0000/index.html>
- Die Kabinette Marx III und IV Bd.2. Nr. 309 Ministerbesprechung vom 4. Oktober 1927, 10 Uhr. Wirtschaftliche Auswirkung der Besoldungsvorlage., in: »Akten der Reichskanzlei. Weimarer Republik.« online (Kurzbiografien und Protokolle), URL:
 <www.bundesarchiv.de/aktenreichskanzlei/119.1933/0000/index.html>
- „Die Organisation der Waggonbaueisen-Vereinigung“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 21.10.1927.
- „Die Studiengesellschaft zur Zusammenfassung deutscher Waggonfabriken“, in: *Börsen Zeitung* vom 23.10.1926.
- „Die Wagenbaueisenvereinigung von 1928“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 12.09.1928.
- DIEHL, Karl (Hg.): Wirkungen und Ursachen des hohen Zinsfußes in Deutschland, Jena 1932.
- DIENEL, Hans-Liudger/TRISCHLER, Helmut (Hg.): Geschichte der Zukunft des Verkehrs: Verkehrskonzepte von der frühen Neuzeit bis zum 21. Jahrhundert, Frankfurt am Main [u. a.] 1997.
- DIETZ, Wolfgang: Der Landkreis Neuwied. Weimarer Republik, Nationalsozialismus, Nachkriegszeit, Neuwied 1992.
- DOMBROWSKI, Erich: Die Wirkungen der Reparationsverpflichtungen auf die Wirtschaftsführung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Berlin 1931.
- DONGENS, Alexander: Die Vereinigten Stahlwerke AG im Nationalsozialismus. Konzernpolitik zwischen Marktwirtschaft und Staatswirtschaft. Diss. Universität Mannheim 2013.
- DORPMÜLLER, Julius: Die Rationalisierung bei der Reichsbahn. Ausz. aus d. Votr. geh. am 5. Dez. 1927 vor d. Industrie- u. Handelskammer in Berlin, Berlin 1927.
- DOW, Gregory K.: The Function of Authority in Transaction Cost Economics, in: *Journal of Economic Behavior and Organization* 8, 1 (1987), S. 13–38.
- DOWDING, Keith M.: Power, 1. Aufl., Buckingham 1996.
- „Eine Ausnahmegenehmigung für Eisenbahnwagenbauer“, in: *Düsseldorfer Nachrichten* vom 24.09.1941.
- EINHEITSVERBAND DER EISENBAHNER DEUTSCHLANDS: Die Neuordnung des Werkstättenwesens der Deutschen Reichsbahn, Berlin 1925.
- EISENBAHN-VERKEHRSMITTEL-GESELLSCHAFT: 100 Jahre EVA – Eine Chronik., Düsseldorf 1997.
- ELLWEIN, Thomas: Die grossen Interessenverbände und ihr Einfluss, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 23, 48 (1973), S. 22–39.
- ELSTER, Ludwig/WEBER, Adolf (Hg.): Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Ergänzungsband, 4. Aufl., Jena 1929.
- ENSTE, Dominik: Schattenwirtschaft und institutioneller Wandel. Eine soziologische, sozialpsychologische und ökonomische Analyse, München 2002.
- ERKER, Paul: Das Bedaux-System, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 41, 2 (1996) S. 139–158.

- ERLEI, Mathias: Institutionen, Märkte und Marktphasen. Allgemeine Transaktionskostentheorie unter spezieller Berücksichtigung der Entwicklungsphasen von Märkten, Tübingen 1998 [Schriften zur angewandten Wirtschaftsforschung, Bd. 79].
- Ders.: Organisationsökonomik und vertikale Integration: Wettbewerbspolitische Implikationen, in: PIES, Ingo/LESCHKE, Martin (Hgg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen 2001, S. 183–217.
- Ders./SAUERLAND, Dirk/LESCHKE, Martin: Neue Institutionenökonomik, 2. Aufl., Stuttgart 2007.
- ERTEL, Erich: Internationale Kartelle und Konzerne der Industrie, Stuttgart 1930.
- ESENWEIN-ROTHE, Ingeborg: Die Wirtschaftsverbände von 1933 bis 1945, Berlin 1965.
- ETZIONI, Amitai: Modern organizations, Englewood Cliffs 1964 [Prentice-Hall Foundations of Modern Sociology Series].
- EUCKEN, Walter: Die Wettbewerbsordnung und ihre Verwirklichung, in: Ordo: Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 2 (1949), S. 1–99.
- Ders.: Unser Zeitalter der Misserfolge. 5 Vorträge zur Wirtschaftspolitik, Tübingen 1951.
- Ders.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 3. Aufl., Tübingen 1960.
- EUCHNER, Walter: Ideengeschichte des Sozialismus in Deutschland, Teil I, in: GREBING, Helga (Hg.): Geschichte der sozialen Ideen in Deutschland. Sozialismus - katholische Soziallehre - protestantische Sozialethik: ein Handbuch, Wiesbaden 2005, S. 15–354.
- EWERHART, Christian/SCHMITZ, Patrick: Der Lock in Effekt und das Hold up Problem, in: MPRA Paper 6944 (1997).
- EYNERN, Gert von: Gemeinwirtschaftliche Bindung von Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt am Main [u. a.] 1979 [Schriftenreihe Gemeinwirtschaft, Bd. 17].
- FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSVERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure, Berlin 1926.
- FALTER, Emanuel: Der kalkulatorische Betriebsvergleich im Waggonbau., in: Die Betriebswirtschaft 5 (1930), S. 100–106.
- FAMA, Eugene F.: Agency Problems and the Theory of the Firm, in: Journal of Political Economy 88, 2 (1980), S. 288–307.
- FEINDLER, Robert: Die Ermittlung der Betriebsleistungen. (Zug- und Wagenachskilometer) nach dem Lochkartenverfahren, Berlin 1925.
- FELDENKIRCHEN, Wilfried: Concentration in German industry 1870–1939, in: POHL, Hans (Hg.): The concentration process in the entrepreneurial economy since the late 19th century. Lectures held on the 9th International Congress of Economic History in Berne, Switzerland, on August 28, 1986, Wiesbaden 1988 [Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. Beiheft, Bd. 55], S. 113–146.
- FELDMANN, Gerald D. (Hg.): Die Anpassung an die Inflation, Berlin [u. a.] 1986 [Veröffentlichungen der Historischen Kommission zu Berlin/Beiträge zu Inflation und Wiederaufbau in Deutschland und Europa 1914–1924].
- FELDMANN, Horst: Ordnungstheoretische Aspekte der Institutionenökonomik, Habil., Berlin 1999.

- FICKER, Adalbert: Die Umstellung der deutschen Waggonindustrie und deren technische und wirtschaftliche Auswirkung, Diss., Neuenkirchen/Rheine i. W. 1932.
- FORD, Henry: Mein Leben und Werk. Einzig autoris. deutsche Ausg. von Curt u. Marguerite Thesing, Leipzig 1923.
- FORSTMEIER, Friedrich/VOLKMANN, Hans-Erich (Hgg.): Kriegswirtschaft und Rüstung 1939–1945. Für das Militärgeschichtliche Forschungsamt, Düsseldorf 1977.
- FRESE, Horst: Die deutschen Eisenbahnen seit der Uebernahme durch das Reich, insbes, die deutsche Reichsbahngesellschaft und ihre Rechtsstellung zum Reich auf Gr. d. Gesetze v. 30. Aug. 1924, Elberfeld 1927.
- FRESE, Matthias: Betriebspolitik im „Dritten Reich“. Deutsche Arbeitsfront, Unternehmer und Staatsbürokratie in der westdeutschen Grossindustrie 1933–1939, Paderborn 1991 [Forschungen zur Regionalgeschichte, Bd. 2].
- FREY, Bruno S./KIRCHGÄSSNER, Gebhard: Demokratische Wirtschaftspolitik. Theorie und Anwendung, 3. Aufl., München 2002 [Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften].
- FREYBERG, Thomas von: Industrielle Rationalisierung in der Weimarer Republik. Untersucht an Beispielen aus dem Maschinenbau und der Elektroindustrie, Frankfurt am Main [u. a.] 1989 [Forschungsberichte des Instituts für Sozialforschung Frankfurt am Main].
- FRIEMERT, Chup: Produktionsästhetik im Faschismus, Diss., München 1979.
- FRITSCH, Konstantin: Das deutsche Eisenbahnrecht, 2. Aufl., Berlin 1928.
- „Fuchs Waggon. Weitere Umsatzsteigerung“, in: *Deutsche Allgemeine Zeitung* vom 27.11.1941.
- GABRIEL, Siegfried L.: Der Begriff „Rationalisierung“ unter wettbewerbspolitischen Aspekt. Referat von Prof. Dr. S. L. Gabriel, in: HOPPMANN, Erich/SCHLÖGL, Herwig (Hgg.): Rationalisierung durch Kartelle?, Berlin 1971 [Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 62], S. 15–34.
- GALL, Lothar (Hg.): Krupp im 20. Jahrhundert : die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002.
- Ders.: Walther Rathenau. Portrait einer Epoche, München 2009.
- Ders./POHL, Manfred (Hg.g): Unternehmen im Nationalsozialismus, München 1998 [Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 1].
- Ders./ Ders. (Hgg.): Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart, München 1999.
- GEER, Johann S.: Der Markt der geschlossenen Nachfrage, Berlin 1961.
- GEHLEN, Boris: Paul Silverberg (1876–1959). Ein Unternehmer, Stuttgart 2007 [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beihefte, Bd. 194].
- Ders.: „Franckensteins Monster“? Die Herausbildung des hybriden deutschen Regulierungsregimes in Kaiserreich und Weimarer Republik. Erklärungen jenseits von Marktversagen, in: SCHORKOPF, Frank (Hg.): Gestaltung der Freiheit. Regulierung von Wirtschaft zwischen historischer Prägung und Normierung, Tübingen 2013 [Rechtsordnung und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 6], S. 139–171.

- GEHR, Martin: Das Verhältnis zwischen Banken und Industrie in Deutschland seit der Mitte des 19. Jahrhunderts bis zur Bankenkrise von 1931. Unter bes. Berücks. d. industriellen Großkredits, Diss., Tübingen 1959.
- GERHARDT, Johannes: Artikel „Rationalisierung (Industrie)“, in: ELSTER, Ludwig/WEBER, Adolf (Hgg.): Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Ergänzungsband, 4. Aufl., Jena 1929, S. 708–760.
- GERHARDT, Thomas: Theorie und Realität ökonomischer Organisation. Der transaktionskostentheoretische Ansatz zur vertikalen Integration, Wiesbaden 1995.
- GIESE, Kurt: Hauptfragen der Reichsbahnpolitik, Berlin 1928.
- GÖHRINGER, Michael: Trennung von Infrastruktur und Verkehrsleistungsproduktion im Bereich des Schienenverkehrs. Eine Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Diskussion in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin 1980 [Schriften zu Regional- und Verkehrsproblemen in Industrie- und Entwicklungsländern, Bd. 29].
- GÖRNER, Alexander: Die Wirtschaftlichkeit im Eisenbahnbetrieb, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5 (1928), 117–128.
- GÖRRES-GESELLSCHAFT ZUR PFLEGE DER WISSENSCHAFT (Hg.): Staatslexikon. Recht, Wirtschaft, Gesellschaft. Bd. 3, Freiburg/Breisgau [u. a.] 1987.
- GOTTL-OTTLILIENFELD, Friedrich von: Fordismus : über Industrie und technische Vernunft, Jena 1926.
- GOTTWALDT, Alfred B.: Deutsche Eisenbahnen im Zweiten Weltkrieg. Rüstung, Krieg und Eisenbahn (1939–1945), Stuttgart 1983.
- Ders.: Die HAWA. Eine fast vergessene Waggonfabrik in Hannover, in: Hannoversche Geschichtsblätter/Sonderheft 47 (1993), S. 195–202.
- Ders.: Deutsche Reichsbahn. Kulturgeschichte und Technik, 1. Aufl., Berlin 1994.
- Ders.: „Fahren für Deutschlands Sieg“. Julius Dorpmüller und die Deutsche Reichsbahn. Eine biographische Skizze, in: MUSEUM FÜR VERKEHR UND TECHNIK (Hg.): Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1950, Berlin 1995 [Berliner Beiträge zur Technikgeschichte und Industriekultur/Schriftenreihe des Museums für Verkehr und Technik Berlin, Bd. 13], S. 153–184.
- Ders.: Julius Dorpmüller, die Reichsbahn und die Autobahn. Verkehrspolitik und Leben des Verkehrsministers bis 1945, 1. Aufl., Berlin 1995.
- Ders.: Geschichte der deutschen Einheits-Lokomotiven. Die Dampflokomotiven der Reichsbahn und ihre Konstrukteure., Stuttgart 1999.
- Ders.: Ein Leben für die Eisenbahn. Erinnerung an Ernst Spiro, Werkstättenchef und Direktor des Reichsbahn-Zentralamts für Einkauf, in: Eisenbahn-Geschichte 27 (2008), S. 24–26.
- Ders.: Dorpmüllers Reichsbahn. Die Ära des Reichsverkehrsministers Julius Dorpmülle. 1920–1945, Freiburg 2009.
- Ders.: Systematik ohne Sprünge. Erinnerung an Gustav Hammer, den „Vater des Reichsbahn-Nummernplans“, in: Eisenbahn-Geschichte 9 (2011), S. 20–22.
- Ders.: Ernst Spiro, 1873–1950. Ein jüdischer Reichsbahndirektor, 1. Aufl., Berlin 2014 [Jüdische Miniaturen, Bd. 150].
- Ders./SCHULLE, Diana: „Juden ist die Benutzung von Speisewagen untersagt“. Die antijüdische Politik des Reichsverkehrsministeriums zwischen 1933 und 1945.

- Forschungsgutachten, 1. Aufl., Teetz 2007 [Schriftenreihe des Centrum Judaicum, Bd. 6].
- GOTTWEIN, Karl (Hg.): Schlosserei- und Montage-Arbeitszeitermittlung und Zeitbedarf verwandter Handarbeiten, Berlin 1928.
- Ders.: Über Handarbeitszeiten im Eisenbahnwagenbau, einschließlich Tischler-, Stellmacher- und Lackierarbeiten, in: Ders. (Hg.): Schlosserei- und Montage-Arbeitszeitermittlung und Zeitbedarf verwandter Handarbeiten, Berlin 1928, S. 112–114.
- GRAHL, Gustav de: Gustav Hammer. [Nachruf], in: Zeitschrift für Eisenbahnwesen und Verkehrstechnik – Glasers Annalen vom 1961, S. 314.
- GRANOVETTER, Mark S.: Economic Action and Aocial Structure: The Problem of Embeddedness, in: GRANOVETTER, Mark S./SWEDBERG, Richard (Hgg.): The sociology of economic life, 3. Aufl., Boulder [u. a.] 2011, S. 22–45.
- GRANOVETTER, Mark S./SWEDBERG, Richard (Hgg.): The sociology of economic life, 3. Aufl., Boulder [u. a.] 2011.
- GROS, Hans Dieter: Ein Arbeitsbewertungs-Verfahren für die Waggon-Industrie. Vorschlag eines analytischen Arbeitsbewertungsverfahrens als innerbetriebliches Hilfsmittel zur Einführung der Leistungsentlohnung und Anregung zu seiner weiteren Verwendbarkeit, Diss. Aachen 1943.
- Grossdeutsche Waggongemeinschaft, in: Donauzeitung vom 16.12.1941.
- GROSSMAN, Sanford/HART, Oliver: An Analysis of the Principal-Agent Problem, in: Econometrica 51, 1 (1983), S. 7–45.
- GRÜBLER, Michaël: Die Spitzenverbände der Wirtschaft und das erste Kabinett Brüning. Vom Ende der Grossen Koalition 1929–30 bis zum Vorabend der Bankenkrise 1931. Eine Quellenstudie, Düsseldorf 1982 [Beiträge zur Geschichte des Parlamentarismus und der politischen Parteien, Bd. 70].
- GOLDBECK, Gustav: Kraft für die Welt. 1864–1964 Klöckner-Humboldt-Deutz AG, 1. Aufl., Düsseldorf [u. a.] 1964.
- HABEDANK, Heinz: Die Reichsbank in der Weimarer Republik. Zur Rolle der Zentralbank in der Politik des deutschen Imperialismus 1919–1933, Berlin 1981.
- HACHTMANN, Rüdiger: Fordismus, Version: 1.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 27.10.2011, http://docupedia.de/zg/hachtmann_fordismus_v1_de_2011
- Ders./SALDERN, Adelheid von: „Gesellschaft am Fließband“. Fordistische Produktion und Herrschaftspraxis in Deutschland, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 6 (2009), S. 186–208.
- HACHTMANN, Rüdiger/SÜß, Winfried (Hgg.): Hitlers Kommissare. Sondergewalten in der nationalsozialistischen Diktatur, Göttingen 2012.
- HAEFFNER, Karl Ernst: Aufbau und rechtliche Natur des deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, in: Archiv für Eisenbahnwesen 50, 5+6 (1927), S. 1248–1284; S. 1640–1679.
- HAGEMANN, Wilhelm: Das Verhältnis der deutschen Großbanken zu Industrie, Berlin 1931.
- HALLGARTEN, George W. F./RADKAU, Joachim: Deutsche Industrie und Politik. Von Bismarck bis heute, Frankfurt am Main 1974.

- HAMM, Walter: Regulated Industries: Transportation, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft / Journal of Institutional and Theoretical Economics Bd. 136, H. 3 (1980), S. 576–592.
- HAMMER, Gustav: Die Deutsche Wagenbau-Vereinigung, in: Glasers Annalen – Jubiläums-Sonderheft zum fünfzigjährigen Bestehen von Glasers Annalen (1927), S. 57–61.
- Ders.: Aussichten der Fahrzeugbeschaffung bei der Deutschen Reichsbahn, in: Fachgruppe Eisenbahnwagenbau des Reichsverbandes der Deutschen Industrie (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure., Berlin 1926, S. 5–9.
- Ders.: Das Einkaufswesen bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, in: Technik und Wirtschaft 24, 4 (1931), S. 85–93.
- Ders.: Kooperative Rationalisierung. Die Wagenbau-Vereinigung, ein Musterbeispiel für die Erfolge der kooperativen Zusammenfassung von Lieferanten und Kunden, in: Technik und Wirtschaft 25 (1932), S. 7–9.
- Ders.: Die Rationalisierung in der Deutschen Waggonindustrie, Düsseldorf 1935.
- Ders.: Die Rationalisierung in der Waggonindustrie. mit einer Vorbemerkung von Dr. Julius Traisbach, Frankfurt a. M., in: KASTL, Ludwig (Hg.): Kartelle in der Wirklichkeit. Festschrift für Max Metzner, zu seinem fünfundsiebzigsten Geburtstag, Köln [u. a.] 1963, S. 299–332.
- Ders.: Die deutsche Reichsbahn als Auftraggeberin der deutschen Wirtschaft, Berlin 1933 [3. Studienkonferenz der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft].
- HAMMER, Karl-Heinrich: Der deutsche Eisenbahn- und Kraftverkehr. Entwicklung und Krisen seit dem ersten Weltkrieg und die Zukunftsaufgaben der deutschen Verkehrspolitik, Kiel 1951.
- HARDTWIG, Wolfgang (Hg.): Politische Kulturgeschichte der Zwischenkriegszeit 1918–1939, Göttingen 2005.
- HARMS, Bernhard (Hg.): Kapital und Kapitalismus. Vorlesungen gehalten in der Deutschen Vereinigung für staatswissenschaftliche Fortbildung, Berlin 1931.
- HARTMANN, Eduard: Wandlungen in der Betriebswirtschaft der Waggon-Industrie unter dem Einfluß des Reichsbahn-Vertrages, Diss., Emsdetten 1935.
- HASCHER, Michael: Politikberatung durch Experten. Das Beispiel der deutschen Verkehrspolitik im 19. und 20. Jahrhundert, Diss., Frankfurt am Main 2006 [Beiträge zur historischen Verkehrsforschung, Bd. 8].
- Ders./HEIMERL, Gerhard: Von der wissenschaftlichen Durchleuchtung des Eisenbahnbetriebs zur Institutionalisierung der Verkehrswissenschaft - Carl Pirath, in: BECKER, Norbert/QUARTHAL, Franz (Hgg.): Die Universität Stuttgart nach 1945. Geschichte, Entwicklungen, Persönlichkeiten. Zum 175-jährigen Bestehen der Universität Stuttgart, Ostfildern [u. a.] 2004, S. 164–168.
- HEDWIG, Andreas (Hg.): „Auf eisernen Schienen, so schnell wie der Blitz“. Regionale und überregionale Aspekte der Eisenbahngeschichte, Marburg 2008 [Schriften des Hessischen Staatsarchivs Marburg, Bd. 19].
- HEIM, Edgar: Die Rechtslage der deutschen Reichsbahngesellschaft, Diss., Göttingen 1930.

- HEIMANN-TROSIEN, Fritz: Die Arbeiterwohlfahrtspflege, untersucht in einem Grossbetriebe der Waggonindustrie nach dem Stande vom Januar 1920, Diss., Würzburg 1922.
- HEINEMANN, Isabel/WAGNER, Patrick (Hgg.): Wissenschaft - Planung - Vertreibung. Neuordnungskonzepte und Umsiedlungspolitik im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2006 [Deutsche Forschungsgemeinschaft: Beiträge zur Geschichte der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Bd. 1].
- HEINRICH: Über Betriebsschwierigkeiten, in: Archiv für Eisenbahnwesen 42 (1919), S. 163–210.
- HEISE, Elisabeth: Die Deutsche Bahn AG zwischen Wirtschaftlichkeit und Gemeinwohlverantwortung. Eine Untersuchung des Art. 87e GG und der besonderen Bedeutung der Eigentümerstellung des Bundes, 1. Aufl., Baden-Baden 2013 [Studien zum Gesellschaftsrecht, Bd. 2].
- HELLIGE, Hans Dieter: Walther Rathenau: ein Kritiker der Moderne als Organisator des Kapitalismus. Entgegnung auf T.P. Hughes systemhistorische Rathenau-Interpretation, in: BUDDENSIEG, Tilman/HUGHES, Thomas P./KOCKA, Jürgen (Hgg.): Ein Mann vieler Eigenschaften. Walther Rathenau und die Kultur der Moderne, Berlin 1990, S. 32–54.
- HELLWIG, Alexander: Betriebsvergleiche in der Schraubenindustrie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung 24, 1 (1930), S. 234–241.
- HENNING, Friedrich-Wilhelm: Eisenbahnbau und Entwicklung der Eisenindustrie in Deutschland, in: Archiv und Wirtschaft. Mitteilungsblätter für das Archivwesen der Wirtschaft 1 (1973), S. 1–20.
- HENSLER, Ulrich: Die Stahlkontingentierung im Dritten Reich, Stuttgart 2008 [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Beihefte, Nr. 174, 5].
- Ders.: Iron and Steel Rationing During the Third Reich, in: BUCHHEIM, Christoph (Hg.): German Industry in the Nazi Period, Stuttgart 2008, [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte/Beihefte, Bd. 174,3], S. 53–64.
- HERBERT, Ulrich: Europe in High Modernity. Reflections on a Theory of the 20th Century, in: Journal of modern European history 5, 1 (2007), S. 5–21.
- HERBST, Ludolf: Gab es ein nationalsozialistisches Wirtschaftssystem?, in: RITSCHL, Albrecht (Hg.): Das Reichswirtschaftsministerium in der NS-Zeit. Wirtschaftsordnung und Verbrechenskomplex, Berlin [u. a.] 2016 [Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917–1990, Bd. 2], S. 611–644.
- HERMAND, Jost/TROMMLER, Frank: Die Kultur der Weimarer Republik, München 1978.
- HERMANN, Walter: Wirtschaftsgeschichte der Stadt Köln. 1914–1970, in: KELLENBENZ, Hermann (Hg.): Zwei Jahrtausende Kölner Wirtschaft. Bd. 2: Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Köln 1975, S. 359–473.
- HERTZ-EICHENRODE, Dieter: Wirtschaftskrise und Arbeitsbeschaffung. Konjunkturpolitik 1925/26 und die Grundlage der Krisenpolitik Brünnings, Frankfurt am Main [u. a.] 1982.
- HILDEBRAND, Klaus: Die Deutsche Reichsbahn 1933–1945, in: GALL, Lothar/POHL, Manfred (Hgg.): Unternehmen im Nationalsozialismus, München 1998 [Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 1], S. 73–90.

- Ders.: Die Deutsche Reichsbahn in der nationalsozialistischen Diktatur, in: GALL, Lothar/POHL, Manfred (Hgg.): Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart, München 1999, S. 165–250.
- HILLEBRAND, Hans: Die Aufsichtsrechte des Deutschen Reiches über die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft nach geltendem Recht, Diss., Emsdetten 1934.
- HILTON, George W.: The Basic Behavior of Regulatory Commissions, in: American Economic Review 62, 2 (1972), S. 47–54.
- HINNENTHAL, Hans: Die deutsche Rationalisierungsbewegung und das Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit, Berlin 1927.
- HINRICHS, Peter/PETER, Lothar: Industrieller Friede? Arbeitswissenschaft, Rationalisierung und Arbeiterbewegung in der Weimarer Republik, Köln 1976.
- HOBSBAWM, Eric J.: Industry and Empire. From 1750 to the present day, London 1969.
- HOCHBRUCK, Hubert: Die Entwicklung der Schienenfahrzeugindustrie in Deutschland und Europa, in: Zeitschrift für Eisenbahnwesen und Verkehrstechnik - Glasers Annalen 116, 4 (1992), S. 100–114.
- HOEPNER: Austauschbau bei Personenwagen, in: FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSV ERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure,, Berlin 1926, S. 37–40.
- HOLMSTROM, Bengt/MILGROM, Paul: The Firm as an Incentive System, in: The American Economic Review 84, 4 (1994), S. 972–991.
- HOLTFRERICH, Carl-Ludwig (Hg.): Das Reichswirtschaftsministerium der Weimarer Republik und seine Vorläufer. Strukturen, Akteure, Handlungsfelder, Berlin [u. a.] 2016 [Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917–1990, Bd. 1].
- Ders.: Die deutsche Inflation. 1914–1923. Ursachen und Folgen in internationaler Perspektive, Berlin [u. a.] 1989.
- Ders.: Aus dem Alltag des Reichswirtschaftsministeriums während der Großen Inflation 1919–1923/24, in: Ders. (Hg.): Das Reichswirtschaftsministerium der Weimarer Republik und seine Vorläufer. Strukturen, Akteure, Handlungsfelder, Berlin [u. a.] 2016 [Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917–1990, Bd. 1], S. 224–360.
- HOMANN, Karl/SUCHANEK, Andreas: Ökonomik. Eine Einführung, 2. Aufl., Tübingen 2005.
- HOMBERGER, Ludwig: Die Verbrauchspolitik der Reichsbahn, in: Sarter, Adolf (Hg.): Jahrbuch des deutschen Verkehrswesens. Bd. 2: Die Verkehrsanstalten als Kunden der Wirtschaft: Beschaffungen und Bauten, Berlin 1922, S. 9–15.
- Ders.: Finanzen und Wirtschaftsführung bei der Eisenbahn, in: Sarter, Adolf (Hg.): Jahrbuch des deutschen Verkehrswesens. Bd. 1: Verkehrspraxis im Wirtschaftsleben, Berlin 1922, S. 87–95.
- Ders.: Kapitalbedarf und Finanzierungsprobleme der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, in: HARMS, Bernhard (Hg.): Kapital und Kapitalismus. Vorlesungen gehalten in der Deutschen Vereinigung für staatswissenschaftliche Fortbildung, Berlin 1931 (2), S. 280–301.

- Ders.: Wirkungen des hohen Zinsniveaus auf die Finanzwirtschaft und Wirtschaftsführung der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, in: DIEHL, Karl (Hg.): Wirkungen und Ursachen des hohen Zinsfußes in Deutschland, Jena 1932, S. 297–314.
- HOPPMANN, Erich/SCHLÖGL, Herwig (Hgg.): Rationalisierung durch Kartelle?, Berlin 1971 [Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, n.F., Bd. 62].
- HUCH, Hans: Die Organisation und die Rechtsnatur der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Quedlinburg 1928.
- HUPPERT, Walter: Wirtschaftslenkung. Staatliche Lenkung und Planung der industriellen Wirtschaft, Meisenheim 1955.
- Ders.: Industrieverbände. Organisation u. Aufgaben, Probleme u. neue Entwicklungen, Berlin 1973 [Untersuchungen über Gruppen und Verbände, Bd. 12].
- INSTITUTS FÜR KONJUNKTURFORSCHUNG: Lastkraftwagenmarkt und Güterkraftverkehr. bearbeitet im Auftrage des Reichsverkehrsministers, Hamburg 1936 [Wochenbericht des Instituts für Konjunkturforschung].
- INSTITUT FÜR ZEITGESCHICHTE (Hg.): Akten der Partei-Kanzlei der NSDAP: Rekonstruktion eines verlorengegangenen Bestandes. Register (Bd. 1–2), bearbeitet von Helmut Heiber, München 1983 [Veröffentlichungen des Instituts für Zeitgeschichte].
- ISAY, Rudolf: Die juristische Technik der Wirtschaftslenkung, in: RECHTS- UND STAATSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT DER RHEINISCHEN FRIEDRICH WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN (Hg.): Festschrift zum 70. Geburtstag von Walter Schmidt-Rimpler. Unter Mitw. von Freunden u. Kollegen Bonn [u. a.] 1957, S. 403–428.
- Ders.: Ein "dritter Weg" in der Kartellpolitik, in: KASTL, Ludwig (Hg.): Kartelle in der Wirklichkeit. Festschrift für Max Metzner, zu seinem fünfundsiebzigsten Geburtstag, Köln [u. a.] 1963, S. 34–40.
- Ders., TSCHIRSCHKY, Siegfried: Kartellverordnung. Verordnung gegen Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellung., Mannheim [u. a.] 1925.
- JAHNKE, Gustav: Die Rationalisierung im Eisenbahn-Werkstättenwesen, ihre Auswirkungen und Folgerungen, Würzburg 1935.
- JAKOBS, Manfred: Historische Güterwagen. Aus der Entwicklung von den Anfängen bis in die Reichsbahnzeit : mit Auszügen aus dem Katalog der Waggonfabrik Uerdigen A.G, Berlin 1985.
- JAMES, Harold: The German slump. Politics and economics 1924–1936, Oxford 1986.
- JAY, Jason: Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, in: Academy of Management Journal 56, 1 (2013), S. 137–159.
- JEISMANN, Michael (Hg.): Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1995.
- JENSEN, Michael C., MECKLING, William H.: Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure, in: Journal of Financial Economics 3, 4 (1976), S. 305–360.
- JESERICH, Kurt G.A./ POHL, Hans/BARTELS, Hildegard (Hgg.): Deutsche Verwaltungsgeschichte, 6 Bde., Stuttgart 1987.

- KAEHLIG, Bernhard: Der Zusammenschluss der deutschen Waggonindustrie. ein Beitrag zum Recht der Unternehmens-Zusammenfassungen, 1928.
- KAHN, Daniela: Die Steuerung der Wirtschaft durch Recht im nationalsozialistischen Deutschland : das Beispiel der Reichsgruppe Industrie, Frankfurt am Main 2006.
- KAMMER FÜR ARBEITER UND ANGESTELLTE FÜR WIEN: Rationalisierung, Arbeitswissenschaft und Arbeitsschutz, Wien 1928.
- „Kassel fordert Reichsbahnaufträge. Eine Eingabe des Magistrats an die Reichsregierung“, in: *Kasseler Post* vom 30.11.1932.
- KASTL, Ludwig (Hg.): Kartelle in der Wirklichkeit. Festschrift für Max Metzner, zu seinem fünfundsiebzigsten Geburtstag, Köln [u. a.] 1963.
- Ders.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der "Sachlieferungen", in: FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSVERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure, Berlin 1926, S. 9–16.
- Ders.: Kartellerfahrung und -Erkenntnis, in: Ders. (Hg.): Kartelle in der Wirklichkeit. Festschrift für Max Metzner, zu seinem fünfundsiebzigsten Geburtstag, Köln [u. a.] 1963, S. 16–20.
- KELLENBENZ, Hermann (Hg.): Zwei Jahrtausende Kölner Wirtschaft. Bd. 2: Vom 18. Jahrhundert bis zur Gegenwart, Köln 1975.
- KEMP, Klaus: Regiebahn. Reparationen, Besetzung, Ruhrkampf, Reichsbahn. Die Eisenbahnen im Rheinland und im Ruhrgebiet 1918–1930, 1. Aufl., Freiburg/Breisgau 2016.
- KIM, Hak-Ie: Industrie, Staat und Wirtschaftspolitik. Die konjunkturpolitische Diskussion in der Endphase der Weimarer Republik, 1930–1932/33, Berlin 1997.
- KITTEL, Theodor: Der Staatsvertrag über die Reichseisenbahnen, Berlin 1920.
- Ders.: Die Grundgedanken der neuen Reichsbahn-Gesetzgebung, in: Archiv für Eisenbahnwesen 60 (1937), S. 257–270.
- KLAUS, Helmut: Der Dualismus Preussen versus Reich in der Weimarer Republik in Politik und Verwaltung, Mönchengladbach 2006 [Studien zur Kultur- und Rechtsgeschichte, Bd. 3].
- KLEE, Wolfgang: Preußische Eisenbahngeschichte, Stuttgart [u. a.] 1982.
- KLEEBERG, Rudolf: Das Exportkartell als Absatzorgan, Köln 1959 [Berichte des Instituts für Exportforschung].
- KLEIN: Normung und Austauschbau bei Eisenbahnwagen, in: FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSVERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure, Berlin 1926, S. 24–36.
- KLEIN, Erich: Das Beschaffungswesen der Deutschen Reichsbahn, Diss., Frankfurt am Main 1938.
- KLEIN, Benjamin: Coopetitive Dynamics: Zum Entwicklungsverlauf kooperativer Beziehungen zwischen Wettbewerbern, Diss., Wiesbaden 2014.

- Ders./CRAWFORD, Robert G./ALCHIAN, Armen A.: Vertical Integration, Appropriate Rents, and the Competitive Contracting Process, in: *The Journal of Law and Economics* 21, 2 (1978), S. 297–326.
- KLEINFELD, Ralf: Die historische Entwicklung der Interessenverbände in Deutschland, in: WINTER, Thomas von/WILLEMS, Ulrich/SCHINDLER, Frank (Hgg.): *Interessenverbände in Deutschland*, 1. Aufl., Wiesbaden 2007, S. 51–83.
- KLEINSCHMIDT, Christian: Rationalisierung als Unternehmensstrategie. Die Eisen- und Stahlindustrie des Ruhrgebiets zwischen Jahrhundertwende und Wirtschaftskrise, Essen 1993 [Bochumer Schriften zur Unternehmens- und Industriegeschichte, Bd. 2].
- KLUG, Florian: *Logistikmanagement in der Automobilindustrie. Grundlagen der Logistik im Automobilbau*, Berlin 2010.
- KNIEPS, Günter: Theorie der Regulierung und Entregulierung, in: MÜLLER, Jürgen/HORN, Manfred/Ders. (Hgg.): *Deregulierungsmaßnahmen in den USA. Schlußfolgerungen für die Bundesrepublik Deutschland. Gutachten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung*, Berlin, 1. Aufl., Baden-Baden 1988 [Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd. 94], S. 39–82.
- KNIPPING, Franz: *Deutschland, Frankreich und das Ende der Locarno-Ära 1928–1931. Studien zur internationalen Politik in der Anfangsphase der Weltwirtschaftskrise*, München 1987.
- KNIPPING, Andreas: *Eisenbahnen im Ersten Weltkrieg*, Freiburg 2004.
- Ders.: *Eisenbahn im Zweiten Weltkrieg. Vom Blitzkrieg bis zum Untergang*, München 2013.
- KOCK, Gerhard: Der Kampf um das Monopol. Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft und der Schenker-Vertrag 1931., in: KOLB, Eberhard/PYTA, Wolfram/RICHTER, Ludwig (Hgg.): *Gestaltungskraft des Politischen. Festschrift für Eberhard Kolb*, Berlin 1998 [Historische Forschungen, Bd. 63], S. 139–171.
- KOCKA, Jürgen: Industrielles Management: Konzeptionen und Modelle in Deutschland vor 1914, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 56, 3 (1969), S. 332.
- KÖHLER, Volker: *Genossen – Freunde – Junker. Die Mikropolitik personaler Beziehungen im politischen Handeln der Weimarer Republik*, Göttingen 2018.
- KOLB, Eberhard: Die Reichsbahn vom Dawes-Plan bis zum Ende der Weimarer Republik, in: GALL, Lothar/POHL, Manfred (Hgg.): *Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart*, München 1999, S. 109–154.
- Ders./PYTA, Wolfram/RICHTER, Ludwig (Hgg.): *Gestaltungskraft des Politischen. Festschrift für Eberhard Kolb*, Berlin 1998 [Historische Forschungen, Bd. 63].
- KOLLMAN, Ken: *Outside lobbying. Public opinion and interest group strategies*, Princeton 1998.
- KÖNIG, Bernhard: Die Waggonfabrik Heinrich Fuchs in Heidelberg, in: *Jahrbuch Bundesverband deutscher Eisenbahnfreunde* (1990), S. 126–128.
- KOPPER, Christopher: Modernität oder Scheinmodernität nationalsozialistischer Herrschaft. Das Beispiel der Verkehrspolitik, in: MOMMSEN, Hans/JANSEN, Christian/NIETHAMMER, Lutz/WEISBROD, Bernd (Hgg.): *Von der Aufgabe der Freiheit. Politische Verantwortung und bürgerliche Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert* : Festschrift für Hans Mommsen zum 5. November 1995, Berlin 1995, S. 399–411.

- Ders.: Die geglü ckte Privatisierung: Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft von 1924 bis 1937, in: HEDWIG, Andreas (Hg.): „Auf eisernen Schienen, so schnell wie der Blitz“. Regionale und überregionale Aspekte der Eisenbahngeschichte, Marburg 2008 [Schriften des Hessischen Staatsarchivs Marburg, Bd. 19], S. 113–120.
- KÖSTER, Konrad: Das Verdingungswesen in Deutschland, Diss., Wertheim am Main 1933.
- KRAUSE-JUNK, Gerold (Hg.): Steuersysteme der Zukunft. Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik, Berlin 1998 [Schriften des Vereins für Socialpolitik].
- KRAUß, Hans: Die wirtschaftliche Entwicklung der deutschen Waggon-Industrie nach dem Weltkrieg unter besonderer Berücksichtigung der im Jahre 1926 gegründeten Deutschen Wagenbau-Vereinigung, Diss., Würzburg 1932.
- KREIDLER, Eugen: Die Eisenbahnen im Machtbereich der Achsenmächte während des Zweiten Weltkrieges. Einsatz und Leistung für die Wehrmacht und Kriegswirtschaft, Göttingen 1975 [Studien und Dokumente zur Geschichte des Zweiten Weltkrieges, Bd. 15].
- KREYßIG, Gerhard: Die deutsche Waggonindustrie. Industrieuntersuchungen auf Grund der Bilanzstatistik d. Allgem. freien Angestelltenbundes, Berlin 1929.
- „Kritik am Westdeutschen Waggontrust“, in: *Vossische Zeitung* vom 06.03.1929.
- KROHN, Heinrich: ... auf der Schiene. Die Geschichte der Reisezug- und Güterwagen. 150 Jahre Waggonfabrik Talbot in Aachen, München 1988.
- KRUEGER, Anne O.: The Political Economy of the Rent-Seeking Society, in: *The American Economic Review* 64, 3 (1974), S. 291–303.
- KUCZYNSKI, Robert René: Deutsche Anleihen im Ausland 1924–1927, Berlin 1928.
- KUCZYNSKI, Thomas: Dem Regime dienen – nicht Geld verdienen. Zur Beteiligung der Deutschen Reichsbahn an Deportation und Zwangsarbeit während der NS-Diktatur. Einige Überlegungen aus ökonomischer Sicht, in: *Zeitschrift für Geschichtswissenschaft* 57, 6 (2009), S. 510–528.
- KÜHNE, Peter: Weitere Entwicklung des Werkstättenwesens und der Werkwirtschaft bei der Deutschen Reichsbahn. Vortrag in der Versammlung der Deutschen Maschinentechnischen Gesellschaft am 15. März 1927, in: Sonderheft zu Glasers Annalen (1927), S. 241–248.
- Ders.: Werkstättendienst der Deutschen Reichsbahn, in: Glasers Annalen (1931), S. 80–95.
- Ders.: Die Bedeutung einer planmäßigen Erhaltungswirtschaft beim Fahrzeugpark für die Deutsche Reichsbahn, Berlin 1933 [3. Studienkonferenz der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft].
- Ders.: Erhaltungswirtschaft : die wirtschaftliche Erhaltung der Fahrzeuge, Maschinen, Geräte und Weichen in den Ausbesserungs- und Betriebswerken der deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Berlin 1933.
- KUNZ, Wolfgang: Das kurze Leben des Reichsbahngerichts. (1924–1937), in: *Jahrbuch für Eisenbahngeschichte* 41 (2009), S. 19–34.
- KUNZE, Bruno: Die Kunze Knorr-Bremse, a) für Schnellzüge, b) für Personen- und Güterzüge, Berlin 1920.
- LADO, Augustine A./BOYD, Nancy G./HANLON, Susan C.: Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents. A Syncretic Model, in: *The Academy of Management Review* 22, 1 (1997), S. 110.

- LANGLOIS, Richard N./ROBERTSON, Paul L.: Firms, markets and economic change. A dynamic theory of business institutions, London 2002.
- LEHMANN, Erik: Bilaterale Monopole und asymmetrische Information: Probleme und Lösungswege am Beispiel der Automobilindustrie, in: Zeitschrift für Planung 4 (1996), S. 381–392.
- LEHNER, Franz: Der neuzeitliche Waggonbau von der Vorberechnung bis zur Inbetriebnahme. Ein Hilfs- u. Anleitungsbuch f. d. Kalkulations-, Konstruktions- u. Werk-Büro d. Waggonbaus, Berlin 1929.
- LEHNICH, Oswald: Kartelle und Staat unter Berücksichtigung der Gesetzgebung des In- und Auslandes, Berlin 1928.
- LEIBBRAND, Max: Fortschritte und Probleme in der Rationalisierung des Eisenbahnbetriebes. [Vortrag, gehalten bei d. von d. Dt. Reichsbahn-Ges. veranstalteten Studienkonferenz], Berlin 1930.
- LEIPOLD, Helmut: Ordnungspolitische Implikationen der Transaktionskostenökonomie, in: Ordo. Jahrbuch für die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft 36 (1985), S. 31–50.
- LEONHARDT, Holm A.: Kartelltheorie und internationale Beziehungen. Theoriegeschichtliche Studien, Hildesheim 2013 [Historische Europa-Studien Historic Europe studies, Bd. 16].
- LESSING, Hans-Erhard: Triebwagen-Design aus Heidelberg. Die H. Fuchs Waggonfabrik AG, in: BLUM, Peter (Hg.): Pioniere aus Technik und Wirtschaft in Heidelberg. Essays über Franz Kruckenberger, Heinrich Fuchs, Felix Wankel, Theodor und Erich Roß, Kurt Volz, Franz Maria Feldhaus, Heinrich Stoess, Johann Philipp Schifferdecker und Friedrich Schott, Hubert H.A. Sternberg, Carl Bosch, Aachen 2000 [Schriftenreihe des Stadtarchivs Heidelberg, Sonderveröffentlichung, Bd. 12], S. 26–48.
- LICHTER, Jörg: Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft unter dem Dawes-Plan 1924 bis 1929: Reparationslast, Kapitalmarktengpass und Arbeitskosten, in: Scripta mercaturae 34., 2 (2000), S. 17–40.
- LIEFMANN, Robert: Die Unternehmerverbände, ihr Wesen und ihre Bedeutung, Freiburg [u. a.] 1897 [Volkswirtschaftliche Abhandlungen der Badischen Hochschulen].
- Ders.: Kartelle und Trusts, 4. Aufl., Stuttgart 1920.
- Ders.: Artikel „Kartelle“, in: ELSTER, Ludwig/WEBER, Adolf (Hgg.): Handwörterbuch der Staatswissenschaften, Bd. 5, 4. Aufl., Jena 1923, S. 611–612.
- Ders.: Kartelle, Konzerne und Trusts, Stuttgart 1930.
- LILLA, Joachim: Artikel „Pietzsch, Albert“, in: Ders. (Hg.): Staatsminister, leitende Verwaltungsbeamte und (NS-)Funktionsträger in Bayern 1918 bis 1945, München 2012.
- Ders. (Hg.): Staatsminister, leitende Verwaltungsbeamte und (NS-)Funktionsträger in Bayern 1918 bis 1945, München 2012.
- Ders./ DÖRING, Martin/SCHULZ, Andreas (Hgg.): Statisten in Uniform. Die Mitglieder des Reichstags 1933–1945. Ein biographisches Handbuch unter Einbeziehung der völkischen und nationalsozialistischen Reichstagsabgeordneten ab Mai 1924, Düsseldorf 2004.
- LINDEN, Walter: Eisenbahn und Konjunktur, Diss., Karlsruhe 1926.

- LINDENLAUB, Dieter: Maschinenbauunternehmen in der deutschen Inflation 1919–1923: Unternehmenshistorische Untersuchungen zu einigen Inflationstheorien, Habil., Berlin 1985.
- LIPMANN, Otto/STOLZENBERG, Otto/STROLLER, Justus: Methoden zur Auslese hochwertiger Facharbeiter der Metallindustrie, Leipzig 1920.
- LIPPERT, Frank: Lastkraftwagenverkehr und Rationalisierung in der Weimarer Republik. Technische und ökonomische Aspekte fertigungsstruktureller und logistischer Wandlungen in den 1920er Jahren, Frankfurt am Main 1999 [Europäische Hochschulschriften : Reihe 5, Volks- und Betriebswirtschaft, Bd. 2412].
- LOHMANN, Martin: Das Rechnungswesen der Kartell- und Gruppenwirtschaft, Berlin 1937.
- LÜDERS, Hans: Die Zeitaufnahmen in den Eisenbahn-Werken, Berlin 1924.
- LUKS, Timo: Der Betrieb als Ort der Moderne. Zur Geschichte von Industriearbeit, Ordnungsdenken und Social Engineering im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2010 [Histoire, Bd. 14].
- LUTZ, Burkart: Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts, Frankfurt am Main 1989.
- MACAULAY, Stewart: Non-Contractual Relations in Business. A Preliminary Study, in: American Sociological Review 28, 1 (1963), S. 55.
- MACNEIL, Ian R.: The many futures of contracts, in: Southern California law review 47 (1974), S. 691–816.
- Ders.: Contracts : adjustment of long-term economic relations under classical, neoclassical, and relational contract law, in: Northwestern University Law Review 72, 6 (1978), S. 854–905.
- MAIER, Anton: Die Ordnung des Eisenmarktes in der Kriegswirtschaft, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik/Journal of Economics and Statistics 151, 2 (1940), S. 224–231.
- MAIER, Charles S.: Between Taylorism and Technocracy: European Ideologies and the Vision of Industrial Productivity in the 1920s, in: Journal of Contemporary History 5, 2 (1970), S. 27–61.
- MANTEY, Carl Georg: Die Reichsbahn-Emissionen. Vorzugsaktien und Obligationen, Berlin 1932.
- MARIAUX, Franz: Paul Silverberg. Reden und Schriften., Köln 1951.
- MATIC, Igor-Philip: Edmund Veessenmayer. Agent und Diplomat der nationalsozialistischen Expansionspolitik, München 2002 [Südosteuropäische Arbeiten, Bd. 114].
- MAURER, Andrea: Organisationssoziologie versus Organisationsökonomik? : Oliver Williamson und die Analyse formal-hierarchischer Organisationsformen, in: PIES, Ingo/LESCHKE, Martin (Hgg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen 2001, S. 59–79.
- MEIDENBAUER, Richard: Die Bewirtschaftung des Güterwagenparks der deutschen Reichsbahn. Eine volkswirtschaftliche Untersuchung als Beitrag zur deutschen Verkehrspolitik, Diss., Erlangen 1927.
- MEIERBECK, Reiner: Strategisches Risikomanagement der Beschaffung. Entwicklung eines ganzheitlichen Modells am Beispiel der Automobilindustrie, Lohmar 2010.

- MELLEROWICZ, Konrad: Absatzschwankungen und ihr Einfluß auf die Betriebspolitik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 5 (1928), S. 808–827.
- METZLER, Gabriele/VAN LAAK, Dirk: Die Konkretion der Utopie. Historische Quellen der Planungsutopie der 1920er Jahre, in: HEINEMANN, Isabel/WAGNER, Patrick (Hgg.): Wissenschaft - Planung - Vertreibung. Neuordnungskonzepte und Umsiedlungspolitik im 20. Jahrhundert, Stuttgart 2006 [Deutsche Forschungsgemeinschaft: Beiträge zur Geschichte der Deutschen Forschungsgemeinschaft, Bd. 1], S. 23–44.
- METZNER, Max: Handhabung der Kartellverordnung und Reform der Kartellgesetzgebung, in: FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSVERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure, Berlin 1926, S. 16–24.
- MIERZEJEWSKI, Alfred C.: Accounting Reform at the German National Railway Company, 1924–1933, in: Business and Economic History 23, 1 (1994), S. 212–220.
- Ders.: Bomben auf die Reichsbahn. Der Zusammenbruch der deutschen Kriegswirtschaft 1944–1945, Freiburg 1993.
- Ders.: Payments and Profits: The German National Railway Company and Reparations, 1924–1932, in: German Studies Review 18, 1(1995), S. 65–85.
- Ders.: The Dormmüller Controversy of 1926: Cabinet Politics, Reparations, and Railways in the Weimarer Republic, in: The International History Review 14, 4 (1992), S. 701–716.
- Ders.: The German National Railway Company, 1924–1932: Between Private and Public Enterprise, in: The Business History Review 67, 3 (1993), S. 406–438.
- Ders.: The German National Railway between the world wars. Modernisation or preparation for war? In: The Journal of Transport History 11, 1(1990), S. 40–60.
- Ders.: Geschwindigkeit als Konzept. Schnelle Züge in der Planung der Reichsbahn. 1920–1945, in: DIENEL, Hans-Liudger/TRISCHLER, Helmut (Hgg.): Geschichte der Zukunft des Verkehrs: Verkehrskonzepte von der frühen Neuzeit bis zum 21. Jahrhundert, Frankfurt am Main [u. a.] 1997, S. 208–222.
- Ders.: The most valuable asset of the Reich. A history of the German National Railway. Volume 1, 1920–1932, Chapel Hill 1999.
- Ders.: The most valuable asset of the Reich. A history of the German National Railway. Volume 2, 1933–1945, Chapel Hill 2000.
- Ders.: Hitler's trains, Stroud 2005.
- MIKLOWEIT, Immo: 125 Jahre Automobile aus Köln. Autos, Motorräder & Flugzeuge, 1. Aufl., Köln 2002.
- MIRAM, Frank/SCHOENING, Christian: Eisenbahnregulierung zwischen Wettbewerbs- und Investitionsförderung. Historische Lehren und aktuelle Herausforderungen, in: SCHORKOPF, Frank (Hg.): Gestaltung der Freiheit. Regulierung von Wirtschaft zwischen historischer Prägung und Normierung, Tübingen 2013 [Rechtsordnung und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 6], S. 125–135.
- MITCHELL, William C./MUNGER, Michael C.: Economic Models of Interest Groups: An Introductory Survey, in: American Journal of Political Science 35, 2 (1991), S. 512–546.

- MOELLENDORFF, Wichard von: Konservativer Sozialismus, Hamburg 1932.
- MOHR, Jochen: Sicherung der Vertragsfreiheit durch Wettbewerbs- und Regulierungsrecht. Domestizierung wirtschaftlicher Macht durch Inhaltskontrolle der Folgeverträge, Tübingen 2015.
- MOLL, Moll (Hg.): Führer-Erlasse 1939–1945. Edition sämtlicher überlieferter, nicht im Reichsgesetzblatt abgedruckter, von Hitler während des Zweiten Weltkrieges schriftlich erteilter Direktiven aus den Bereichen Staat, Partei, Wirtschaft, Besatzungspolitik und Militärverwaltung, Stuttgart 1997.
- MOMMSEN, Hans/ JANSEN, Christian/ NIETHAMMER, Lutz/WEISBROD, Bernd (Hgg.): Von der Aufgabe der Freiheit. Politische Verantwortung und bürgerliche Gesellschaft im 19. und 20. Jahrhundert : Festschrift für Hans Mommsen zum 5. November 1995, Berlin 1995.
- Ders./ PETZINA, Dietmar/WEISBROD, Bernd (Hgg.): Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik. Verhandlungen des Internationalen Symposiums in Bochum vom 12.–17. Juni 1973, Düsseldorf 1974.
- MÖSCHEL, Wernhard: 70 Jahre deutsche Kartellpolitik: von RGZ 38, 155 „Sächsisches Holzstoffkartell“ zu BGHZ 55, 104 „Teerfarben“, Tübingen 1972.
- MÜLLER, Carsten: Nachhaltige Ökonomie: Ziele, Herausforderungen und Lösungswege, Berlin [u. a.] 2015.
- MÜLLER, Guido: Europäische Gesellschaftsbeziehungen nach dem Ersten Weltkrieg. Das Deutsch-Französische Studienkomitee und der Europäische Kulturbund, München 2005 [Studien zur Internationalen Geschichte, Bd. 15].
- MÜLLER, Jürgen/ HORN, Manfred/KNIEPS, Günter (Hgg.): Deregulierungsmaßnahmen in den USA. Schlußfolgerungen für die Bundesrepublik Deutschland. Gutachten des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung, Berlin, 1. Aufl., Baden-Baden 1988 [Wirtschaftsrecht und Wirtschaftspolitik, Bd. 94].
- MURPHY, Kevin M./SHLEIFER, Andrei/VISHNY, Robert W.: Why Is Rent-Seeking So Costly to Growth?, in: American Economic Review Papers and Proceedings 83, 2 (1993), S. 409–414.
- MUSEUM FÜR VERKEHR UND TECHNIK (Hg.): Ich diene nur der Technik. Sieben Karrieren zwischen 1940 und 1950, Berlin 1995 [Berliner Beiträge zur Technikgeschichte und Industriekultur/Schriftenreihe des Museums für Verkehr und Technik Berlin, Bd. 13].
- MYERSON, Roger B./SATTERTHWAITE, Mark A.: Efficient mechanisms for bilateral trading, in: Journal of Economic Theory 29, 2 (1983), S. 265–281.
- NAPHTALI, Fritz (Hg.): Wirtschaftsdemokratie. Ihr Wesen, Weg und Ziel, Berlin 1928.
- NEESEN: Die fließende Fertigung in Lokomotiv-Ausbesserungswerken der Deutschen Reichsbahn, in: Sonderheft zu Glasers Annalen 1.07.1927, S. 249–255.
- Ders.: Ausbesserungsarbeiten in Fließarbeit, in: Maschinenbau 6 (1927), S. 845–848.
- „Neue Reichsbahnaufträge für die Waggonindustrie. Quotenfrage bei der Linke-Hofmann-Sanierung“, in: *Deutsche Allgemeine Zeitung* vom 19.06.1934.
- NIEßEN, Ferdinand: Die Gebührenfreiheit der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Diss., Köln 1931.
- „Notruf der Waggon-Industrie“, in: *Berliner Tageblatt* vom 27.06.1931.

- NUSS, Albrecht: Fließarbeit im Waggonbau, in: *Der Werksleiter : Halbmonatsschrift für neuzeitliche Fabrikanlage, Betriebsführung, Organisation* 13 (1929), S. 328–332.
- o. A.: Wirtschaftslenkung als Problem verschiedener Fachwissenschaften. Bericht über die Vorträge an der Wirtschafts-Hochschule [Berlin] im Rahmen der Hochschulwoche vom 21.-26. Nov. 1938, in: *Die Betriebswirtschaft. Zeitschrift für Handelswissenschaft & Handelspraxis* 32, 1 (1938), S. 19.
- OESER, Rudolf: Das deutsche Eisenbahnwesen, in: *Die Reichsbahn* 1, 8 (1925), S. 49–56.
- Ders.: Entwicklungsfragen der Reichsbahn. Vortrag gehalten am 4. April 1924 in der Handelskammer Berlin, in: *Verkehrstechnische Woche und Eisenbahntechnische Zeitschrift* 18, 15 (1924), S. 125–131.
- OLSON, Mancur: *Die Logik des kollektiven Handelns. Kollektivgüter und die Theorie der Gruppen*, Tübingen 1968.
- Ders.: Microeconomic incentives and macroeconomic decline, in: *Weltwirtschaftliches Archiv* 120, 4 (1984), S. 631–645.
- Ders.: *Aufstieg und Niedergang von Nationen. Ökonomisches Wachstum, Stagflation und soziale Starrheit*. Übers. von Gerd Fleischmann, Tübingen 2004.
- „Opposition in den Waggonkartellen. Görlitzer Waggon kündigt die Wagenbau-Vereinigung“, in: *Berliner Tageblatt* vom 20.11.1931.
- OSTHOFF: Eisenbahn-Ausbesserungswerke, in: *Zeitschrift des Vereins Deutscher Ingenieure* 72, 11 (1928), S. 363–372.
- OTTO, Manfred: *Die Organisation, insbesondere die Betriebsorganisation der deutschen Waggonindustrie, unter Zugrundelegung der Sächsischen Waggonfabrik Werdau*, Diss., Leipzig 1924.
- OVERY, Richard J.: Transportation and rearmament in the Third Reich, in: *The historical journal* 16 (1973), S. 389–409.
- Ders.: *War and economy in the Third Reich*, Oxford [u. a.] 1994.
- OWEN, Bruce M./BRAEUTIGAM, Ronald R.: *The regulation game. Strategic use of the administrative process*, Cambridge 1978.
- PÄHLER: Die Vorteile des Austauschbaues und die Notwendigkeit sorgfältiger Normung der Güterwagen, in: *FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSVERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE* (Hg.): *Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure Berlin 1926*, S. 40–45.
- PELTZMAN, Sam: Toward a More General Theory of Regulation, in: *The Journal of Law and Economics* 19, 2 (1976), S. 211–240.
- Ders.: George Stigler's Contribution to the Economic Analysis of Regulation, in: *Journal of Political Economy* 101, 5 (1993), S. 818–832.
- PENKER, Josef W.: *Krisis im Lokomotivbau in Deutschland : die Absatzschwierigkeiten der Lokomotivindustrie in Deutschland und ihre Besserungsmöglichkeiten*, Diss., München 1929.
- PETERS, Hans-Rudolf: *Marktwirtschaftliche Verkehrsordnung und die Besonderheiten des Güterverkehrs. Ein Beitrag z. Liberalisierung d. Güterverkehrs in d. Bundesrepublik Deutschland*, Bad Godesberg 1966.

- PETERS, Jan-Henrik: Die Kunze-Knorr-Bremse : eine Investition mit hohem Gewinn, in: Lok-Magazin : aktuelles, Fahrzeuge, Geschichte 35, 198 (1996), S. 42–49.
- Ders.: Personalpolitik und Rationalisierungsbestrebungen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft zwischen 1924 und 1929. Ausgangsbedingungen, hauptsächliche Entwicklungslinien und -tendenzen, Frankfurt am Main [u. a.] 1996 [Europäische Hochschulschriften. Reihe III, Geschichte und ihre Hilfswissenschaften Publications universitaires européennes. Série III, Histoire, sciences auxiliaires de l'histoire European university studies. Series III, History and allied studies, Bd. 687].
- Ders.: Rationalisierungsbestrebungen der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft zwischen 1924 und 1929, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 42 (1996), S. 187–200.
- PETSCH, Hans: Die Betriebsführung in den Reichsbahn-Ausbesserungswerken, Diss., Siegen 1932.
- PETZINA, Dietmar (Hg.): Zur Geschichte der Unternehmerfinanzierung, Berlin 1990 [Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, N.F., Bd. 196].
- Ders.: Autarkiepolitik im Dritten Reich. Der nationalsozialistische Vierjahresplan, Stuttgart 1968.
- Ders.: Diskussion. Arbeitssitzung I: Wirtschaftliches Wachstum, wirtschaftlicher Strukturwandel und Veränderungen des industriellen Systems, in: MOMMSEN, Hans/Ders./WEISBROD, Bernd (Hgg.): Industrielles System und politische Entwicklung in der Weimarer Republik. Verhandlungen des Internationalen Symposiums in Bochum vom 12.-17. Juni 1973, Düsseldorf 1974, S. 167–172.
- PFISTER, Ulrich/PLUMPE, Werner: Einleitung: Plädoyer für eine theoriegestützte Geschichte von Unternehmen und Unternehmern, in: Westfälische Forschungen, 50 (2000), S. 1–21.
- PHILIPP, Walter: Prüfung der Nachkalkulationen der Erzeuger durch die Verbraucher, in: Magazin der Wirtschaft. Eine Wochenschrift 27 (1929), S. 1038–1042.
- Ders.: Die Rationalisierung in der deutschen Waggonindustrie. Film-Vortrag auf der Hauptversammlung des Verbandes Deutscher Verkehrsverwaltungen am 24. September 1930 in Dresden mit daran anschließender Aussprache, Berlin 1930.
- PICOT, Arnold: Transaktionskostenansatz in der Organisationstheorie: Stand der Diskussion und Aussagewert., in: Die Betriebswirtschaft 42 (1982), S. 267–284.
- PIERENKEMPER, Toni (Hg.): Unternehmensgeschichte, Stuttgart 2011 [Basistexte Geschichte, Bd. 7].
- Ders.: Von Krise zu Krise. Die Fried. Krupp AG von der Währungsstabilität bis zum Ende der Weimarer Republik, in: GALL, Lothar (Hg.): Krupp im 20. Jahrhundert. Die Geschichte des Unternehmens vom Ersten Weltkrieg bis zur Gründung der Stiftung, Berlin 2002, S. 167–266.
- Ders.: Unternehmensgeschichte - Perspektiven und Analyseansätze, in: Ders. (Hg.): Unternehmensgeschichte, Stuttgart 2011 [Basistexte Geschichte, Bd. 7], S. 7–54.
- PIES, Ingo: Normative Institutionenökonomik. zur Rationalisierung des politischen Liberalismus, Tübingen 1993.
- Ders.: Einleitung, in: Ders./LESCHKE, Martin (Hgg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen 2001.

- Ders./LESCHKE, Martin (Hgg.): Oliver Williamsons Organisationsökonomik, Tübingen 2001.
- Ders./LESCHKE, Martin: Mancur Olsons Logik kollektiven Handelns, Tübingen 1997.
- PIRATH, Carl (Hg.): Forschungsergebnisse des Verkehrswissenschaftlichen Instituts für Luftfahrt an der Technischen Hochschule Stuttgart 1, Stuttgart 1929.
- Ders.: Anteil der Arbeitsleistungen des Menschen an den Leistungen der Verkehrsmittel, in: Archiv für Eisenbahnwesen 45 (1922), S. 997–1034 u. S. 1215–1265.
- Ders.: Wissenschaftliche Betriebsführung im Eisenbahnbetrieb, in: Archiv für Eisenbahnwesen 47 (1924), S. 260–286.
- Ders.: Die Luftfahrt und die Verkehrsprobleme der Gegenwart, in: Ders. (Hg.): Forschungsergebnisse des Verkehrswissenschaftlichen Instituts für Luftfahrt an der Technischen Hochschule Stuttgart 1, Stuttgart 1929, S. 5–19.
- Ders.: Verkehrseinheit und Verkehrspolitik, Berlin 1934 [4. Studienkonferenz der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft].
- Ders.: Die Grundlagen der Verkehrswirtschaft, 2. Aufl., Berlin [u. a.] 1949.
- PLUMPE, Werner: Perspektiven der Unternehmensgeschichte, in: SCHULZ, Günther (Hg.): Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete, Probleme, Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 2004 [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 169], S. 403–425.
- Pohl, Hans (Hg.): Competition and cooperation of enterprises on national and international and markets (19th-20th century), Stuttgart 1997
- Ders. (Hg.): Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Ein Nassauer Gespräch, Stuttgart 1985 [Nassauer Gespräche der Freiherr-vom Stein-Gesellschaft, Bd. 1].
- Ders. (Hg.): The concentration process in the entrepreneurial economy since the late 19th century. Lectures held on the 9th International Congress of Economic History in Berne, Switzerland, on August 28, 1986, Wiesbaden 1988 [Zeitschrift für Unternehmensgeschichte. Beiheft, Bd. 55].
- Ders.: Wirtschaft, Unternehmen, Kreditwesen, soziale Probleme. Ausgewählte Aufsätze, Bd. 1, Stuttgart 2004.
- POHL, Manfred: Die Geschichte der Rationalisierung: Das RKW 1921 bis 1996. URL: http://www.rkw.de/uploads/media/1996_RKW_Geschichte_01.pdf.
- Ders.: Von den Staatsbahnen zur Reichsbahn. 1918–1924, in: GALL, Lothar/Ders. (Hgg.): Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart, München 1999, S. 71–107.
- Ders.: Sicherheit auf Schiene und Straße. Die Geschichte der Knorr-Bremse AG, München 2005.
- POLANYI, Karl: Sozialistische Rechnungslegung, in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 49 (1922), S. 377–420.
- Ders.: The great transformation. Politische und ökonomische Ursprünge von Gesellschaften und Wirtschaftssystemen, bearb. von Heinrich Jelinek, 13. Aufl., Frankfurt am Main 2017.

- Ders./MISES, Ludwig von: Die funktionelle Theorie der Gesellschaft und das Problem der sozialistischen Rechnungslegung (Eine Erwiderung an Prof. Mises und Dr. Felix Weil), in: Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik 52 (1924), S. 218–228.
- „Preisbildung im Eisenbahnwagenbau“, in: *Rheinisch-Westfälische Zeitung* Essen vom 25.09.1941.
- PRELLER, Ludwig: Sozialpolitik in der Weimarer Republik, Kronberg 1978.
- PRIEMEL, Kim Christian: Flick. Eine Konzerngeschichte vom Kaiserreich bis zur Bundesrepublik Göttingen 2013.
- PRIGGE, Ferdinand: Die Kunze-Knorr-Bremse für Güter-, Personen- und Schnellzüge. Beschreibg d. Bremse nebst Anweisg f. ihre Bedieng u. Unterhaltg ; Lehr- u. Prüfungsbuch f. Lokomotivführer-, Wagenmeister- u. Wagenaufseher-Anwärter, 2. Aufl., Hannover 1925.
- Prolongation eines englisch-holländischen Reichsbahnkredits, in: Frankfurter Zeitung vom 04.11.1932.
- PORTECK, Renate: Eisenbahnwagenbau und Waggonfabrik Van der Zypen & Charlier zu Deutz, in: Rechtsrheinisches Köln - Jahrbuch für Geschichte und Landeskunde 9/10 (1983/1984), S. 27–74.
- PUTZE, Oswald: 120 Jahre Linke-Hofmann-Busch, Salzgitter-Watenstedt, 1839–1959, Salzgitter 1959.
- QUAATZ, Reinhold G.: Sicherheit und Wirtschaft bei der Reichsbahn. Eine Studie, Berlin 1929.
- RATHENAU, Walther: Der neue Staat, Berlin 1919.
- Ders.: Produktionspolitik und Sozialisierung, Berlin 1920.
- Ders.: Von kommenden Dingen, Berlin 1917.
- RECHTS- UND STAATSWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT DER RHEINISCHEN FRIEDRICH WILHELMS-UNIVERSITÄT BONN (Hg.): Festschrift zum 70. Geburtstag von Walter Schmidt-Rimpler. Unter Mitw. von Freunden u. Kollegen, Bonn [u. a] 1957.
- RECKENDREES, Alfred: Das „Stahltrust“-Projekt. Die Gründung der Vereinigte Stahlwerke A.G. und ihre Unternehmensentwicklung 1926–1933/34, München 2000 [Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte, Bd. 5].
- REHBEIN, Elfriede/LINDOW, Joachim/WEGNER, Kurt (Hgg.): Deutsche Eisenbahnen. 1835–1985, Berlin 1985.
- Dies.: Einheitlicher Eisenbahnbetrieb im Zeichen kapitalistischer Rationalisierung, in: Dies./LINDOW, Joachim/WEGNER, Kurt (Hgg.): Deutsche Eisenbahnen. 1835–1985, Berlin 1985, S. 113–146.
- REICHSWIRTSCHAFTSMINISTERIUM: Der Aufbau der Gemeinwirtschaft. Denkschrift des Reichswirtschaftsministeriums vom 7. Mai 1919, Jena 1919.
- REICHSV ERBAND DER AUTOMOBILINDUSTRIE: Eisenbahn und Kraftwagen: Zur Denkschrift des Deutschen Industrie- u. Handelstags, Berlin 1930.
- REICHSV ERBAND DER DEUTSCHEN INDUSTRIE: Aufstieg oder Niedergang? Deutsche Wirtschafts- und Finanzreform 1929, Berlin 1929.
- REIDEGELD, Eckart: Staatliche Sozialpolitik in Deutschland: Bd. II: Sozialpolitik in Demokratie und Diktatur 1919–1945, Wiesbaden 2006.

- REIMERS, Kai: Normungsprozesse. Eine transaktionskostentheoretische Analyse, Diss., Wiesbaden 2013.
- REINCKE, Konrad: Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft auf Grund der Dawesgesetze : unter besonderer Berücksichtigung der Finanzen der Gesellschaft, Diss., Berlin 1927.
- REISS, Michael: Hybridorganisation. Netzwerke und virtuelle Organisation, 1. Aufl., Stuttgart 2013.
- RENTROP, Wilhelm: Preisbildung und Preisüberwachung in der gewerblichen Wirtschaft, Hamburg 1937.
- REPARATION COMMISSION. COMMITTEE OF EXPERTS: Die Sachverständigen-Gutachten. Die Berichte der von der Reparationskommission eingesetzten beiden Sachverständigenkomitees vom 9. April 1924 nebst allen Beilagen. Amtlicher Text der Reparationskommission in französischer und englischer Sprache und amtliche deutsche Übertragung, 1. Aufl., Berlin 1924.
- REUTER, Fritz: Handbuch der Rationalisierung., Berlin 1930.
- REUTER, Norbert: Der Institutionalismus. Geschichte und Theorie der evolutionären Ökonomie, Marburg 1996.
- RICHTER, Rudolf: Institutionen ökonomisch analysiert. Zur jüngeren Entwicklung auf einem Gebiet der Wirtschaftstheorie, Tübingen 1994.
- Ders.: Neue Institutionenökonomik. Ideen und Möglichkeiten., in: KRAUSE-JUNK, Gerold (Hg.): Steuersysteme der Zukunft. Jahrestagung des Vereins für Socialpolitik, Berlin 1998 [Schriften des Vereins für Socialpolitik], S. 323–355.
- Ders., FURUBOTN, Eirik G.: Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, Tübingen 2003.
- RIORDAN, Michael H., WILLIAMSON, Oliver Eaton: Asset specificity and economic organization, in: International journal of industrial organization 3, 4 (1985), S. 365–378.
- RITSCHL, Albrecht (Hg.): Das Reichswirtschaftsministerium in der NS-Zeit. Wirtschaftsordnung und Verbrechenskomplex, Berlin [u. a.] 2016 [Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917–1990, Bd. 2].
- Ders.: Deutschlands Krise und Konjunktur, 1924–1934. Binnenkonjunktur, Auslandsverschuldung und Reparationsproblem zwischen Dawes-Plan und Transfersperre, Berlin 2002 [Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte, Beiheft, Bd. 2].
- Ders.: Schuldenkrise und Austerität. Die Rolle des Reichswirtschaftsministeriums in der Deflationspolitik 1929–1931, in: HOLTFRERICH, Carl-Ludwig (Hg.): Das Reichswirtschaftsministerium der Weimarer Republik und seine Vorläufer. Strukturen, Akteure, Handlungsfelder, Berlin [u. a.] 2016 [Wirtschaftspolitik in Deutschland 1917–1990, Bd. 1], S. 579–636.
- RITZAU, Hans Joachim: Eisenbahnkatastrophen in Deutschland. Splitter deutscher Geschichte. Band 1, Landsberg [u. a.] 1979.
- RÖBE, Ludwig: Die Investierungspolitik der Deutschen Reichsbahn, Berlin 1933 [3. Studienkonferenz der Deutschen Reichsbahngesellschaft].
- ROHDE, Horst: Das deutsche Wehrmachttransportationswesen im Zweiten Weltkrieg. Entstehung, Organisation, Aufgaben, Stuttgart 1971 [Beiträge zur Militär- und Kriegsgeschichte, Bd. 12].

- Ders.: Das Eisenbahnverkehrswesen in der deutschen Kriegswirtschaft 1939–1945, in: FORSTMEIER, Friedrich/VOLKMANN, Hans-Erich (Hgg.): Kriegswirtschaft und Rüstung 1939–1945, Düsseldorf 1977, S. 134–163.
- ROMBECK-JASCHINSKI, Ursula: Das Londoner Schuldenabkommen. Die Regelung der deutschen Auslandsschulden nach dem Zweiten Weltkrieg, Berlin [u. a.] 2011.
- RÖSSLER, Thomas: Der Staat und die Eisenbahn. Zur Einflussnahme des Staates auf die Wirtschaft, beispielhaft dargestellt anhand der Entwicklungsgeschichte der Lokomotivindustrie von 1838 bis 1945, Diss., Hamburg 1993.
- ROTH, Ralf: Das Jahrhundert der Eisenbahn. Die Herrschaft über Raum und Zeit. 1800–1914, Ostfildern 2005.
- RUDZIO, Wolfgang: Die organisierte Demokratie, Parteien und Verbände in der Bundesrepublik, Stuttgart 1977.
- Ders.: Das politische System der Bundesrepublik Deutschland. 4. Aufl., Opladen 1996.
- RUSER, Ursula-Maria: Die Reichsbahn als Reparationsobjekt, Diss., Freiburg 1981.
- SALDERN, Adelheid von./HACHTMANN, Rüdiger: Das fordistische Jahrhundert: Eine Einleitung, in: Zeithistorische Forschungen/Studies in Contemporary History 6 (2009), S. 174–185.
- SALZWEDEL, Jürgen: § 10 Die Aufgaben des Reichsverkehrsministeriums, in: BERG, Wilfried/JESERICH, Kurt G. A. (Hgg.): Das Reich als Republik und in der Zeit des Nationalsozialismus, Stuttgart 1985 [Deutsche Verwaltungsgeschichte, Bd. 4], S. 260–272.
- SARASIN, Philipp: Die Rationalisierung des Körpers. Über „Scientific Management“ und biologische Rationalisierung, in: JEISMANN, Michael (Hg.): Obsessionen. Beherrschende Gedanken im wissenschaftlichen Zeitalter, 1. Aufl., Frankfurt am Main 1995, S. 78–115.
- SARTER, Adolf: Reichsbahn und Wirtschaft, in: Zeitschrift für Verkehrswissenschaft 1, 2 (1922), S. 27–42.
- Ders.: Die deutschen Eisenbahnen im Kriege, Stuttgart [u. a.] 1930.
- Ders. (Hg.): Jahrbuch des deutschen Verkehrswesens. Bd. 1: Verkehrspraxis im Wirtschaftsleben, Berlin 1922.
- Ders. (Hg.): Jahrbuch des deutschen Verkehrswesens. Bd. 2: Die Verkehrsanstalten als Kunden der Wirtschaft: Beschaffungen und Bauten, Berlin 1922.
- Ders./KITTEL, Theodor: Die neue deutsche Reichsbahn-Gesellschaft. Ihr Aufbau und ihr Wirken. Auf Grund der Bestimmungen des Reichsbahngesetzes vom 30. August 1924, der Gesellschaftssatzung, des Reichsbahn-Personalgesetzes und aus der geschäftlichen Praxis heraus, Berlin 1924.
- Ders./KITTEL, Theodor: Die Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft. Ihr Aufbau und ihr Wirken. Nach den Bestimmungen des Reichsbahngesetzes, der Gesellschaftssatzung, des Reichsbahn-Personalgesetzes und aus der geschäftlichen Praxis heraus, Berlin [u. a.] 1931.
- SCHALLDACH, Elisabeth: Rationalisierungsmaßnahmen der Nachinflationszeit im Urteil der deutschen freien Gewerkschaften, Jena 1930.

- SCHAUB, Harald: Sunk Costs, Rationalität und ökonomische Theorie. Eine Querschnittsanalyse zum Einfluß von Irreversibilität auf Entscheidungen und Institutionen unter Berücksichtigung psychologischer Effekte, Diss., Stuttgart 1996.
- SCHERNER, Jonas/STREB, Jochen: Das Ende eines Mythos? Albert Speer und das so genannte Rüstungswunder, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 93.2 (2006), S. 172–196.
- SCHIECK, Hans: Der Kampf um die deutsche Wirtschaftspolitik nach dem Novemberumsturz 1918, Diss. Heidelberg, o.O. 1958.
- SCHLIMM, Anette: Ordnungen des Verkehrs. Arbeit an der Moderne - deutsche und britische Verkehrsexpertise im 20. Jahrhundert, Bielefeld 2011 [Histoire, Bd. 26].
- Ders.: Verkehrseinheit und ruinöser Wettbewerb, in: Geschichte und Gesellschaft 39, 3 (2013), S. 338–368.
- SCHMALENSEE, Richard/WILLIG, Robert D. (Hg.): Handbook of industrial organization, Amsterdam [u. a.] 1989.
- SCHMIDT, Ingo: Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. Eine interdisziplinäre Einführung. 7. Aufl., Stuttgart 2001.
- SCHMIDT, Isabel: Nach dem Nationalsozialismus: Die TH Darmstadt zwischen Vergangenheitspolitik und Zukunftsmanagement (1945–1960), Diss., Darmstadt 2015.
- SCHMIDT-DIEMEL, Joseph: Das Kartell- und Syndikatsproblem in der Kalkindustrie. Vortrag, gehalten auf der 14., (außerordentlichen) Gesellschaftsversammlung der Deutschen Kalk-Bund G.m.b.H. am 16. Oktober 1918 in Heidelberg, Heidelberg 1928.
- SCHMITT, Rudolf: Buchhaltung und Bilanz bei der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft, Diss., Frankfurt am Main 1930.
- SCHMITT, Valentin Tino: Der Einfluss der Reichsregierung auf die Deutsche Reichsbahngesellschaft nach dem Reichsbahngesetz vom 13. März 1930, Diss., München 1934.
- SCHMITZ, Patrick: The Coase Theorem, Private Information, and the Benefits of Not Assigning Property Rights, in: European Journal of Law and Economics 11, 1 (2001), S. 23.
- SCHNEIDER, Dieter: Die Unhaltbarkeit des Transaktionskostenansatzes für die ‚Markt- oder Unternehmung‘-Diskussion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 55, 12 (1985), S. 1237–1254.
- SCHÖLLER, Paul: Die Kartelle in der papierverarbeitenden Industrie. Diss., Köln 1929.
- SCHOLZ, Benno: Das Kartellproblem in der neuen Wirtschaftsverfassung, Diss., Düsseldorf 1939.
- SCHÖNHERR, Reichsbahnrat: Neuerungen auf dem Gebiet der Werkzeugmaschinen und des Werkzeugs in den Werkstätten der Deutschen Reichsbahn, in: Sonderheft zu Glasers Annalen (1927), S. 266–271.
- SCHORKOPF, Frank (Hg.): Gestaltung der Freiheit. Regulierung von Wirtschaft zwischen historischer Prägung und Normierung, Tübingen 2013 [Rechtsordnung und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 6].
- SCHRADER, Heiko: Zum Verhältnis von Markt und Moral in westlichen und nichtwestlichen Gesellschaften. Bielefeld 1994.

- SCHRÖTER, Harm G.: Fields of competition and of cooperation. Cartel structures in the international chemical industry, in: Pohl, Hans (Hg.): Competition and cooperation of enterprises on national and international and markets (19th–20th century), Stuttgart 1997, S. 35–56.
- Ders.: Kartellierung und Dekartellierung 1890–1990, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 81.4 (1994), S. 457–493.
- Ders.: Rezension über: Holm A. Leonhardt, Kartelltheorie und internationale Beziehungen. Theoriegeschichtliche Studien, Hildesheim [u. a.] 2013, in: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 4 (2013), S. 536–537.
- SCHUBERT, Werner/HOMMELHOFF, Peter (Hgg.): Die Aktienrechtsreform am Ende der Weimarer Republik : die Protokolle der Verhandlungen im Aktienrechtsausschuß des Vorläufigen Reichswirtschaftsrats unter dem Vorsitz von Max Hachenburg, Berlin [u. a.] 1987.
- SCHÜLER, Klaus A. Friedrich: Logistik im Russlandfeldzug. Die Rolle der Eisenbahn bei Planung, Vorbereitung und Durchführung des deutschen Angriffs auf die Sowjetunion bis zur Krise vor Moskau im Winter 1941/42, Frankfurt am Main [u. a.] 1986 [Europäische Hochschulschriften, Reihe 3, Geschichte und ihre Hilfswissenschaften, Bd. 331].
- SCHULZ, Günther: Die Angestellten seit dem 19. Jahrhundert, München 2000 [Enzyklopädie deutscher Geschichte, Bd. 54].
- Ders.: Die Deutsche Bundesbahn 1949–1989, in: GALL, Lothar/Ders. (Hgg.): Die Eisenbahn in Deutschland. Von den Anfängen bis zur Gegenwart, München 1999, S. 317–376.
- Ders. (Hg.): Sozial- und Wirtschaftsgeschichte. Arbeitsgebiete, Probleme, Perspektiven. 100 Jahre Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Stuttgart 2004 [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 169].
- SCHULZ, Gerhard: Zwischen Demokratie und Diktatur. Verfassungspolitik und Reichsreform in der Weimarer Republik, Berlin [u. a.] 1992.
- SCHUMACHER, Kurt: Die deutsche Waggonbau-Industrie und ihre Organisation, Diss., Halle 1930.
- SCHWANTAG, Karl: Festpreis oder LSÖ?, in: Wirtschaftsblatt der Industrie- u. Handelskammer zu Berlin 39, 51/52 (1941), S. 990–993.
- SCHWARZENBERGER, Richard: Der zwischenbetriebliche Kostenvergleich in der Industrie, ein Mittel zur wirtschaftlichen Leistungssteigerung, Bühl/Baden 1940.
- SCHWEITZER, Arthur: Foreign Exchange Crisis of 1936, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft 118 (1962), S. 243–277.
- SCHWILLE, Sieghard: Produktionskapazität und Kapazitätsausnutzung im deutschen Lokomotivbau zwischen 1918 und 1933, Karlsruhe 1976 [Eisenbahn und Museen, Bd. 22].
- SCHYMANIETZ, Peter A.: Die Organisation der deutschen Eisenbahnen. 1835–1975, Wuppertal 1977.
- SEIDENFUS, Hellmuth: §11 Eisenbahnwesen, in: BERG, Wilfried/JESERICH, Kurt G. A. (Hgg.): Das Reich als Republik und in der Zeit des Nationalsozialismus, Stuttgart 1985 [Deutsche Verwaltungsgeschichte, Bd. 4], S. 273–296.

- SIEGEL, Tilla/FREYBERG, Thomas von: Industrielle Rationalisierung unter dem Nationalsozialismus, Frankfurt am Main [u. a.] 1991.
- SÖLLHEIM, Fritz: Taylor-System für Deutschland. Grenzen seiner Einführung in Deutsche Betriebe, München [u. a.] 1922.
- SÖLLNER, Albrecht: Die schmutzigen Hände. Individuelles Verhalten in Fällen von institutionellen Misfits, Tübingen 2000.
- SONG, Gi-Chul: Die staatliche Arbeitsmarktpolitik in Deutschland zwischen der Revolution 1918/19 und der Währungsreform 1923/24. Möglichkeiten und Grenzen des arbeitsmarktpolitischen Staatsinterventionismus in der Weimarer Republik, Hamburg 2003 [Beiträge zur deutschen und europäischen Geschichte, Bd. 31].
- SPECHT: Über Bauartänderungen bei Eisenbahnwagen, in: FACHGRUPPE EISENBAHNWAGENBAU DES REICHSV ERBANDES DER DEUTSCHEN INDUSTRIE (Hg.): Niederschrift von der Tagung der Fachgruppe Eisenbahnwagenbau am 24. Juni 1926 im Hause des Vereins Deutscher Ingenieure, Berlin 1926, S. 45–47.
- SPINDLER, Gerald: Recht und Konzern. Interdependenzen der Rechts- und Unternehmensentwicklung in Deutschland und den USA zwischen 1870 und 1933, Tübingen 1993.
- SPIRO, Ernst: Rationalisierung im Werkstättenwesen der Deutschen Reichsbahn, Berlin 1928.
- Ders.: Reichsbahn und Wirtschaft, in: Technik und Wirtschaft 72, 9 (1928), S. 271–273.
- Ders.: Das Reichsbahn-Zentralamt für Einkauf (nach einem am 2. Dezember 1931 vor dem Berliner Bezirksverein Deutscher Ingenieure gehaltenen Vortrag.), in: Die Reichsbahn 8, 21 (1932), S. 502–510.
- SPOERER, Mark: Der Konzentrationsprozess in der deutschen Tafelglasindustrie 1925 bis 1932. Eine Fallstudie über den Einfluss des technischen Fortschritts auf Marktstruktur und Marktergebnis, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 38 (1993), S. 73–113.
- Der.: „Wahre Bilanzen!“ Die Steuerbilanz als unternehmenshistorische Quelle, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte/Journal of Business History 40, 3 (1995), S. 158.
- Ders.: Vom Scheingewinn zum Rüstungsboom. Die Eigenkapitalrentabilität der deutschen Industrieaktiengesellschaften 1925–1941, Stuttgart 1996.
- SPOO, Hans Hermann: Das Bankgewerbe in Neuwied am Rhein im 19. und 20. Jahrhundert, Köln 1999.
- STADER, Wilhelm: Die Organisation der deutschen Waggonbauindustrie, Diss., Berlin 1922. „Stahlwerksverband und Deutsche Wagenbauvereinigung“, in: *Berliner Tageblatt* vom 11.02.1928.
- STEINER, André (Hg.): Preispolitik und Lebensstandard. Nationalsozialismus, DDR und Bundesrepublik im Vergleich, Köln [u. a.] 2006.
- Ders.: Von der Preisüberwachung zur staatlichen Preisbildung: Verbraucherpreispolitik und ihre Konsequenzen für den Lebensstandard unter dem Nationalsozialismus in der Vorkriegszeit, in: Ders. (Hg.): Preispolitik und Lebensstandard : Nationalsozialismus, DDR und Bundesrepublik im Vergleich, Köln [u. a.] 2006, S. 23–85.
- Ders.: Industry and Administrative Price Regulation 1933–1938/39, in: BUCHHEIM, Christoph (Hg.): German industry in the Nazi period, Stuttgart 2008, S. 85–96.

- Ders.: Der Reichskommissar für die Preisbildung - „eine Art wirtschaftlicher Reichskanzler“, in: HACHTMANN, Rüdiger/SÜß, Winfried (Hgg.): Hitlers Kommissare. Sondergewalten in der nationalsozialistischen Diktatur, Göttingen 2012, S. 93–114.
- STEPHEN, Frank H./GILLANDERS, Derek D.: Ex Post Monitoring Versus ex Ante Screening in the New Institutional Economics, in: Journal of institutional and theoretical economics. JITE 149, 4 (1993), S. 725–730.
- STIGLER, George J.: The Theory of Economic Regulation, in: The Bell Journal of Economics and Management Science Vol. 2, 1 (1971), S. 3–21.
- STOLLBERG, Gunnar: Die Rationalisierungsdebatte 1908–1933. Freie Gewerkschaften zwischen Mitwirkung und Gegenwehr, Frankfurt am Main 1981.
- STÖRIKO, Adolf: Geschichte der „Vereinigten Westdeutschen Waggonfabriken AG“ Köln-Deutz („Westwaggon“), in: Jahrbuch für Eisenbahngeschichte 7 (1973), S. 26–66.
- Ders.: Geschichte der deutschen Waggonindustrie und ihrer Verbände von 1877 bis 1977, Frankfurt am Main 1977.
- STREB, Jochen: Das Scheitern der staatlichen Preisregulierung in der nationalsozialistischen Bauwirtschaft, in: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte/Economic History Yearbook 1 (2003), S. 27–48.
- DERS./STREB, Sabine: Optimale Beschaffungsverträge bei asymmetrischer Informationsverteilung. Zur Erklärung des nationalsozialistischen „Rüstungswunders“ während des Zweiten Weltkriegs, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften 118 (1998), S. 275–294.
- TECKLENBURG, Kurt: Arbeits- und Zeitstudien im Eisenbahnbetriebsdienst, in: Die Reichsbahn 3 (1927), S. 82–86.
- Ders.: Betriebskostenrechnung und Selbstkostenermittlung bei der Deutschen Reichsbahn, Berlin 1930.
- THOMAS, Frank: Korporative Akteure und die Entwicklung des Telefonsystems in Deutschland 1877 bis 1945, in: Technikgeschichte 56 (1989), S. 39–66.
- TOLLISON, Robert D.: Rent Seeking. A Survey. In: Kyklos 35, 4 (1982), S. 575–602.
- TÖPPERWEIN, Karl-Heinz: Einfluss der Inflation auf die Unternehmensfinanzierung. Empirische Analysen auf der Grundlage von Jahresabschlüssen deutscher Aktiengesellschaften, Bochum 1980 [Bochumer wirtschaftswissenschaftliche Studien, Bd. 64].
- TOOZE, Adam: Ökonomie der Zerstörung. Die Geschichte der Wirtschaft im Nationalsozialismus. München 2007.
- TREIBE, Paul: Reichsbahnverkehrsprobleme unter dem Vierjahresplan. Vortrag geh. in d. Ges. d. Kaufleute im Hansischen Hochschulring zu Hamburg am 11. Jan. 1938, Hamburg 1938.
- TRIEBEL, Florian/SEIDEL, Jürgen: Ein Analyserahmen für das Fach Unternehmensgeschichte, in: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte/Journal of Business History 46, 1 (2001), S. 11.
- TRÜSCHLER, Kurt: Die Sozialisierungspolitik in der Weimarer Republik, Diss., Marburg 1968.
- TROITZSCH, Ulrich/WOHLAUF, Gabriele (Hgg.): Technik-Geschichte. Historische Beiträge und neuere Ansätze, Frankfurt am Main 1980.

- TSCHIERSCHKY, Siegfried: Kartelle in der Fertigfabrikatsindustrie und dem dazugehörigen Handel, in: *Kartell-Rundschau* 19 (1921), S. 312–317.
- Ders.: Zur Reform der Industriekartelle. Kritische Studien. Berlin 1921.
- Ders.: Kartellpolitik. Eine analytische Untersuchung, Berlin 1930.
- Ders.: Kartell und Trust, 2. Aufl., Berlin [u. a.] 1932.
- TUCHTFELDT, Egon: Typen, Funktionen und Problematik der Wirtschaftsverbände, in: Ders. (Hg.): Die Verbände in der pluralistischen Gesellschaft. 5 Vorträge im Rahmen einer Ringvorlesung des Europa-Kollegs Hamburg im Wintersemester 1961/62, Hamburg 1962 [Schriftenreihe zur europäischen Integration, Sonderheft 4] S. 7–19.
- TULLOCK, Gordon: The welfare costs of tariffs, monopolies, and theft, in: *The Western economic journal/Journal of the Western Economic Association International* 5/1967/3, S. 224–232.
- Ders.: Efficient Rent Seeking, in: BUCHANAN, James M./TOLLISON, Robert D./TULLOCK, Gordon (Hgg.): *Toward a theory of the rent-seeking society*, College Station [u. a.] 1980, S. 97–112.
- Ders.: Rent seeking as a negative-sum game, in: BUCHANAN, James M./TOLLISON, Robert D./TULLOCK, Gordon (Hgg.): *Toward a theory of the rent-seeking society*, College Station [u. a.] 1980, S. 16–36.
- Ders.: *Rent seeking*, Aldershot 1993 [The Shaftesbury papers, Bd. 2].
- „Ueberbrückungsauftrag der Reichsbahn für die Waggonindustrie“, in: *Frankfurter Zeitung* vom 20.03.1934.
- UHL, Karsten: *Humane Rationalisierung? Die Raumordnung der Fabrik im fordistischen Jahrhundert*, Bielefeld 2014.
- „Um die Erneuerung des Reichsbahn-Waggonvertrages. Die Wagenbau-Vereinigung bemüht sich um ausreichende Aufträge - Fühlbarer Wagenmangel“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 30.10.1936.
- „Unrentable Waggonindustrie“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 09.04.1936.
- VAHRENKAMP, Richard: *Die Durchsetzung der Rationalisierung in Technik und Wirtschaft der Weimarer Republik*, Kassel 1984.
- Ders.: Lastkraftwagen und Logistik in Deutschland 1900 bis 1955. Neue Geschäftsführer, neue Kooperationsformen und neue Konfliktlinien, in: *Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte* 4 (2008), S. 430–455.
- Ders.: Von Taylor zu Toyota : Rationalisierungsdebatten im 20. Jahrhundert, Lohmar [u. a.] 2010.
- VAN DER ZYPEN & CHARLIER GMBH: *100 Jahre Van der Zypen & Charlier. 1845–1945*, Mainz 1945.
- VAN LAAK, Dirk: Planung, Geschichte und Gegenwart des Vorgriffs auf die Zukunft, in: *Geschichte und Gesellschaft* 34 (2008), S. 305–326.
- „Ver. westdeutsche Waggonfabriken A.-G., Köln. Genehmigung der Verschmelzung“, in: *Kölnische Zeitung* vom 27.02.1929.
- „Verband deutscher Waggonfabriken“, in: *Kartell-Rundschau* vom 1914, S. 6.
- VERBAND DEUTSCHER WAGGONFABRIKEN GMBH: *Handbuch der Waggonfabriken in Deutschland, Oesterreich-Ungarn und der Schweiz sowie ihrer Vereinigungen und*

- Verbände mit Angabe des Fernsprechanrufes. Hierzu Anhänge je nach Fertigstellung.
Aufgestellt Charlottenburg im Dezember 1917 15. März 1918, Berlin 1918.
- „Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken A.G. in Köln“, in: *Berliner Börsen-Zeitung* vom 13.11.1931.
- „Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken A.-G. in Köln-Deutz“, in: *Berliner Börsen-Zeitung* vom 19.10.1932.
- VEREINIGTE WESTDEUTSCHE WAGGONFABRIKEN AG: Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken Aktiengesellschaft Köln. Sonderdruck aus „Deutsches Wirtschafts-Archiv“, Berlin [o. J.].
- Dies.: Geschäftsberichte über die Geschäftsjahre 1927–1942, Köln 1928–1942.
- VEREINIGUNG DEUTSCHER LOKOMOTIVFABRIKEN/VERBAND DER DEUTSCHEN LOKOMOTIVINDUSTRIE: Die Deutsche Lokomotivindustrie und ihr Verbandswesen. In den Jahren 1877 bis 1991, Frankfurt am Main 1991.
- „Verhandlungen zwischen Waggonindustrie und Straßenbahnen“, in: *Vossische Zeitung* vom 03.11.1927.
- „Verlängerung und Umschuldung eines Teils des Wagenbaukredits der Reichsbahn“, in: *Die Reichsbahn* vom 09.11.1932.
- VOELCKLIN, Eberhard: Die Krisis des deutschen Lokomotivbaues, in: Die Bank : Wochenhefte für Finanz-, Kredit- und Versicherungswesen ; Chronik der Wirtschaft 23 (1930), S. 1541–1546.
- VÖLKL, Markus: Einigkeit und Freiheit. Die Eisenbahn ein Mittel nationaler Politik?, in: BRANDT, Harm-Hinrich (Hg.): Zug der Zeit - Zeit der Züge, Bd. 1, Berlin 1985, S. 218–227.
- „Von der Wagenbaueisenvereinigung. Neuregelung der Quoten“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 24.06.1928.
- „Vor größeren Stilllegungen in der Waggonbauindustrie?“, in: *Berliner Börsen-Zeitung* vom 25.07.1931.
- VOSS, Erich: Verdingungsordnung für Bauleistungen, 1926–1935, Berlin 1935.
- VOß, Dietmar: 120 Jahre Waggonbau in Köln. Geschichte der Firma "Van der Zypen & Charlier", heute "Vereinigte Westdeutsche Waggonfabriken", in: *Kölner technische Mitteilungen* 100 (1985), S. 1–3.
- WACKER, Alfred: Die Zusammenschlussbewegungen in der deutschen Waggonindustrie nach der Währungsstabilisierung, Diss., Leipzig 1933.
- WAGENFÜHR, Horst: Konjunktur und Kartelle, Berlin 1932.
- WAGENFÜHR, Rolf: Die Industriewirtschaft : Entwicklungstendenzen der deutschen und internationalen Industrieproduktion 1860 bis 1932, Berlin 1933.
- Ders.: Die deutsche Industrie im Kriege 1939–1945, 2. Aufl., Berlin 1963.
- „Waggonbau erweitert Organisationsform“, in: *Hannoverscher Kurier* vom 16.12.1941.
- „Waggon-Entscheidung“, in: *Vossische Zeitung* vom 21.11.1931.
- „Waggonindustrie in größerem Raum. Langfristige Arbeit gesichert“, in: *Kölnische Zeitung* vom 10.11.1940.
- WALDKIRCH, Rüdiger: Williamsons Governanceökonomik und moderne Gesellschaft, in: *Diskussionsbeiträge der Katholischen Universität Eichstätt*, 140 (2000).

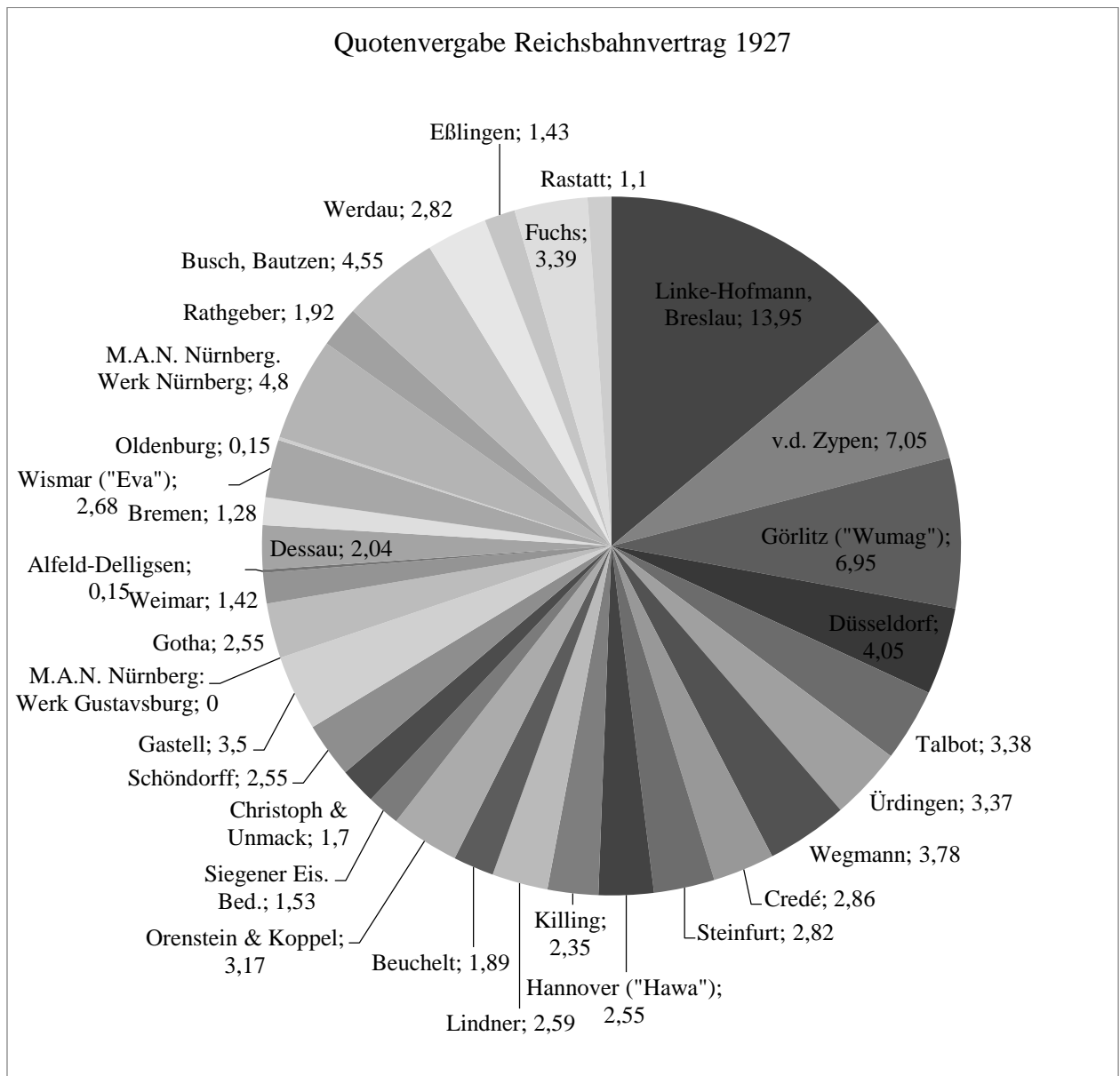
- WALTER, Bernd (Hg.): Unternehmen und Unternehmer. Markt – Organisation – Gesellschaft, 2000 [Westfälische Forschungen, Bd. 50].
- WANDEL, Eckhard: Die Bedeutung der Vereinigten Staaten von Amerika für das deutsche Reparationsproblem 1924–1929, Tübingen 1971 [Tübinger wirtschaftswissenschaftliche Abhandlungen, Bd. 11].
- „Warum Westwaggon die Fuchs-Beteiligung verkaufte“, in: *Berliner Lokal-Anzeiger* vom 18.12.1940.
- WEBER, Max: Max Weber-Studienausgabe. Wirtschaft und Gesellschaft. Studienpaket (6 Bände), 1. Aufl., Tübingen 2016.
- WEHDE-TEXTOR, Otto: Die Leistungen der Deutschen Reichsbahn im Zweiten Weltkrieg, in: *Archiv für Eisenbahnwesen* 71 (1961), S. 1–47.
- WEHNER, Heinz: Der Einsatz der Eisenbahnen für die verbrecherischen Ziele des faschistischen deutschen Imperialismus im zweiten Weltkrieg, Dresden 1961.
- Ders.: Räder mussten rollen für den Sieg, in: REHBEIN, Elfriede/LINDOW, Joachim/WEGNER, Kurt (Hgg.): *Deutsche Eisenbahnen. 1835–1985*, Berlin 1985, S. 146–180.
- WELLHÖNER, Volker/WIXFORTH, Harald: Unternehmensfinanzierung durch Banken – Ein Hebel zur Etablierung der Bankenherrschaft? Ein Beitrag zum Verhältnis von Banken und Schwerindustrie in Deutschland während des Kaiserreiches und der Weimarer Republik, in: PETZINA, Dietmar (Hg.): *Zur Geschichte der Unternehmerfinanzierung*, Berlin 1990 [Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozial-Wissenschaften, N.F., Bd. 196], S. 11–33.
- WERTH, Christoph H.: *Sozialismus und Nation. Die deutsche Ideologiediskussion zwischen 1918 und 1945*, Opladen 1996.
- WESSEL, Horst A.: Die Haltung der Unternehmer zur Zwangskartellierung., in: POHL, Hans (Hg.): *Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Ein Nassauer Gespräch Stuttgart 1985*, [Nassauer Gespräche der Freiherr-vom Stein-Gesellschaft, Bd. 1], S. 188–201.
- „Westdeutsche Waggonfabriken A.-G., Köln – Linke-Hofmann-Busch-Werke A.-G., Berlin – Gebr. Schöndorff A.-G., Düsseldorf. – H. Fuchs Waggonfabrik A.-G., Heidelberg. Quotenübertragungen“, in: *Berliner Börsen-Blatt* vom 02.10.1930.
- „Westdeutsche Waggonindustrie. Keine neuen Konzentrationspläne“, in: *Berliner Börsen-Zeitung* vom 06.12.1933.
- „Wie ein Trust entsteht. Der Hauptabnehmer macht mit. Das Schicksal der Außenstehenden. Der Kampf um den Führerposten. Zukunftspläne des Waggontrusts.“, in: *Berliner Morgenpost* vom 18.10.1926.
- WIEDENFELD, Kurt: *Die Eisenbahn im Wirtschaftsleben*, Berlin 1938.
- „Wieder gesunder Waggonbau“, in: *Rheinisch-Westfälische Zeitung* Essen vom 18.10.1940.
- WILLIAMSON, Oliver E. (Hg.): *Organization theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York 1995.
- Ders.: *The Vertical Integration of Production. Market Failure Considerations*, in: *American Economic Review* 61, 2 (1971), S. 112–123.
- Ders.: *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, 2. Aufl., New York [u. a.] 1975.

- Ders.: Transaction-cost economics. The governance of contractual relations, in: *The journal of law & economics* 22, 2 (1979), S. 233–261.
- Ders.: Credible commitments : using hostages to support exchange, in: *The American Economic Review* 73, 4 (1983), S. 519–540.
- Ders.: *The economic institutions of capitalism. Firms, markets, relational contracting*, New York [u. a.] 1985.
- Ders.: Transaction cost economics, in: SCHMALENSEE, Richard/WILLIG, Robert D. (Hgg.): *Handbook of industrial organization*, Amsterdam [u. a.] 1989, S. 135–182.
- Ders.: Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives, in: *Administrative Science Quarterly* 36, 2 (1991), S. 269.
- Ders.: Chester Bernard and the Incipient Science of Organization, in: Ders. (Hg.): *Organization theory. From Chester Barnard to the Present and Beyond*, New York 1995, S. 172–206.
- Ders.: *The mechanisms of governance*, New York 1996.
- WINDOLF, Paul (Hg.): *Finanzmarkt-Kapitalismus. Analysen zum Wandel von Produktionsregimen*, Wiesbaden 2005 [Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft, Bd. 45].
- WINTER, Thomas von/ WILLEMS, Ulrich/SCHINDLER, Frank (Hg.): *Interessenverbände in Deutschland*, 1. Aufl., Wiesbaden 2007.
- WISCHERMANN, Clemens: Der Property-Rights-Ansatz und die „neue“ Wirtschaftsgeschichte, in: *Geschichte und Gesellschaft* 19, 2 (1993), S. 239–258.
- WISSELL, Rudolf/ MOELLENDORFF, Wichard von: *Wirtschaftliche Selbstverwaltung. Zwei Kundgebungen des Reichswirtschaftsministerium*, Jena 1919.
- WITT, Peter-Christian: Anpassung an die Inflation. Das Investitionsverhalten der deutschen Staatsbahn/Reichsbahn in den Jahren 1914 bis 1923/24, in: FELDMANN, Gerald D. (Hg.): *Die Anpassung an die Inflation*, Berlin [u. a.] 1986 [Veröffentlichungen der Historischen Kommission zu Berlin/Beiträge zu Inflation und Wiederaufbau in Deutschland und Europa 1914–1924] S. 392–432.
- WITT, Ulrich: *The evolving economy. Essays on the evolutionary approach to economics*, Cheltenham [u. a.] 2006.
- WITTE, Hermann: Lebensadern der Wirtschaft. Die ökonomischen Auswirkungen des Eisenbahnbaus, in: BRANDT, Harm-Hinrich (Hg.): *Zug der Zeit – Zeit der Züge*, Bd. 1, Berlin 1985, S. 168–175.
- WIXFORTH, Harald: *Banken und Schwerindustrie in der Weimarer Republik*, Köln 1995 [Wirtschafts- und Sozialhistorische Studien, Bd. 1].
- WOLFERS, Arnold: *Das Kartellproblem im Lichte der deutschen Kartellliteratur*, München [u. a.] 1931.
- WOLFFSOHN, Michael: *Industrie und Handwerk im Konflikt mit Staatlicher Wirtschaftspolitik? Studien zur Politik d. Arbeitsbeschaffung in Deutschland 1930–1934*, 1. Aufl., Berlin 1977 [Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 30].
- WOLFRAM, Kurt: *Die wirtschaftsgeschichtliche Entwicklung der Stadt Neuwied*, Diss., Neuwied 1927.
- WÖRMER, Peter: *Vertikale Preisbindung und ihre Bedeutung für Hersteller, Händler und Endabnehmer*, Berlin 1962 [Volkswirtschaftliche Schriften, Band 68].

- WULF, Peter: Die Auseinandersetzungen um die Sozialisierung der Kohle in Deutschland 1920/1921, in: Vierteljahreshefte für Zeitgeschichte 1, 25 (1977), S. 46–98.
- WURM, Clemens A. (Hg.): Internationale Kartelle und Außenpolitik. Beiträge zur Zwischenkriegszeit, Stuttgart 1989 [Veröffentlichungen des Instituts für Europäische Geschichte Mainz. Abteilung Universalgeschichte. Beiheft 23].
- Ders.: Politik und Wirtschaft in den Internationalen Beziehungen. Internationale Kartelle. Außenpolitik und weltwirtschaftliche Beziehungen 1919–1939., in: Ders. (Hg.): Internationale Kartelle und Außenpolitik. Beiträge zur Zwischenkriegszeit, Stuttgart 1989 [Veröffentlichungen des Instituts für Europäische Geschichte Mainz. Abteilung Universalgeschichte. Beiheft 23], S. 1–31.
- ZACHCIAL, Manfred: Das Ende eines Monopols. Eisenbahn und Kraftverkehr, in: BRANDT, Harm-Hinrich (Hg.): Zug der Zeit – Zeit der Züge, Bd. 1. Berlin 1985, S. 663–671.
- ZAHN, Gustav: Kapitalfehlleitungen in der deutschen Waggonbau-Industrie, Diss., Köln 1930.
- ZIEGLER, Dieter: Eisenbahnen und Staat im Zeitalter der Industrialisierung. Die Eisenbahnpolitik der deutschen Staaten im Vergleich, Stuttgart 1996 [Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Beihefte 127].
- ZSCHAU, Werner: Die Jahresabschlüsse der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft in den Jahren 1925 bis 1929, Diss., Bottrop 1932.
- „Zu den Fusionsbestrebungen in der Waggonindustrie. Totaler oder partieller Zusammenschluß“, in: *Deutsche Bergwerks-Zeitung* vom 31.10.1926.

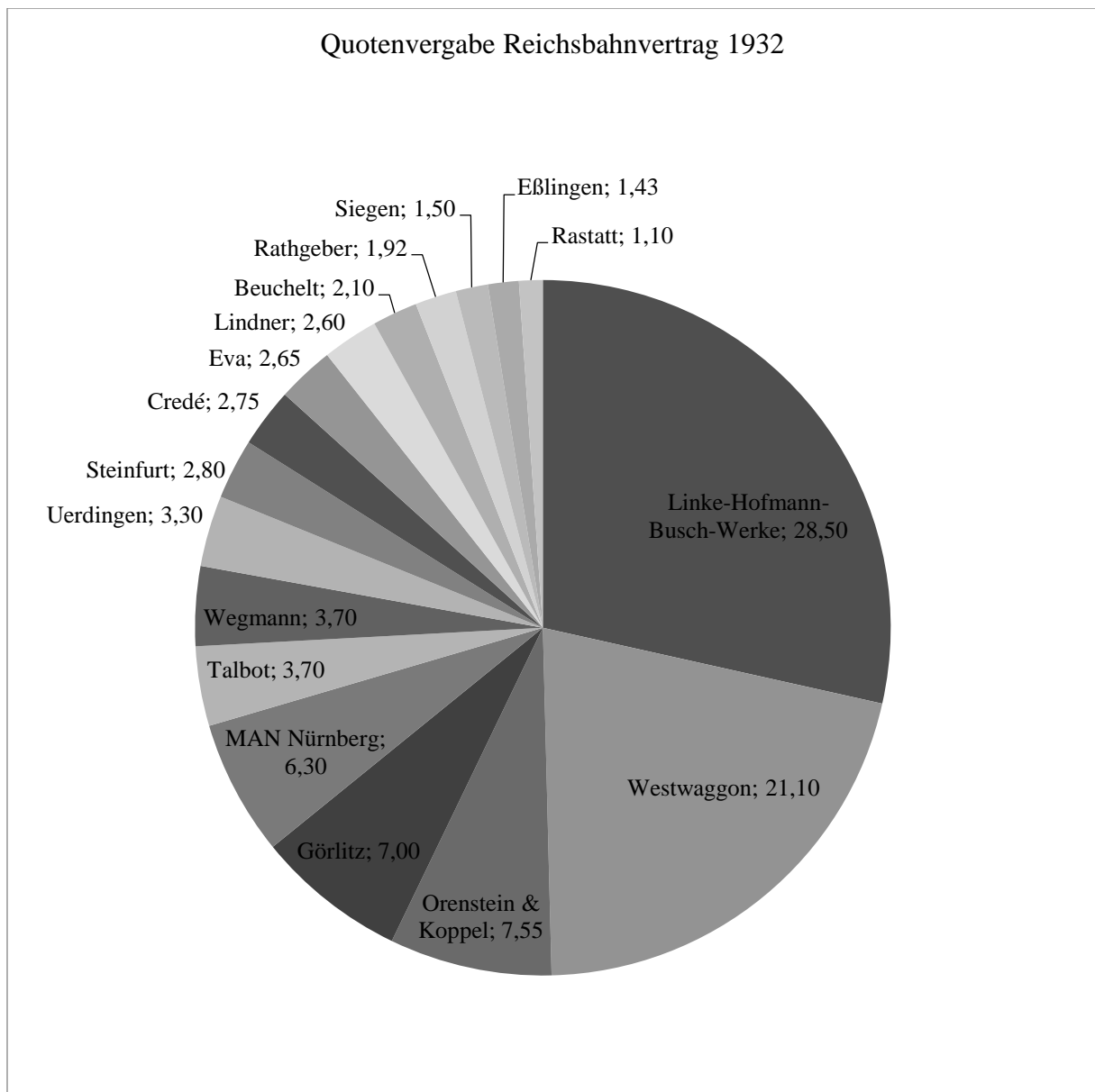
7.2 TABELLEN UND GRAFIKEN

Abb. 1: Quotenvergabe Reichsbahnvertrag 1927



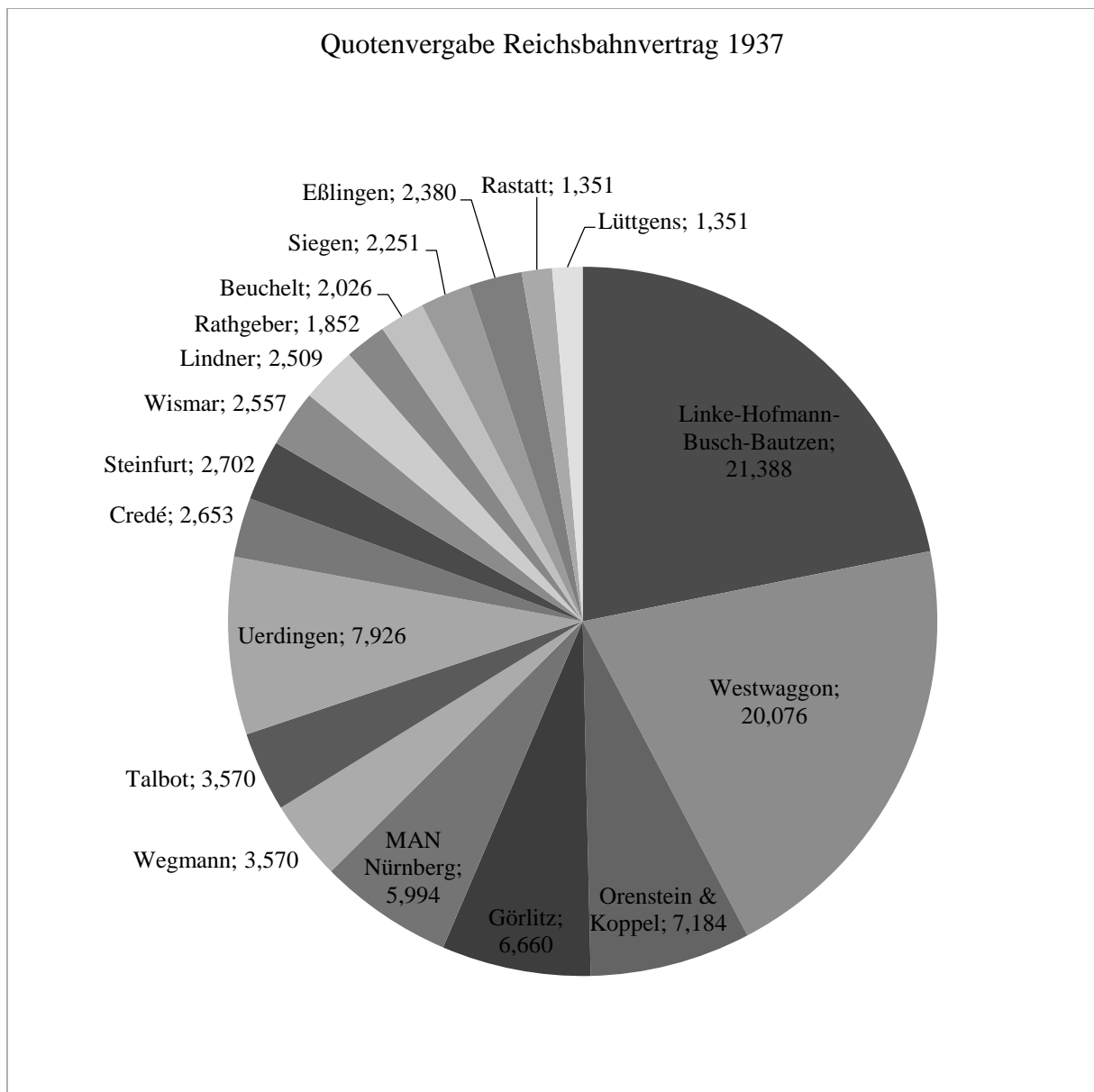
Quelle: Anschreiben zum Reichsbahnvertrag vom 11.12.1926, Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Niederschrift der Gründungsversammlung, BArch R5/7179.

Abb. 2: Quotenvergabe Reichsbahnvertrag 1932



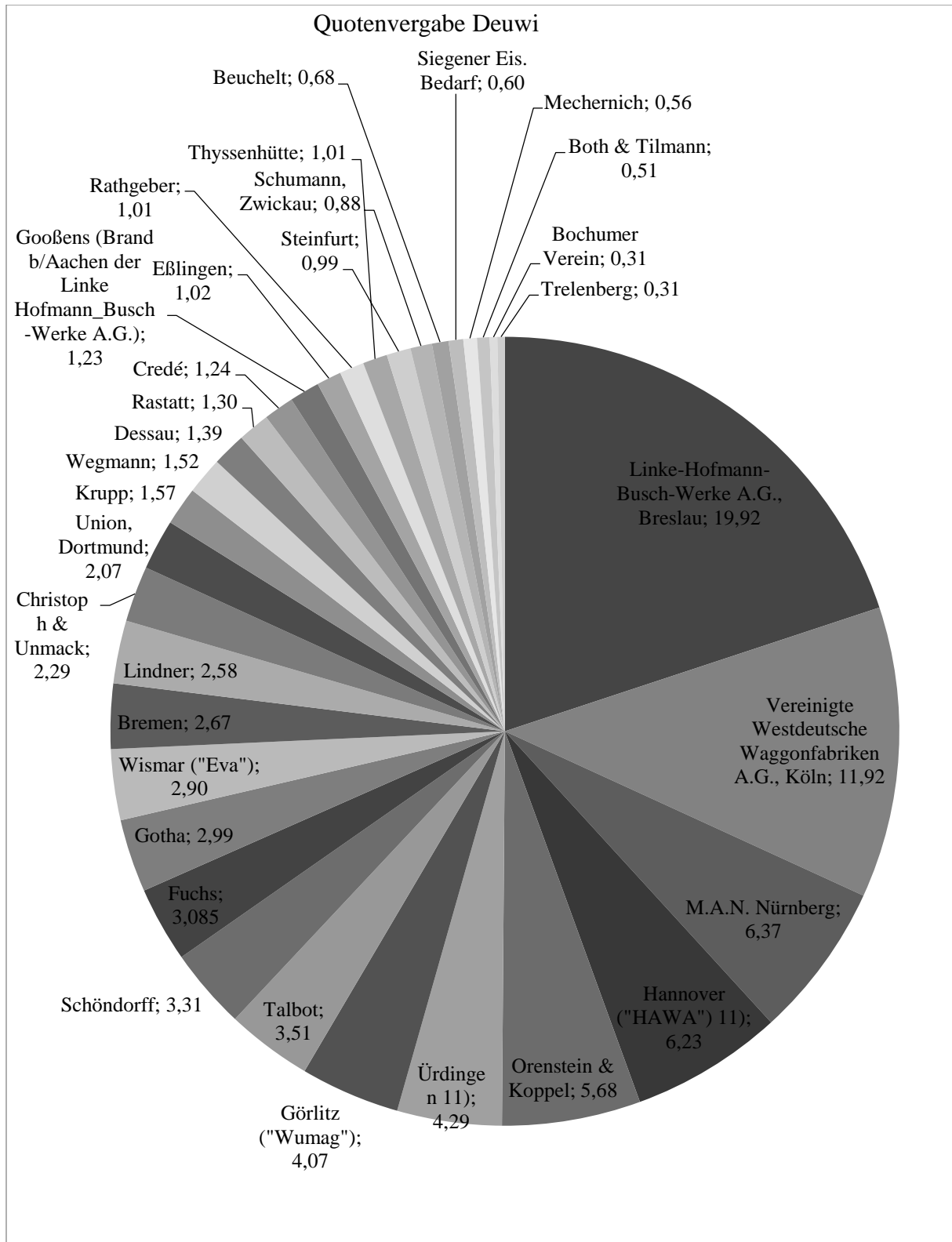
Quelle: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft, Hauptverwaltung: Schreiben an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Betr. Neuer Waggonvertrag, 19.1.1932, BArch R5/22358.

Abb. 3: Quotenvergabe Reichsbahnvertrag 1937



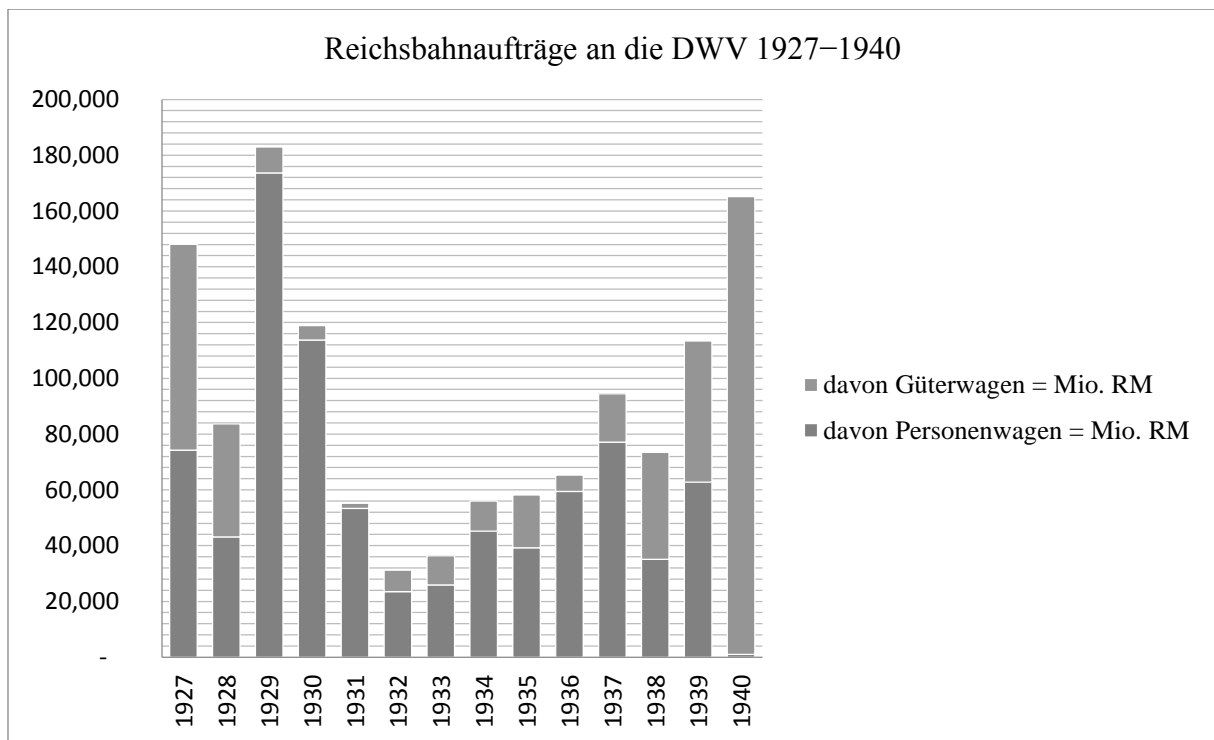
Quelle: Deutsche Reichsbahn: § 15 Reichsbahnvertrag vom 19. März/19, Juni 1937, BArch R5/7005, S.9.

Abb. 4: Quotenvergabe Deutsche Waggonindustrie



Quelle: Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Abschrift des Gründungsprotokolls der Deutschen Waggonindustrie, 5.6.1929, BArch R5/22036, S. 8f.

Abb. 5: Reichsbahnaufträge an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung 1927–1940



Quelle: Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsberichte für die Jahre 1927–1940, Berlin 1927–1940.

Tabelle 1: Reichsbahnaufträge an die Deutsche Wagenbau-Vereinigung 1927–1940

	1927	1928	1929	1930	1931	1932
Reichsbahnaufträge gesamt = Mio. RM	148,029	83,704	182,962	118,957	55,152	31,203
Stückzahlen gesamt	19.654	9.835	5.791	2.739	1.290	1.862
davon Personenwagen = Mio. RM	74,282	43,082	173,695	113,768	53,363	23,541
Stückzahlen	2.375	1.353	4.740	2.124	1.067	619
davon Güterwagen = Mio. RM	73,747	40,622	9,267	5,189	1,789	7,662
Stückzahlen	17.279	8.482	1.051	615	223	1.243

	1933	1934	1935	1936	1937	1938	1939	1940
Reichsbahnaufträge gesamt = Mio. RM	36,345	56,017	58,133	65,312	94,497	73,470	113,354	165,174
Stückzahlen gesamt	2.537	2.969	3.971	2.035	5.099	8.326	9.160	34.286
davon Personenwagen = Mio. RM	25,893	45,218	39,230	59,408	77,080	35,045	62,782	1,046
Stückzahlen	794	950	574	1.156	1.388	1.388	427	1.163
davon Güterwagen = Mio. RM	10,452	10,799	18,903	5,904	17,417	38,425	50,572	164,128
Stückzahlen	1.743	2.019	3.397	879	3.711	6.938	8.733	33.123

Quelle: Deutsche Wagenbau-Vereinigung: Geschäftsberichte für die Jahre 1927–1940, Berlin 1927–1940.

Tabelle 2: Wagenbestand der Deutschen Reichsbahn-Gesellschaft bzw. Deutschen Reichsbahn

Wagenbestand Reichsbahn 1924–1945

	Personenwagen		Gepäckwagen		Güterwagen		gesamt	
1913	8,7%	65.150	2,4%	17.936	89,0%	669.479	100%	752.565
1925	8,6%	64.799	2,9%	21.838	88,6%	671.452	100%	758.089
1926	8,4%	63.476	2,9%	21.556	88,7%	670.307	100%	755.871
1927	8,2%	61.764	2,8%	21.002	89,1%	674.297	100%	757.063
1928	8,3%	62.447	2,8%	20.806	89,0%	672.756	100%	756.009
1929	8,5%	63.641	2,8%	20.990	88,6%	660.748	100%	745.379
1930	8,8%	65.429	2,9%	21.337	88,3%	654.842	100%	741.608
1931	8,9%	65.632	2,9%	21.174	88,2%	649.148	100%	735.954
1932	8,9%	64.413	2,9%	21.063	88,2%	641.515	100%	726.991
1933	8,7%	61.328	3,0%	20.771	88,3%	622.408	100%	704.507
1934	8,9%	59.925	3,0%	20.407	88,1%	594.128	100%	674.460
1935	8,9%	60.343	3,0%	20.303	88,1%	596.597	100%	677.243
1936	8,9%	60.339	3,0%	20.045	88,1%	595.360	100%	675.744
1937	9,0%	60.629	3,0%	19.969	88,0%	593.088	100%	673.686
1938*	9,3%	68.942	3,0%	22.028	87,7%	650.229	100%	741.199

*„Altreich, Ostmark und Sudetenland“

Prozentuale Veränderungen 1913 vs. 1926–1938

Personenwagen	Gepäckwagen	Güterwagen	gesamt
5,82%	22,81%	-2,87%	-1,51%

Quelle: Deutsche Reichsbahn-Gesellschaft: Geschäftsberichte für die Jahre 1925–1936. Berlin 1926–1937. Deutsche Reichsbahn: Geschäftsberichte für die Jahre 1937–1938. Berlin 1938–1939.