

Albert Ballin 1890-1918: Politische und unternehmerische Spielräume des leitenden Managers der Hamburg Amerika Linie (HAL) im Wilhelminismus

Johanna Meyer-Lenz

1. Machträume 1890-1914: Lokal, national, transnational und global

1.1 Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag zu Ballin umfasst zwei Teile. Der erste Teil durchmisst die verflochtenen lokalen, nationalen, transnationalen und globalen Dimensionen des Handlungsraumes, innerhalb dessen Ballin und die HAL¹ ihre unternehmerischen Tätigkeiten entfalteten. Das weltumspannende Seetransportunternehmen HAL, seit 1900 weltweit an der Spitze der Branche, war seit dem ausgehenden 19. Jahrhundert mit dem globalen Transportnetz über den Welthafen Hamburg als bedeutendem Knotenpunkt des internationalen Seetransportes im Zeitalter der Globalisierung und Hochindustrialisierung verbunden. Das unternehmerische Handeln Ballins wirkte ebenso auf Hamburg zurück wie es umgekehrt auf die globalen Verkehrs- und Handelsbeziehungen der Stadt ausstrahlte.

Der erste Teil beschreibt die dynamische Entwicklung der HAL von 1886 bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs. Der unternehmerische Erfolg des hamburgischen Reedereiunternehmens stützte sich auf ein expandierendes Überseegeschäft mit einem besonderen Schwerpunkt auf der europäischen Migration nach Übersee und der globalen Ausweitung des Routen- und Liniennetzes. Ballin und seine Unternehmenspolitik waren zugleich Teil des Herrschaftsregimes des Wilhelminismus. Navalismus und die

1 Die Kurzform HAL zur Bezeichnung der Hamburg Amerika Linie führte Ballin 1894 statt des umständlicheren HAPAG (Hamburg-Amerikanische Packetfahrt-Actien-Gesellschaft) – auch im Hinblick auf das transatlantische Publikum – ein. Diese Abkürzung wird für die Zeit ab 1894 benutzt; das Kürzel HAPAG blieb ebenfalls in Gebrauch und wurde für offizielle Bekanntmachungen u.ä. genutzt. Vgl. StA HH Familienarchiv Merck II 8 konv. 2a Band 1. Merck, Johannes Theodor, Meine Erinnerungen an die Hamburg-Amerika-Linie und an Albert Ballin (geb. 15.8.1857, gest. 9.11.1918.) 1896 bis 1918, 1921/22, S. 47.

Weltpolitik Wilhelms II. prägten den Spielraum des unternehmerischen Handelns Ballins bis 1914, der hier in seinen Möglichkeiten und Eingrenzungen abgesprochen wird.² Dabei wird der Frage nachgegangen, ob und in welcher Form Spannungen und Widersprüche im Verhältnis von transnationalen und globalen unternehmerischen Politiken eines Unternehmens wie der HAL in der Epoche des globalen Liberalismus und der wilhelminischen Weltpolitik zu beobachten sind und wenn ja, wie sie das Verhältnis von politischer und wirtschaftlich-unternehmerischer Macht beeinflussten. Dies wird an ausgewählten Aspekten unternehmerischen Handelns Ballins und der HAL im urbanen, globalen und kolonialen Kontext dargestellt.

Mit dem Kriegseintritt 1914 änderten sich Handlungs- und Spielräume des Unternehmens schlagartig. Das sich im Laufe des Kriegsgeschehens wandelnde Verhältnis des Unternehmer-Managers und Politikers Ballin zur Kriegspolitik des Kaisers und der militärischen Führung beschreibt eine zunehmende Distanznahme, ein Auseinander-treten der Interessen des Unternehmers und des Machtregimes der OHL seit 1916. In diesem Prozess positioniert sich Ballin im Sinne der Wilson'schen Linie und der Forderung einer Transformation des Staates zu einem liberaldemokratischen Verfassungsstaat.³

1.2 Albert Ballin: Das unternehmerische Feld Hamburg

Als Ballin 1877 als junger Agent für das indirekte Auswanderergeschäft die Bühne des hamburgischen Reedereigeschäftes betrat, bedeutete dies den Eintritt in das Feld der mächtigen Handels- und Wirtschaftseliten Hamburgs und später des Reiches mit einem Schwerpunkt in Berlin. Dieser Schritt war insofern bemerkenswert, als er mit einem heftigen durch Ballin ausgelösten Preiskrieg um die Passagetickets im Hamburger Auswanderergeschäft verbunden war.⁴ Die ruinöse Konkurrenz unter den beteiligten Reedereien, die die HAPAG seinerzeit besonders hart traf, fand erst ein Ende, als der Hauptkonkurrent Ballin als Agent mit einem günstigen Vertrag in das Auswanderungs- und Überseegeschäft der HAPAG übernommen wurde und Ballin dort die Auswanderung zu einem blühenden Geschäftszweig entwickelte.⁵ Ballin agierte hier in einer agi-

2 Seit Mitte der 1890er Jahre ist die HAL in den Navalismus der kaiserlichen Politik eingespannt, dem Streben des Kaisers nach Weltherrschaft zur See, das sich auf eine starke Kriegsmarine zum Schutze der gleichfalls mächtigen Handelsflotte stützt. Vgl. Epkenhans, Michael: »Wilhelm II and his navy, 1888-1918«, in: Mombauer, Annika/Deist, Wilhelm (Hg.): *The Kaiser. New Research on Wilhelm II's role in Imperial Germany*, Cambridge 2003, S. 12-36., hier S. 17-19.

3 Vgl. im Einzelnen w.u., S. 130-170.

4 Vgl. Huldermann, Bernhard: *Albert Ballin: eine Biographie von den Anfängen bis nach dem Ersten Weltkrieg*, Hamburg 1922, S. 12-26; Gerhardt, Johannes: *Ballin*, Hamburg 2009, S. 24-25; Cecil, Lamar: *Albert Ballin. Wirtschaft und Politik im deutschen Kaiserreich 1888-1918*, Hamburg 1969, S. 32-36. Das gemeinsame Vorgehen Ballins und der Privatreederei der Firma Edward Carr gegen das traditionelle Passagiergeschäft zeugt von der »Unternehmungslust« Ballins, den alteingefahrenen und starren Geschäftsideen u.a. der HAPAG neue gegenüberzusetzen, denen die bisher vernachlässigten Auswanderergruppen aus Osteuropa zu einem erfolgreichen Geschäftsgang verhalfen. Vgl. Huldermann (1922): *Albert Ballin*, S. 12.

5 Vgl. w.u. S. 101-104. Vgl. dazu ausführlich Huldermann (1922): *Albert Ballin*, S. 11-23; Rosenbaum, Eduard: *Albert Ballin: A Note in the Style of his Economic and Political Activities*, in: Leo Baeck In-

len und erfolgreichen Weise, die der Nationalökonom Joseph Alois Schumpeter (1863-1950) in seiner Unternehmenstypologie als hervorstechendes Merkmal des »schöpferischen Unternehmers« herausstellt. Sein wirtschaftlicher Erfolg beruhe, so Schumpeter, nicht so sehr auf neuen Erfindungen, sondern vielmehr auf einer erfolgreichen Kombination bereits vorhandener wirtschaftlicher Gegebenheiten, welche nicht nur den eigenen Profit erhöhen, sondern maßgebliche Impulse für das Wachstum der Gesamtwirtschaft auslösen. Diese »Neukombinationen bereits bekannter Komponenten« kennzeichnet das schöpferische Potential: »Ein solcher Unternehmer muß kein Risiko übernehmen, sondern kann es an den Kapitalgeber delegieren. [...] Der Kern der Unternehmerfunktion ist das Treffen bahnbrechender Entscheidungen, durch die sich die Konfiguration des Faktoreneinsatzes durchschlagend verändern und große Wachstumseffekte ausgelöst werden.«⁶ Diese Innovationen lagen für Ballin im Bereich des Auswanderungsgeschäftes, das bis zum Ausbruch des ersten Weltkrieges eine tragende und ausgesprochen gewinnbringende Säule des Unternehmens HAL darstellte.⁷ Die Wirkungsmacht dieses erfolgreichen Geschäftszweiges führte zu steigenden Investitionen in die Modernisierung und Vergrößerung des Unternehmens, vom Schiffspark mit der neuen Generation von Schnelldampfern mit Doppelschrauben bis hin zum Ausbau des globalen Liniennetzes und der Erschließung weltweiter neuer Absatzmärkte im Passagier- und im Frachtgeschäft sowie der rechtlich-politischen Absicherung der Transitrouen im Auswanderungsgeschäft.⁸

stitute Year Book 3 (1958), S. 257-299, hier S. 259-261. Laut Vertrag übernahm die HAPAG die »Passagiere und die Leitung und Ausführung des Passagegeschäftes für beide Parteien [...] mit der Verpflichtung, mindestens ein Viertel der Passagiere den Schiffen der Union-Linie zu überweisen.« Gleichzeitig verpflichtete sich die HAPAG, »Albert Ballin an die Spitze ihrer Passageabteilung zu stellen und sich mit ihm über die Handhabung des Geschäftes zu verständigen.« Vgl. Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 23. Zusammen mit weiteren Regelungen wurde Ballin ein Mindestgesamteinkommen von Mk 60.000 garantiert. Im Jahre 1886 wird Albert Ballin zum »selbständigen alleinigen Leiter« des »gesamten Passagegeschäftes von und nach Nordamerika« ernannt. Vgl. ebd., S. 25.

- 6 »Schumpeter [...] ging es um bahnbrechende Veränderungen mit strukturellen Großeffekten. Er sprach von der »Andersverwendung des Produktionsmittelvorrates«, durch die Unternehmer die ganze »Volkswirtschaft in neue Bahnen« zwingen und gigantische Wellen des Wachstums auslösen, welche die von den bisherigen Kombinationen erzeugte Dynamik bei weitem übertreffen.« Vgl. Berghoff, Hartmut: *Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung*, Paderborn/München/Wien u.a., 2004, S. 36-37.
- 7 Die Auswanderungsströme wuchsen kontinuierlich und erreichten eine neue Steigerung durch die in den 1890er Jahren einsetzende Auswanderung aus Südost- und Osteuropa. Die Effekte auf die Nachfrage nach geeigneten Schiffen waren erheblich. Diese führten zur Entwicklung eines neuen Typus von Fracht- und Fahrgastschiffen auf der transatlantischen Route mit großen aufnahmefähigen Zwischendecks für den Transport von Auswanderern einerseits, von Frachtgütern andererseits. Diese doppelte Kommerzialisierung des Frachtraumes brachte die legendären Doppelschraubendampfer hervor, die Ballin für die Atlantikroute in Auftrag gab. Vgl. dazu Kludas, Arnold: »Die deutschen Schnelldampfer«, in: *Deutsches Schiffsarchiv* 3 (1980), S. 145-160 (Teil 1) und *Deutsches Schiffsarchiv* 4 (1981), S. 93-108 (Teil 2). Vgl. auch Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 36-39.
- 8 Dazu zählen die Ausweitung des Agentensystems, die Einrichtung von Grenzstationen zur Kontrolle und »Desinfektion« an der preußisch-russischen (polnischen) Grenze, die Einrichtung eigener Transitrouen, die Versorgung der Auswanderer durch eigene Ladenketten sowie die Einrichtung

Ausschlaggebend für seinen Erfolg war weiterhin die Festigung der Stellung Ballins innerhalb der Hamburgischen Kaufmannschaft, der Reedereiunternehmen und der transnationalen Handelshäuser. Ein großer Teil von ihnen zählte zu den Aktionären der HAL und war im Aufsichtsrat vertreten; umgekehrt gehörten sie, wie bereits erwähnt, einem verschlungenen Netzwerk von Beteiligungen an, hatten mehrfach Sitze in verschiedenen Aufsichtsräten oder in der Geschäftsführung großer und einflussreicher Hamburger Reederei-, Industrie- oder Handelsunternehmen inne.⁹ Der Geschäftserfolg, beruhend auf der machtvollen Stellung in der hamburgischen Wirtschaft, der zentralen Rolle im Handel und der Unterstützung der Finanzoligarchie, öffnete Ballin die Türen der Mächtigen in Politik und Diplomatie in Berlin. Mit dem Aufstieg der HAL zum – neben dem Bremer Lloyd – größten Seetransportunternehmen im Kaiserreich wurde er zu einem der mächtigsten Akteure der Schifffahrtsbranche weltweit, der den Aus- und Aufbau des Unternehmens dank der beteiligten und verflochtenen Netzwerke der einflussreichen Hamburger Handels- und Reedereidynastien vorantreiben konnte.¹⁰

In der wachsenden Hafen- und Handelsstadt wurde der ständig zunehmende Bedarf an Anlagen in den urbanen Bauvorhaben, Einrichtungen und Erweiterungen der städtischen und der hafenwirtschaftlichen Infrastruktur mit den großen Modernisierungsprojekten der Stadt gefördert; der Zollanschluss Hamburgs und der Ausbau des Hamburger Hafens und der Hafen- und Lagerstadt und der Verkehrssysteme, die Bereitstellung zusätzlicher infrastruktureller Anlagen, schufen wesentliche Voraussetzungen für das globale Agieren der HAL. Auch in der weiteren Entwicklung war der Stadt daran gelegen, auf die Bedürfnisse der HAL und der Reedereien mit dem kontinuierlichen Ausbau von Verkehrs- und Hafenanlagen Rücksicht zu nehmen. So wurde dem zunehmenden Volumen des Umschlags und des Passagierverkehrs durch Erweiterungen

der Auswandererhallen auf der Veddel als komparativer Vorteil gegenüber anderen Wettbewerbern. Vgl. Brinkmann, Tobias: »Why Paul Nathan Attacked Albert Ballin: The Transatlantic Mass Migration and the Privatization of Prussia's Eastern Border Inspection, 1886-1914«, in: *Central European History* 43 (2010), S. 47-83.

- 9 Max M. Warburg (1867-1946), der Inhaber der Warburg-Bank in Hamburg zählte zu seinen engsten Freunden, Carl Heinrich Laeisz (1828-1901), Aufsichtsratsmitglied und -vorsitzender vieler Hamburger Reedereien und Vorstand der Hamburg-Südamerikanischen Dampfschiffahrtsgesellschaft und seit 1887 Leiter ihres Verwaltungsrates, einer der einflussreichsten Akteure der Hamburger Reedereiwirtschaft u.a. Großaktionär der HAL, war als Mentor an Ballins Seite. Zur Entwicklung und Konzentration der Reedereiunternehmen in Hamburg von 1870 bis 1910 vgl. Meyer-Lenz, Johanna: *Schiffbaukunst und Werftarbeit. Arbeit und Gewerkschaftsorganisation im industrialisierten Schiffbau des 19. Jahrhunderts*, Frankfurt a.M. [u.a.] 1995, S. 109-113; zur Bedeutung der Reedereien für die Hamburger Werftindustrie und zu den Verflechtungen der Reedereiunternehmen ebd., S. 127-146; dies.: »Deutschland als Nachzügler? Blohm & Voss 1877-1914. Ein Unternehmen des industrialisierten Großschiffbaus«, in: Elvert, Jürgen/Hess, Sigurd/Walle, Heinrich (Hg.): *Maritime Wirtschaft in Deutschland. Schifffahrt – Werften – Handel – Seemacht im 19. und 20. Jahrhundert*, Stuttgart 2012, S. 90-105, hier S. 102-104.
- 10 Das Interesse an der Ausschüttung von Aktiengewinnen war bei den eigenen Aktionären sehr ausgeprägt und diesem Punkt galt jedes Jahr ein besonderes Augenmerk Ballins. Vgl. STA HH Familienarchiv Merck II 8 konv. 2a Band 1. Merck, Johannes Theodor, *Meine Erinnerungen an die Hamburg-Amerika-Linie und an Albert Ballin* (geb. 15. 8. 1857, gest. 9. 11. 1918) 1896 bis 1918, 1920/1922, S. 46 und S. 56.

der Abfertigungsmöglichkeiten auf dem Amerika-Kai 1889 Rechnung getragen; neue Anlagen wurden auf dem Petersen-Kai am Nordufer der Elbe, die neue Abfertigungsanlage Brunshausen an der Unterelbe für die neuen Schnelldampfer errichtet. Schließlich folgten die neuen Hafenanlagen und der Bahnanschluss für die Passagierabfertigung in Cuxhaven für die Dampfer der Imperatorklasse.¹¹

1.3 »Deutschlands Zukunft liegt auf dem Wasser«: Wachstum und Diversifizierung in der Globalisierung

Der erste Höhepunkt im Ausbau des Unternehmens HAL war nach einer dynamischen Aufbauphase um die Jahrhundertwende erreicht.¹² Davon zeugten die Neugestaltung der Unternehmenszentrale am Alsterdamm ebenso wie die Umstrukturierung der Geschäftsbereiche, der betriebliche Ausbau der Dienste, die Ausweitung der Linien und der Routen.¹³ Die neuen Liniendienste in der transatlantischen Dampfschiffahrt wurden publikumswirksam mit Bildern und Plakaten der neuen Generationen der Schnelldampfer in die imaginäre Vorstellungswelt der Öffentlichkeit eingeschrieben. Die haus-eigene Werbeabteilung, das »Literarische Büro«,¹⁴ sprach mit Erfolg die Imagination des wohlhabenden Publikums an, indem sie vorzugsweise touristische Motive der Reiseziele in eleganten Passagierdampfern mit einer Darstellung des Globus mit der Sicht auf die Weltmeere und die Kontinente verband.¹⁵ Der globale maritime Raum der Fahrtgebiete spiegelt sich im global umspannenden Liniennetz auf großen Werbeplakaten der HAL. Die Hauptrouten lagen zunächst auf dem Atlantik, erweiterten sich an der Ostküste der USA, integrierten Philadelphia und Baltimore und dehnten sich

-
- 11 Zu den großen Hafenanlagen des Amerikahafens in Cuxhaven vgl. Koperschmidt, Horst: Albert Ballin und Cuxhaven. Eine Ausstellung anlässlich des 150. Geburtstages des großen Reeders. Hg. vom Förderverein Hapag-Halle Cuxhaven, Cuxhaven 2007, S. 3, S. 12-13.
 - 12 Vgl. Ritter, Gerhard A.: »The Kaiser and his Ship-Owner: Albert Ballin, The HAPAG Shipping Company, and the Relation between Industry and Politics in Imperial Germany and the Early Weimar Republic«, in: Berghoff, Hartmut/Kocka, Jürgen/Ziegler, Dieter (Hg.): *Business in the Age of Extremes. Essays in modern German and Austrian Economic History*, Cambridge 2013, S. 15-39, hier S. 21-28. Hamburg zählte zu dem bevorzugten Ort der Marine-Festkultur Wilhelms II. Vgl. Elsner, Tobias von: *Kaisertage. Die Hamburger und das Wilhelminische Deutschland im Spiegel öffentlicher Festkultur*, Frankfurt a.M. 1991, S. 418-540. Zum Navalismus vgl. w.o., Anm 2.
 - 13 Zu den einzelnen Abteilungen vgl. Merck, Johannes (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 41-44; zum Vorstand ebd., S. 8-11. Zur repräsentativen Architektur des neuen Geschäftsgebäudes vgl. Hapag-Lloyd AG: *Das Ballin-Haus. Ein Detail Hamburger Geschichte*. Hamburg o.J. (vermutlich 2003). Das neue Geschäftsgebäude, entworfen von dem Architekten Martin Haller (1835-1925) und gekrönt mit »einem sieben Meter hohen bronzenen Neptun mit Dreizack« von Ernst Barlach (1870-1938) wurde 1903 bezogen. Ebd., S. 9.
 - 14 Spektakulär in der zweiten Erneuerungsphase: die 1900 in Betrieb genommene DEUTSCHLAND und die folgenden AMERIKA und KAISERIN AUGUSTE VICTORIA. Vgl. Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 36. Die Schiffsnamen werden hier wie vielfach in marinehistorischen Darstellungen üblich, in Großbuchstaben geschrieben. Von der Schreibweise wird abgewichen, wenn diese im Zusammenhang mit einem Zitat verändert ist.
 - 15 Dazu wurde eigens das literarische Bureau – heute Werbe- bzw. Presseabteilung – eingerichtet, das in zahlreichen Plakaten und Schriften, die weltweit die Bilder der Oceanliner gepaart mit der Vorstellung einer modernen und sicheren Technologie, Schnelligkeit und Eleganz verbreitete.

schließlich nach Norden (Kanada) und nach Süden (Südamerika: Venezuela, Kolumbien) aus. Um die Jahrhundertwende fügte die HAL Fahrtgebiete nach Asien (Indien/China) hinzu. Eine zweite Passagierdampferlinie nach New York wurde eröffnet.¹⁶ Die HAL konnte neben dem Linienverkehr sehr beweglich auch ungewöhnliche Aufträge, so Transporte in Konfliktzonen, die dem Kolonialismus geschuldet waren, übernehmen, die dazu besonders hohe Profitraten versprachen.¹⁷

Der Schnelldampfer – der HAL wie seines Konkurrenten, des Bremer Lloyd – wurde zum Träger des Mythos einer neuen Zeitdimension erhöhter Beschleunigung in der Überwindung interkontinentaler Distanzen. Technikfortschritt und Größendimensionen eigneten sie sich in hervorragender Weise als Werbeträger der kaiserlichen Weltpolitik. Die Namen der jeweiligen Typenschiffe neuer Serien, so die KAISERIN AUGUSTA VICTORIA¹⁸ und die DEUTSCHLAND, 1913/14 die drei Schiffe der Imperator-Klasse, der IMPERATOR, die VATERLAND und die BISMARCK, dienten der Aufladung der imaginären Vorstellungen des Publikums durch Texte und Grafiken, welche die Fantasie von modernem und schnellem Reisen beflügelten.¹⁹ Schiffstausen und Jungfernfahrten wurden zu Ereignissen nationaler Bedeutung, die zunehmend im Kalender der wilhelminischen Festkultur Platz fanden.²⁰ Die Werbebotschaft der HAL übte eine Wirkung im Gleichklang mit der Vermittlung der Ziele und der Ideologie des wilhelminischen Navalismus aus; eine Botschaft, die auch in der Hafenstadt und urbanen Metropole Hamburg auf eine entsprechende Rezeption stieß.²¹

Während das Unternehmen HAL in das System der Machtentfaltung des Wilhelminismus eingebunden war, wirkten Größe und Bedeutung des Unternehmens als stabilisierende Faktoren für Hamburgs Handel und Wirtschaft. Politisch bewegte sich der Unternehmer Ballin in Hamburg im Kreis der bürgerlich konservativen und liberalen Eliten. Die Kooperation mit Interessen- und Wirtschaftsverbänden war selbstverständlicher Teil des ökonomisch-politischen Netzwerkes, in Hamburg mit dem 1884 gegründeten Verein Hamburger Reeder, seit 1907 Zentralverein deutschen Reeder, mit dem Verband der Eisenindustrie unter dem Vorsitzenden und dem Leiter des Schiffbauunternehmens Blohm & Voss, Eduard Blohm und mit dem Arbeitgeberverband von

16 Vgl. die Schiffe AMERIKA und die DEUTSCHLAND, in: Kludas, Arnold: Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt Bd III, Hamburg 1988, S. 56-57.

17 S. w.u. S.112-122; vgl. Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 16-19.

18 Die AUGUSTA VICTORIA und die COLUMBIA, die im April und im Juni 1889 in Dienst gestellt wurden, zählten zu den ersten »Zweischraubenschiffdampfern der Welt« und »gehörten auf Anhieb zu den beliebtesten Schiffen auf dem Nordatlantik«, deren Passagen ständig ausgelastet waren. Vgl. Kludas, Arnold, Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt. Band 1. Die Pionierjahre von 1850 bis 1890. Hamburg 1986, S. 186.

19 Vgl. zur Arbeit der Werbeabteilung, dem »Literarischen Büro«, zur Produktion und Verbreitung des Werbematerials Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 20. Zum Imaginationsraum des Nationalen in Verbindung mit den Schiffen der IMPERATOR-Klasse vgl. Russell, Mark A., Steamship Nationalism. Ocean Liners and national Identity in Imperial Germany and the Atlantic World, Routledge Studies in Modern European History, 2020.

20 Vgl. von Elsner (1991): Kaisertage, S. 498-503 und zum Stapellauf der BISMARCK ebd., S. 524.

21 Diesem Bild fand in das Leitbild von Stadt und Hafen als »Tor zur Welt« problemlos einordnen. Dieses Bild fand über das Netz der HAL-Agenturen in den Metropolen Deutschlands und in Österreich weite Verbreitung. Vgl. Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 29.

Hamburg-Altona.²² Ebenso einflussreich agierte Ballin in der Hamburger Handelskammer; dort stand Ballin in vertrautem Kontakt zu Kollegen, Freunden und Experten der Wirtschaft und des Handels.²³ Max M. Warburg (1867-1946) gehörte zu seinen engsten Freunden, dem Sohn Warburgs, Erich M. Warburg (1900-1990), war er durch die Freundschaft zu seinem Vater sehr verbunden.²⁴

Unüberbrückbar war die Kluft zwischen Ballin und der sozialistischen Arbeiterbewegung. Die sozialdemokratisch organisierte Arbeiterschaft, die freien Gewerkschaften wie die sozialdemokratische Partei hatten in dem konservativen Denkraum des Unternehmers keinen Platz; ausgleichende Verhandlungsregimes zur Aufarbeitung und zur Lösung sozialer Spannungen waren Ballin fremd.²⁵ Fragen der Arbeitnehmerrechte, Lohnfragen, Fragen der sozialen Lagen handhabte Ballin im Sinne der patriarchalen Unternehmensführung, begleitet von einem strikten Verbot einer gewerkschaftlichen Organisation für Angestellte und Mitarbeiter des Unternehmens. Noch 1906 zeigte Ballin ganz offen seinen Widerstand gegenüber einer von der SPD angestrebten Wahlrechtsreform des pluralen Klassenwahlrechts in Hamburg.²⁶

Ballin bewegte sich strategisch geschickt auf dem Parkett der Diplomatie und der wirtschaftlichen und politischen Eliten in die Hauptstadt Berlin, in die Nähe des Kaisers.²⁷ Genauso häufig führten ihn Reisen in die Hauptstädte Europas und in die USA:

»Wenn die bestehende politische Struktur geändert werden mußte, führte der beste Weg dorthin nicht über eine Revision der Verfassung, sondern über eine Verstärkung des Einflusses seitens der Geschäftswelt auf die Gestalter der Regierungspolitik. Wenn Ballin und seine Freunde bereit waren, der Aristokratie die Kontrolle der Regierungsorgane zu überlassen, so lag die Erklärung dafür in dem Glauben, daß sich die staatliche Politik durch persönliche Einwirkung, Propaganda und die freigiebige Verwendung von Geldmitteln in ihrem Interesse beeinflussen ließ.«²⁸

-
- 22 Vgl. Saul, Klaus: »Verteidigung der bürgerlichen Ordnung; oder Ausgleich der Interessen? Arbeitgeberpolitik in Hamburg-Altona 1896 bis 1914«, in: Herzig/Langewiesche/Sywottek (1983): Arbeiter in Hamburg, S. 261-282.
 - 23 Zum verbandlichen Zusammenschluss der Reeder u. Kaufleute und zur »unnachgiebigen« Form der Betriebsführung Albert Ballins vgl. Michael Grüttner: Arbeitswelt an der Wasserkante, Cöttingen 1984, S. 25. Eduard Rosenbaum, Syndikus der Handelskammer und Experte für Verbands- und Handelsrecht, stand mit Ballin in engem Austausch. Vgl. Gröwer, Karin: »Dr. Eduard Rosenbaum, Direktor der Commerzbibliothek und Syndikus der Handelskammer Hamburg 1914-1931«, in: Gröwer, Karin/Günther, Barbara, Gegen das Vergessen. Opfer totalitärer Verfolgung aus dem Ehren- und Hauptamt der Handelskammer Hamburg, Hamburg 2019, S. 477-493.
 - 24 Vgl. Warburg, Eric: Zeiten und Gezeiten, Hamburg 1918. Den Vornamen »Eric« nahm der Sohn von Max M. Warburg bei seiner Einbürgerung in die USA an.
 - 25 Vgl. zur Haltung der HAL während des großen Hafenarbeiterstreiks 1896/97 Grüttner, Michael (1984): Arbeitswelt an der Wasserkante, S. 165-175. Die »Reeder und Hafenunternehmer« übergaben die Bekämpfung des Streiks dem besonders rücksichtslos gegen die Streikenden vorgehenden Arbeitgeberverband von Hamburg-Altona. Ebd., S. 170.
 - 26 Vgl. w.o. Meyer-Lenz, S. 48-50; Cecil (1969): Albert Ballin, S. 45-48.
 - 27 Mit der Zunahme seiner global ausgerichteten Unternehmenstätigkeit entwickelte Ballin eine rege Reisetätigkeit, die ihn oft ins Ausland führte; ebenso wurde die Hauptstadt Berlin zu einem zentralen Ort der kommunikativen Netzwerkpflge.
 - 28 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 13.

1.4 Transnationaler Machtraum: Strategien des Gewinnausgleichs in der Überseereederei 1886-1914

Um gemeinsam an den ertragreichen Geschäften mit den großen Auswandererströmen nach Nordamerika zu profitieren, einigten sich die großen Reedereien in Europa und Übersee zur Vermeidung verlustreicher Konkurrenzkriege auf die Entwicklung eines Poolsystems, das nach einer ausgeklügelten Formel die Interessen aller Beteiligten ausglich. Im einschlägigen »Nordatlantischen Dampfer-Linien-Verband« regelten seit 1892 Poolverträge Anteile und Einkünfte der großen Gesellschaften, die nach Kapazitäten (BRT) und Passagieraufkommen berechnet und mit einer Gleitklausel austariert wurden. Ballin hatte in diesen Konferenzen eine klare Führungsrolle inne.²⁹

29 In den meisten Konferenzen kam es zu klaren Führerpersönlichkeiten und die Macht konzentrierte sich in den Händen von Reedereiunternehmen wie Albert Ballin, Heinrich Wiegand (Lloyd), Sir Thomas Sutherland (P & O), Lord Inchcape (British India Steam Company) usw. Vgl. Broeze, Frank »Albert Ballin: The Hamburg-Bremen rivalry and the dynamics of conference system«, in: *International Journal of Maritime History*, Bd. 3 (1991), S. 1-32, S. 2; Fields, M.J.: »The International Mercantile Marine Company. An Ill conceived Trust«, in: *The Journal of Business of the University of Chicago* Vol. 5, No. 3 (Jul., 1932), S. 268-282.

Tabelle 1: Die größten Reedereien der Welt 1914 mit einem Schiffsgehalt von über 400.000 BRT

Unternehmen	Raumgehalt (GRT)	Leitung/Chairman	von – bis
HAL/HAPAG (gegr. 1847)	1.300.000	Albert Ballin	1899-1918
Norddeutscher Lloyd (gegr. 1857)	983.000	Heinrich Wiegand Philipp Heineken	1892-1909 1909-1920
British India Steam Navigation Company (gegr. 1856)	713.000	James Lyle Mackay (=Lord Inchcape (Brit.) 1913 (seit 1914 Teil der P&O-Gruppe)	seit 1913
Ellerman Lines (gegr. 1901)	598.000	John Ellermann (Teil des IMMC) (Brit./USA)	1901-1933
P&O (=Peninsular & Oriental Steam Navigation Co. Ltd. (gegr. 1840))	550.000	Sir Thomas Sutherland (Brit.)	1882-1922
Ocean Steamship Company (gegr. 1866)	513.000	Philipp Holt	1914
White Star Line (gegr. 1869)	487.000	Joseph Bruce Ismay (Teil des IMMC Brit./USA) Harold Sanderson	1899-1912 1913-1916
DDG »Hansa« (gegr. 1881)	441.000	Oltmann J. D. Ahlers Hermann Helms	1881-1910 1910-1940
Furness Withy & Company Line (gegr. 1885)	401.000	Sir Stephen Wilson Furness (Teil des IMMC)	1912-1914
Nippon Yusen Kabushiki Kaisha (NYK) (gegr. 1885)	400.000	Kyodo Unyu Kaisha	1914
Cunard Steamship Company Ltd. (1879-1934)	300.000	John Burns George A. Burns (Lord Inverclyde) James Burns (Lord Inverclyde)	1879-1900 1901-1905 1905-1919

Nach: Frank Broeze (1991): Albert Ballin, S. 1-2.

Nach Frank Broeze funktionierten die Pools der großen internationalen Übersee-reedereien als ein den Profit aller ausgleichendes Vertragssystem der beteiligten Reedereien. »Seitdem 1875 die ersten Übereinkünfte im britisch-indischen Handel abgeschlossen wurden, haben Konferenzen ihren Mitgliedern Gewinne durch das Festlegen von Frachtraten und Rationalisierungsmaßnahmen der Dienste eingebracht.«³⁰ So verhinderte man die Nachteile einer darwinistischen Konkurrenz, wenn auch diese nicht

30 Broeze (1991): Albert Ballin, S. 6.

beseitigt war, fand doch auf diesen Konferenzen ein ständiger unterschwelliger Streit um Raten- und Poolanteile statt und galten die gefundene Regelungen nur bis zum Ausbruch eines neuen Streites. »The number of members, extent of regulation and even the organisational structure can differ from conference to conference, but their common essence is ›rates, rights and rebates‹.«

Pools garantierten eine zeitlich befristete Beruhigung am Markt, die es den Mitgliedern ermöglichte, in Ruhe neu zu investieren, eine vorteilhafte Marktposition zu erreichen.³¹

The NDLV of 1892, for example, gave Ballin the necessary financial security and breathing space to revive the fortunes of the company, to build four twin-screw express steamers of the Augusta-Victoria class and the first of the highly successful P-vessels.³²

Broeze beschreibt das Poolssystem sehr treffend mit dem Bild der scheinbar ruhigen Oberfläche, unter der sich gefährliche Untiefen verbergen: »Below the seemingly smooth surface of pools and conferences, profound tensions can therefore exist or rapidly develop, especially considering, that every agreement, ipso facto, ›protects the weaker rather than the stronger members‹.«³³ Albert Ballin nutzte dieses System ausgiebig und bewährte sich, folgt man Huldermann, als meisterhafter Vorsitzender in den kompliziertesten Verhandlungen.³⁴

Neidlos werden sie indes alle die Palme des Poolsachverständes Albert Ballin reichen, dem vermöge seines fabelhaften Gedächtnisses jede Phase des Pools, seine Entstehung und Ausgestaltung auch nach zwei Jahrzehnten noch stets gegenwärtig war, und der es in den Poolverhandlungen zu einer unübertroffenen Meisterschaft gebracht hat. Das beste Zeugnis dafür war wohl, daß, als er im Jahre 1908 in London die Verhandlungen zur Begründung des sogenannten »General-Pool«, d.h. des ganz Nordeuropa unter Einschluß Englands umfassenden Pools begannen, auf Vorschlag der englischen

31 Broeze (1991): Albert Ballin, S. 6-7.

32 Ebd., S. 12. Deutsche Übersetzung Vf.: »So gab der NDLV von 1892 Ballin die nötige finanzielle Sicherheit und Atempause, um die Geschicke des Unternehmens wiederzubeleben, vier Doppelschrauben-Expressdampfer der Augusta-Victoria-Klasse und den ersten der sehr erfolgreichen P-Schiffe zu bauen.« Die 1997 bei der HAL in Dienst genommene PENNSYLVANIA, mit 13023 BRT seinerzeit das größte Schiff der Welt, signalisierte dann die Wiederaufnahme der Konkurrenz.

33 Ebd., S. 7-8. Broeze zitiert ein ehemaliges Mitglied der Nordatlantik Konferenz, der die Verhandlungsatmosphäre als ein bedrohliches Szenario beschreibt, wo jeder kalt für sich kalkuliert, »over which colleague is most likely to founder, if and when a rate war were to be unleashed.« Ebd., S. 8.

34 Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 48-50. Bezeichnend war, dass der Abschluss des ersten Vertrages 1892 von den Beteiligten als »Sprung ins Dunkle« wahrgenommen wurde. Ebd., S. 49. Huldermann zitiert aus einem Brief des Sekretärs des Pools, dem ehemaligen Leiter des Passagiergeschäfts des Norddeutschen Lloyd, Heinrich Peters, den dieser »kurz vor seinem im Sommer 1921 erfolgten Tod« verfasst hat. Ebd., S. 48. Leider sind viele Quellen, die Huldermann zitiert, nicht mehr im Original enthalten, so dass man hier – ceteris paribus – mit einem ständigen Vorbehalt arbeiten muss.

Linien Ballin der Vorsitz in den Verhandlungen übertragen wurde, die nach manchem kritischen Moment dann auch mit einem vollen Erfolg schlossen.³⁵

Der am Verhandlungstisch umstrittenste Kampfplatz (»battleground«) war der Nordatlantik, denn hier lag das Hauptfahrgebiet für den Transport der großen Auswanderungsströme in die USA und nach Kanada. Dort war auch der größte Teil der Flotte der HAL eingesetzt, dort wurde der größte Teil des Gewinns mit der Auswanderung von Europa nach Amerika (Kanada und die USA) und nach Australien erwirtschaftet.³⁶

Tabelle 2: Deutsche und europäische Auswanderung in die USA 1901-1914 (in Tausend)

Auswanderung 1901-1907			Auswanderung 1908-1914		
Jahr	Deutsche Auswanderung in die USA	Europ. von brit. + kontinent. Häfen nördl. Bordeaux:	Jahr	Deutsche Auswanderung in die USA	Europ. von brit. + kontinent. Häfen nördl. Bordeaux
1901	21.651	376.471	1908	32.309	263.090
1902	28.304	308.872	1909	25.540	373.804
1903	40.086	389.424	1910	31.283	390.370
1904	46.380	324.486	1911	32.061	406.368
1905	40.574	613.610	1912	27.788	538.444
1906	37.564	732.429	1913	34.329	731.800
1907	37.807	825.432	1914	35.734	-

Nach: U.S. Bureau of Census: Historical Statistics of the United States, Colonial Times to 1914, Washington DC., in: Ottmüller-Wetzel, Birgit: Die H.A.P.A.G. und die Auswanderung nach Nordamerika. Hamburg, Berlin 1986, 56-57. Hierunter fallen auch die Auswanderungen nicht deutscher Staatsbürger über deutsche Häfen.

1.5 Die International Mercantile Marine Company (IMMC). Transatlantischer Machtraum

Das System des Ausgleichs der Interessen durch die Poolkonferenzen im Rahmen der Nordatlantischen Liniendampferkonferenzen konnte während ca. 25 Jahren aufrechterhalten werden. Erst kurz vor Ausbruch des Ersten Weltkrieges kündigte die HAL im Zuge der Planung der großen Neubauten der IMPERATOR-Klasse die Verträge, um nun die Anteil- und Gewinnverhältnisse mit dem bremischen Lloyd exklusiv neu auszuhandeln. An die Stelle der Verträge sollten nach Ballin Regelungen im Sinne des Ausgleichs von Interessengemeinschaften stehen, d.h. Absprachen zwischen zwei und mehr Gesellschaften zur besonderen Vorteilmahme der Geschäftsinteressen. Die Absprachen be-

35 Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 54. Huldermann beschreibt im einzelnen die ständigen schwierigen Poolverhandlungen zwischen den kontinentalen und den englischen Linien, im Mittelpunkt der Streit um die Auswanderungspassagen aus Russland nach der Choleraepidemie und die Raten für den »Zwischendecks- und Kajütsverkehr«. Ebd., S. 55-60, besonders S. 59.

36 Broeze (1991): Albert Ballin, S. 16-17.

ruhten nicht mehr auf den komplexen Ausgleichsmechanismen eines Pools, sondern zogen stattdessen eine Form des Zusammenschlusses vor, der es den Partnern, z.B. Überseereedereien verschiedenster Nationalitäten, ermöglichte, sich ein Monopol in einem Sektor des transatlantischen Seetransportes zu sichern.³⁷

Diese Form der Monopolisierung des nordatlantischen Transportmarktes durch einen trustartigen Verband, der bereits kurz nach der Jahrhundertwende das internationale Geflecht von Absprachen und Ausgleichen in außerordentliche Bedrängnis brachte, wurde durch den US-amerikanischen Bankier und Stahlmagnaten John Pierpont Morgan (1837-1913) ins Spiel gebracht. Er plante bereits 1901/1902 seinen riesigen Trust, beruhend auf einer Monopolstellung der US-amerikanischen Eisenbahngesellschaften, die er durch Hinzufügung eines internationalen Seetransportkonsortiums auszuweiten suchte. Damit beabsichtigte er, der amerikanischen Handelsschifffahrt eine beherrschende Rolle im transatlantischen Überseetransport zu sichern und sein Verkehrsimperium, das sich bereits über einen großen Teil der amerikanischen Eisenbahnlinien erstreckte, durch die Zusammenführung von überseeischem und kontinentalen Transport transkontinental abzusichern.³⁸ Ballin schätzte sofort die Gefahr des Konstruktes mitsamt der »Verquickung amerikanischer Eisenbahninteressen« richtig als eine Bedrohung der bisherigen Regelungen des internationalen Transportmarktes für die europäischen Gesellschaften ein:

In dieser geplanten Verbindung des Landes- und Seetransportes liegt [...] die Gefahr für die ausländischen Reedereien [...], daß ihnen die Zufuhr aus dem amerikanischen Inlande abgeschnitten wird. Diese Zufuhr ist für die Rentabilität unserer nordamerikanischen Linien unerläßlich und Morgans Behauptung, daß sie ca. 70 % der gesamten Beförderung ausmacht, dürfte nicht wesentlich übertrieben sein.³⁹

Sorgfältig verfolgte er die »durch 1 $\frac{1}{2}$ Jahre sich hinziehende[en] Verhandlungen« Morgans und überlegte zugleich strategische Gegenmaßnahmen, die »amerikanische Gefahr« zu bannen und die Gelegenheit zu nutzen, eine »alles umfassende Gemeinschaft der Interessen unter den transatlantischen Reedern zu schaffen⁴⁰ und eine umfassende Neuregelung zu finden.

37 Zur Definition von »Interessenausgleich« und Interessensgemeinschaften vgl. Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 121 und S. 150-151.

38 Dies auch im Hinblick auf die damit seitens der US-amerikanischen Regierung angekündigten Subventionen. Vgl. auch Murken (1922), S. 161-162.

39 Aus Ballins Aufzeichnungen, zitiert bei Huldermann (1922), Albert Ballin, S. 73-74.

40 Ebd., S. 68. Ergänzend sei die Einschätzung Ballins aus einer Denkschrift vom August 1901 hinzugefügt, indem er die globalen Zusammenhänge von Missernte und Konjunktüreinbrüchen auf dem Frachtenmarkt mit der Gefahr »für eine Compagnie von dem ungeheuren Umfang der unsrigen« verbindet, die sich aus der Bildung von Marktmonopolen amerikanischer Herkunft entwickelt: »In Amerika mit seinen unerschöpflichen Hilfsquellen, seinen rücksichtslos unternehmenden Bewohnern und seinem ungeheuer gestiegenen Reichtum ist die Bildung von Trusts an der Tagesordnung. Der Bankier Pierpont Morgan, ein Mann, dem man nachsagt daß er mit seinem ungeheuren Reichtum eine geradezu erstaunliche Intelligenz verbindet, hat schon den großen Stahl-Trust, die größte Kombination, welche jemals die Welt gesehen hat, ins Leben gerufen und geht nun daran, den Amerikanern die Grundlage für eine Handelsmarine zu schaffen.« Ebd., S. 68-69.

Mit der Ausweitung seines Trusts auf europäische Unternehmen folgte Morgan der Öffnung der amerikanischen Außen- und Wirtschaftspolitik, indem er die Bestrebungen amerikanischer und britischer Reedereien zur Bildung eines Schiffftransportmonopols aufgriff und intensiv förderte. Maßgeblich beteiligt waren der Leyland-Konzern unter der Leitung von John Ellermann [1862-1933], die American und die Red Star Line unter Clement Griscom [1841-1912], die Atlantic Transport Line mit Bernard N. Baker [1854-1918], die White Star Line mit J. Bruce Ismay [1862-1937] an der Spitze, ebenso die Dominion Line, die zu einer weitverzweigten Holding mit weiteren Tochtergesellschaften unter John P. Morgan & Co. ausgebaut worden war, finanziert von den Banken von John Pierpont Morgan.⁴¹ Nach außen wurde dies nicht sichtbar, denn die Schiffe führten jeweils die Flagge ihrer Stammreederei und der Nationen, in denen diese ihren Sitz hatten; so fuhren die Schiffe der mächtigen Red Star Line unter belgischer Flagge.⁴² Die Begehrlichkeit Morgans richtete sich auch auf deutsche Reedereien. Die Gefahr der Morgan'schen Ausdehnung der Trustbildung auf die europäischen Unternehmen und damit auch auf die HAL, lag nach Ballin nicht allein in dem Anschluss an den vom Morgan-Trust beherrschten inneramerikanischen Transportmarkt oder in der »geplanten Verbindung des Land- und Seetransportes«, der den ausländischen Reedereien »die Zufuhr aus dem amerikanischen Inland« abgeschnitten hätte,⁴³ sondern in der Einflussnahme auf die unternehmenspolitischen Entscheidungen durch Beteiligung am Aktienkapital.

Die Verhandlungen mit dem Morgan-Trust, die auf Wunsch der europäischen Magnaten des Seetransports und Seeschiffbaus, unter ihnen Albert Ballin, stattfanden, zogen sich über ein Jahr hin und mündeten schließlich in einen ersten Vertragsentwurf, wonach eine amerikanische Kapitalbeteiligung an deutschen Unternehmen ausgeschlossen wurde, um die »völlige Unabhängigkeit [zu] wahren, unsere Nationalität unberührt [zu] lassen und eine Aufnahme amerikanischer Mitglieder in unserem Aufsichtsrat [zu] vermeiden, während sie andererseits doch einen ziemlich nahen Anschluß der Hamburg-Amerika Linie an den Trust ermöglichen und die Konkurrenz zwischen den beiden Parteien aufheben« sollten.⁴⁴

Den Verhandlungen erhielten ein besonderes Gewicht insofern, als Ballin sich vor dem Abschluss der »volle[n] Zustimmung des Kaisers und des Reichskanzlers« versichern wollte⁴⁵ und auf Anordnung Wilhelms II. am 16. Oktober 1901 nach Hubertus-

41 »The International Mercantile Marine Company was organized under the laws of the State of New Jersey on October 1, 1902.« Vgl. Fields, M. J. (1932), »The International Mercantile Marine Company. An ill conceived Trust«, S. 268. Vgl., Meyer-Lenz (2012): »Deutschland als Nachzügler?«, S. 96-97; Murken, Erich: Die großen transatlantischen Linienreederei-Verbände, Pools und Interessengemeinschaften bis zum Ausbruch des Weltkrieges. Ihre Entstehung, Organisationen und Wirksamkeit. Jena 1922, S. 162-180.

42 Zu den präzisen Einzelheiten wie den Gesellschaften, Dampferrouden, Tonnagekapazitäten und Machtverhältnissen auf dem Transportmarkt vgl. die Denkschrift Ballins von August 1901, abgedruckt bei Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 70-74.

43 Ebd., S. 73. Zu den Einzelheiten ebd., S. 68.

44 Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 76.

45 Ebd., S. 77. Es ging um das sorgfältige Austarieren der jeweiligen Aktienbeteiligung des Morgan-Trusts und der HAL mit dem Ziel, dem Morgan Trust keinen zu großen Einfluss auf den Geschäftsgang der HAL einzuräumen. Ebd., S. 76. Zu den Vertretern der Hochfinanz zählten u.a. »Herr Ja-

stock reiste, wo der Kaiser in einer persönlichen Sitzung »Paragraph für Paragraph des Abkommens vorlas und jeden einzelnen Punkt diskutierte.«⁴⁶ Wenn Huldermann die Beziehung Ballins zum Kaiser als Austausch zweier Männer am Schnittpunkt ihrer jeweiligen Machtinteressen kennzeichnet, ansonsten jedoch das Verhältnis als ungemein distanzierte Verbindung betrachtete, das seitens des Kaisers eher fern von seinen Amts- und Hofverpflichtungen in Berlin stattfand⁴⁷, so ist doch in diesem Falle eine Ausnahme zu beobachten, die sich aus dem Konflikt der amerikanischen Expansion mit den Machtinteressen des Kaisers durch die Möglichkeit einer sich abzeichnenden Einflussnahme des amerikanischen Kapitals auf das größte deutsche Seetransportunternehmen ergab. In dieser Frage war die Unabhängigkeit der HAL – ähnlich der Haltung der britischen Regierung zur Übernahme der Cunard-Line – von höchster nationaler Bedeutung. Nachdem diese Gefahr abgewendet war, äußerte Wilhelm II. seine übergroße Zufriedenheit Ballin gegenüber in einem Telegramm unmittelbar nach dem Abschluss des Vertrages im Februar 1902. Strategisch war die Unabhängigkeit der Unternehmensführung der HAL – auch des Norddeutschen Lloyds – vor dem direkten amerikanischen Einfluss bewahrt worden und die Selbständigkeit der HAL blieb durch den Ausschluss Pierpont J. Morgans aus dem Kreis der Aktionäre erhalten; auf den zunächst geplanten gegenseitigen Aktienaustausch mit Stimmrechtsbeteiligung wurde zugunsten einer gegenseitigen finanziellen Absicherung auf der Ebene der Dividendenbeteiligung verzichtet.⁴⁸ Ähnliche Konditionen wurden mit dem Norddeutschen Lloyd ausgehandelt, der ebenfalls auf Wunsch des Kaisers in die Runde der verhandelnden Vertragspartner aufgenommen worden war. Die britische Regierung unternahm noch weitaus drastischere Maßnahmen, um die Cunard-Line dem Zugriff des Morgan-Trusts zu entziehen und nicht befürchten zu müssen, im Falle eines Kriegsausbruchs nicht auf die Schiffe der Cunard Linie als Hilfskreuzer zurückgreifen zu können. Die Cunard-Linie behielt

cob Schiff von der Firma Kuhn, Loeb & Co [...].« Vgl. Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 83. »Jacob Schiff, ein aus Deutschland eingewanderter jüdischer Bankier und Mitinhaber der Bank von Kuhn, Loeb & Co, [war] 1902 nach J. P. Morgan einer der einflussreichsten Bankiers der USA und einer der wichtigsten Finanziers der amerikanischen Eisenbahngesellschaften. Mitteilhaber der Bank waren Schiffs Schwiegersohn Felix Warburg, der Sohn des hamburgischen Bankiers Max M. Warburg, ebenso der Bruder Paul Warburg, der eine Nichte Paul Loeb heiratete und maßgeblich an der Ausarbeitung der Gesetzesvorlage des Federal Reserve Act, einem »Bundesgesetz«, mit dem das Zentralbankensystem 1913 begründet wurde [...], beteiligt war.« Vgl. Chernow, Ron: Die Warburgs. Odyssee einer Familie (Deutsche Übersetzung 1994), Berlin 1996, S. 72-85 u. S. 177-179, das Zitat S. 179; zu Paul Schiff vgl. <https://www.immigrantentrepreneurship.org/entries/jacob-h-schiff/> - abgerufen am 1.5.2021.

- 46 Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 79; Murken (1922), S. 182-191. »Auf den Wunsch des Kaisers ist Ballin als sein geeignetster Toreador in die atlantische Arena hinabgestiegen, um zu versuchen, den amerikanischen Stier bei den Hörnern zu packen und ihn für die deutsche Schifffahrt womöglich unschädlich zu machen.« Ebd., S. 182. Zu den finanziellen und schiffahrtspolitischen Abmachungen des Vertrages vgl. ebd., S. 191-199.
- 47 Das Verhältnis Albert Ballins zu Wilhelm II. endete letztlich in Unverbindlichkeit und in der Distanzierung der beiden Persönlichkeiten voneinander am Ende des Krieges. Vgl. w.u. die Ausführungen S. 130-156.
- 48 Zu den Details der »gegenseitigen Gewinnbeteiligung« vgl. Stubmann, Peter Franz: Mein Feld ist die Welt. Albert Ballin. Sein Leben. Erweiterte Neuauflage der Ausgabe von 1926, Hamburg 1960, S. 90-91.

dank der großzügigen jährlichen Subvention seitens der britischen Regierung ihre Unabhängigkeit von der IMMC bei.

Die langen und zähen Verhandlungen zum Ausgleich mit Morgan führten die Verhandlungspartner in Köln, Berlin und New York und an Bord des Kriegsschiffs KAISER WILHELM II.⁴⁹ Nichts brachte die gemeinsamen Interessen von amerikanischer und deutscher Unternehmens- und Handelspolitik deutlicher zum Ausdruck als die großen und prächtigen Diners zur Feier des Vertragsabschlusses im Februar 1902 mit den Spitzen der Unternehmen beider Nationen, den Repräsentanten der Hochfinanz und des politischen und öffentlichen Lebens der USA, den »Captains of Industry« und den deutschen Repräsentanten.⁵⁰ Auf deutscher Seite nahmen die Leiter der beiden größten Reedereien teil, ebenso der auf der KRONPRINZ WILHELM in New York eingetroffene Bruder Wilhelms II., Prinz Heinrich. Ballin schrieb in sein Tagebuch:

An demselben Abend fand das von 1200 Journalisten veranstaltete Diner der Presse zu Ehren des Prinzen statt. Durch Vermittlung von Herrn Schiff machte ich die Bekanntschaft von Mr. Harriman, dem Präsidenten der Union Pacific, und konnte mit demselben Verhandlungen einleiten über unsere Beteiligung an der Schifffahrt San Francisco-Ostasien.⁵¹

Im Frühjahr 1902 war Pierpont Morgan Ehrengast des Kaisers auf der Kieler Woche und in Berlin. Morgan machte Ballin das Angebot, die Leitung des Trusts in New York zu übernehmen. Ballin kommentierte: »Ich lehnte das schon im Hinblick auf meine Stellung zum Kaiser ab.«⁵²

Bei der Veröffentlichung der Vertragstexte schlugen in Europa die Wellen hoch. Die Folge war, dass es nun zu weiteren Verschiebungen und Neuordnungen im internationalen Transportgeschäft kam. Die Cunard-Linie nahm als »Outsider«⁵³ in Eigenregie Verhandlungen mit Ungarn und Österreich auf, um mit beiden Ländern eine Interessenvereinigung im transatlantischen Migrationsgeschäft über die Häfen Fiume (Ungarn) und Triest (Österreich) zu erreichen.⁵⁴ Nach Fields litt der Morgan-Trust bei seiner Gründung an einer Überkapitalisierung und von daher war die Wirtschaftlichkeit erst gegeben, als 1918 eine Neuordnung der Finanzierung eintrat. Außerdem führte der nicht erfolgte Beitritt der Cunard Line zu beträchtlichen Gewinnausfällen. »Erst der große Krieg mit seinen unerhörten Gewinnen für die Reederei der neutralen und der alliierten Länder hat eine finanzielle Gesundung dieses Unternehmens herbeige-

49 Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 81.

50 D.h. den »hundert ersten Leute(n), welche aus allen Teilen der Vereinigten Staaten zu diesem Zweck zusammengekommen waren«, als der Vertrag zum Abschluss kam. Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 83.

51 Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 83-84.

52 Huldermann, ebd., zitiert diesen Eintrag aus Ballins Tagebuch, ohne genaue Zeitangabe. Die bibliografischen Hinweise fehlen ebenfalls.

53 Huldermann, ebd., S. 91.

54 Huldermann, ebd., S. 93.

führt, von der man heute (1922) noch nicht sagen kann, ob sie sich als dauernd erweisen wird.«⁵⁵

1.6 Im Gleichklang nationaler und kolonialer Politiken des Wilhelminismus?

Deutsche Reedereien übernahmen den Transport von Kolonialtruppen im Rahmen der deutschen Kolonialpolitik in Afrika. Der HAL und dem Norddeutschen Lloyd wurde offiziell vom Reichstag das Monopol der Truppentransporte übertragen, die seit 1903/04 regelmäßig zur Bekämpfung der Aufstände in Deutsch Südwest-Afrika und später in Ostafrika stattfanden. Der Einsatz der Handelsmarine war somit funktional in den Navalismus in Form unterstützender Transportleistungen und bei Konflikten in Übersee einbezogen; im Kriegsgeschehen selbst waren die Schiffe der Handelsmarine als Hilfskreuzer und Begleiter von Flottenverbänden stärker in das direkte Kriegsgeschehen, das auch Deutschland als Kriegsbeteiligten involvierte, einbezogen. In seinen Erinnerungen erwähnt Johannes Merck drei solche internationalen Konflikte, die im Zusammenhang mit der europäischen Kolonialpolitik standen. Aus den damit verbundenen unternehmerischen Geschäften entstanden der HAL Gewinne in nicht unbeträchtlicher Höhe.

Das erste Beispiel betrifft die bereits erwähnte Unterstützung des russischen Zarenreiches während des Russisch-Japanischen Krieges 1904/05. So hatte die HAL für die russische Regierung im russisch-japanischen Krieg die Aufgabe übernommen, die ehemals baltische, dann zweite pazifische Flotte während ihrer mehrere Tausende Seemeilen umfassenden Route von der Ostsee durch den Suezkanal bis zum chinesischen Meer mit Bunkerkohle auszustatten. Der russisch-japanische Krieg entschied über die kolonialen Expansionsbestrebungen der Gegner; Russland strebte nach Ausdehnung seiner Gebiete in der nördlichen Mongolei, Japan nach Ausdehnung seines Machteinflusses auf das chinesische Festland und – ebenso wie Russland – nach der Einnahme des Hafens Port Arthur. Die russische Flotte erlebte im Mai 1905 in der Schlacht von Tsushima eine furchtbare Niederlage. Diese Schlacht war für Japan eine entscheidende Station im Aufstieg zur Großmacht im ostasiatischen Raum, während Russland sich hier zunächst zurückziehen musste. Die große politische Bedeutung dieser Schlacht in der Verschiebung der Mächtekonstellation hatte auch Auswirkungen auf Europa, da sich England politisch Japan angenähert hatte und ein Bekanntwerden der Bekohlungsaktion der russischen Flotte durch ein deutsches Unternehmen heftigste politische Erschütterungen aufgrund des Vorwurfes der Verletzung der Neutralität hätte hervorrufen können.

Dass während dieser geheim gehaltenen Unternehmung Risiken eines unvorhersehbaren Zwischenfalls nicht ohne weiteres beherrschbar waren, sondern ungeplante

55 Huldermann, ebd., S. 93. Eine ausführliche differenzierende Einschätzung des Morgan-Trusts im global play der internationalen Überseereedereien im transatlantischen Geschäft vor 1914 findet sich ebd., S. 93-97. Zu den wirtschaftswissenschaftlichen Daten vgl. Fields, M. J. (1932), S. 268-282. Fields gibt als einen der Gründe die Überkapitalisierung des Trusts an. Vgl. ebenfalls Brown, Jeffrey N.: A Tall Ship: The Rise of the International Mercantile Marine. Graduate Thesis department of History. College of Arts and Sciences, University of South Florida 2019, S. 250-252, in: <https://scholarcommons.usf.edu/etd/8341> – abgerufen am 20.7.2021.

Ereignisse oder Entscheidungen einer der kriegführenden Parteien eine internationale Krise hätte heraufbeschwören können, war den Verantwortlichen bewusst. Johannes Merck beschreibt die Situation:

Dass das Geschäft für uns politisch nicht ohne Gefahr war [...] ist uns einige Male recht fühlbar geworden. [...] Die nach dem Osten bestimmte Kriegsflotte hatte mit ihrer Spitze Aden erreicht und war im Begriff [...] in den indischen Ozean auszulaufen. Man glaubte [verkehrter Weise allerdings] dass die Japaner den Russen in der Gegend der Straits⁵⁶ auflauern würden, und dass es dort zum Kampf kommen würde, in welchem Fall die der Flotte folgenden resp. sie erwartenden Kohlendampfer in den Hinterindischen Gewässern der Gefahr der Kaperung, oder der Vernichtung durch die Japaner ausgesetzt gewesen wären, was politische Verwicklungen hätte zur Folge haben können und uns bei der deutschen Regierung eine Verstimmung und ihr Eingreifen gegen uns hätte eintragen können.

Saigon war, soweit ich mich entsinne, der östlichste Punkt [...] zu dem wir uns verpflichtet hatten [...] die Bekohlung auszudehnen. Aber bis dahin mussten wir liefern. Wir hatten nur die Wahl, entweder der übernommenen Gefahr konsequenter Weise ins Gesicht zu sehen [...] oder einen glatten Kontraktbruch den Russen gegenüber zu begehen.

Ballin war von Hamburg abwesend, auf der Reise [...] und seine Entscheidung nicht zu erreichen.

Unter solchen Umständen [...] da die Entscheidung drängte, berieten wir im Vorstand und beschlossen das einzig mögliche, nämlich die Kohlenschiffe weiter fahren zu lassen.

Als Ballin einige Tage darauf zurückkam [...] die Sachlage erfuhr [...] gab es eine furchtbare Szene [...] zu der er seinen Kollegen gegenüber nicht im mindesten berechtigt war. Er tobte wie noch nie. [...] Schließlich hatten wir auf jeden Fall doch das Richtige getroffen [...] und auch Ballin hätte, ohne schwerste Nachteile für die Gesellschaft, gar keinen anderen Weg einschlagen können.

Es ist anzunehmen, dass Ballin sich direkt beim Kaiser die Erlaubnis zu dem Kohlengeschäft gegen den anfänglichen Willen des Reichskanzlers durch die Darstellung erschlichen hatte, das glänzende Geschäft sei für uns und politisch für das deutsche Volk ganz ungefährlich.⁵⁷ Daher jetzt die Judenangst, dass man ihn persönlich an höchster

56 Merck bezieht sich wahrscheinlich auf die Meerenge Bab el-Mandab zwischen dem Roten Meer und dem Golf von Aden. Ein Teil der russischen Flotte nahm den Weg über den Suez-Kanal. Ebd., Vgl. auch Jacob, Frank: Tsushima 1905. Ostasiens Trafalgar. Paderborn 2021 (2., durchgesehene Auflage), S. 52-53.

57 Diese Annahme war berechtigt, folgt man den Aufzeichnungen von Ballin von Mai 1904 über das russische Geschäft: »Unser großer Kohlenkontrakt mit der russischen Regierung ist inzwischen noch erheblich vermehrt worden. Die Ausführung des Vertrags macht mir aber viel Sorgen, weil natürlich die englischen Blätter, besonders die »Times«, diesen Vorwand benutzen, um die Neutralität Deutschlands zu verdächtigen. Bei der Schwäche unserer Regierung wirken diese Artikel

Stelle hätte zur Verantwortung ziehen können [,] und er in allerhöchste Ungnade hätte fallen können.

Auch hier ist es ein Glück gewesen [,] daß unsere Unterstützung der Russen gegen die Japaner, wie s. Zt. die der Spanier gegen die Amerikaner, keine Erfolge für die Unterstützten zeigte.⁵⁸

Aufschlussreich ist hier das Abwägen von Johannes Merck zwischen dem reinen geschäftlichen Interesse an der Einhaltung des Vertrages und der Abschöpfung der Gewinne einerseits und dem politischen Risiko durch ein Fehlmanöver. Die politischen Folgen und die verlustreiche Niederlage auf russischer Seite schlugen nun allerdings für das Unternehmen positiv, ohne Folgen für den weltweit nach wie vor guten Ruf zu Buche. So folgte ein weiteres profitables Geschäft mit Russland:

Außer dem Kohlegeschäft hatten wir auch die günstige Gelegenheit [,] mehrere Dampfer [,] darunter die drei alten Schnelldampfer »Fürst Bismarck«, »Viktoria Luise« und »Columbia« an die Russen zu verkaufen, die diese Schiffe umtaufen mussten und zu Hilfskreuzern ausrüsten ließen. Die beiden letztgenannten haben, so weit ich weiss, ihren Untergang mit der Flotte Admiral Rostdewschenski⁵⁹ in der Straße von Tschuschima gefunden. »Fürst Bismarck« verkauften die Russen später nach Österreich weiter. Ich habe noch 1912 das Schiff in Pola als Marineschiff gesehen.⁶⁰

Angesichts der politischen Brisanz ging man in den Jahresberichten der Gesellschaft »vorsichtshalber über unsere Geschäfte mit den Spaniern und Russen« hinweg.⁶¹ Das schließlich risikoreichste Geschäft mit der russischen Kriegsmarine gehörte zu den einträglichsten, wie Merck es beschreibt:

Der größte all dieser Extragewinne, in verhältnismässig kurzer Zeit und ohne weitgehende Anspannung unserer eigenen Tonnage wurde von uns im Russisch-Japanischen Krieg erzielt, als wir hauptsächlich mit gemieteten Schiffen die Bekohlung der Rostdewschenskischen Flottenexpedition nach Ostasien unternahmen. Es war ein eigenartiges, politisch nicht ungefährliches Geschäft, aus dem sich aber auf ganz reinliche Weise ein Überschuss von uns für etwa 13 Millionen Mark ergaben. Die Sache wurde nur möglich durch die geschickte Vermittelung von St. Petersburg, des Staatsrates Konstatin von Wachter, den ich dafür in Vorschlag gebracht hatte. Ich kannte seinen

natürlich sehr unerfreulich. Ich hatte die Gelegenheit, die Sache mit dem Reichskanzler am Freitag, dem 23. September (1903 – Anm. d. Verf.) in Homburg zu besprechen.« Vgl. Huldermann (1922), Albert Ballin, S. 147.

58 Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 19; zur Wahrnehmung von Ballin im Deutungsrahmen des antisemitischen Rechtskonservatismus von Johannes Theodor Merck s.w.u., S.154-157.

59 Die Rede ist von Admiral Sinowj Petrowitsch Roschestwenski (1848-1909). Die buchstabengetreue Übertragung lautet: Sinovij Petrovič Rožestvenskij. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Sinowj_Petrowitsch_Roschestwenski - abgerufen am 14.9.2021; Jacob (2021): *Tsushima 1905*, S. 51-54 und S. 57-64.

60 Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 19-20.

61 Ebd., S. 20.

Namen durch Krupp und war mit dem Bruder Alexander von Wachter von Eschenauer & Co. Bordeaux gut bekannt.

Geschmiert wurde, wie man vielleicht bei russischen Geschäften leicht anzunehmen geneigt sein wird, absolut nicht. Auch sind die Russen in jeder Hinsicht von uns gut und reel[] bedient worden. Bei der endgültigen Abrechnung nach dem Krieg reklamierten die Russen aus den Endbeträgen nur ganz geringfügige Summen, ein Zeichen, dass sie mit unseren Leistungen zufrieden gewesen sind.

Die Zahlungen wurden immer vorweg durch die Agentur der russischen Regierung, Mendelssohn in Berlin, geleistet. Die alte zaristische Regierung ist überhaupt immer eine gute Zahlerin gewesen. Sie hatte ja einen der bedeutendsten Goldvorräte der Welt, in ihrer Reichsbank in St. Petersburg liegen und war sehr coulant [sic!].⁶²

Ballins Berichte informierten über die aufwändigen diplomatischen Unternehmungen. Der Austausch mit dem Reichskanzler und den Mitgliedern des Auswärtigen Amtes führte Ballin häufig nach Berlin. Die Durchführung des Auftrags erforderte überdies oft die Anwesenheit der Vertreter der Reederei in Petersburg, fast täglich stimmten sich die beteiligten Abteilungen in Konferenzen vor Ort selbst ab. Ballin hält in seinen Aufzeichnungen fest:

Um die Kohlenkontrakte auszuführen, haben wir eine große Zahl von fremden Schiffen chartern müssen, so daß zeitweilig bis zu 80 Dampfern [sic!] für die Russen unterwegs sind. Zu dem Verkaufe der alten Schnelldampfer und der BELGIA kommt noch der endgültige Verkauf der PALATIA und PHOENICIA an Rußland, sowie der von 9 anderen Dampfern der Gesellschaft [...]. Die große Aufgabe, welche wir übernommen haben, nämlich die bis dahin für fast unmöglich gehaltene Überführung eines so mächtigen Geschwaders wie dasjenige der sogenannten baltischen Flotte von Europa nach Ostasien, haben wir glücklich gelöst. Die Flotte ist, ohne feste Kohlenstationen zu besitzen, lediglich durch die richtige Disposition von Dampfern durch die Übergabe der Kohlen teilweise auf offener Reede, glücklich nach Ostasien gebracht worden. Daß sie dort in der Koreasträße ein so unrühmliches Ende fand, kann sicher nicht die Größe der Leistung beeinträchtigen, welche wir in der Bekohlung der Flotte auf dieser weiten Strecke vollbracht haben und mit welcher wir Erfahrung gesammelt haben, die auch für die deutsche Regierung von hohem Werte sind. Der Gewinn, den wir bei dem Kohlengeschäft erzielt haben, ist ein recht erheblicher, wenn er auch nicht exorbitant erscheint im Hinblick auf die außergewöhnliche Arbeitsleistung und auf das ungewöhnliche Risiko.⁶³

62 Vgl. ebd., S. 18-19. Diese Kritik von Merck ist sehr parteiisch, denn der Krieg erwies sich für Russland als sehr kostspielig und reduzierte die Kreditfähigkeit des Zarenreiches im Ausland. Französische Banken gewährten z.B. keine weiteren Kredite. Vgl. Jacob, Frank (2021): Tsushima 1905, S. 23 und S. 85.

63 Aus den Aufzeichnungen Albert Ballins, zitiert bei Huldermann (1922), Albert Ballin, S. 148-149. Wie hoch dieses Risiko war und wie sehr man bei einer Aufdeckung dieser verschwiegene Operation um einen Verlust sowohl der finanziellen als auch des symbolischen Kapitals des Vertrauens bei der HAL besorgt war, berichtet Johannes Merck. Als ein Teil des Geschwaders in den indischen Ozean auslief, befürchtete man »dass die Japaner den Russen in der Gegend der Straits auflauern

Die Gewinne waren – entgegen der skeptischen Einschätzung Ballins – beträchtlich. Nach Huldermann waren sie eine Quelle der »Wiedergeburt« der HAL, da der »erhebliche Gewinn« aus dem Verkauf »einer ganzen Reihe von Dampfern« und das gleichzeitige »Kohlenlieferungsgeschäft von gewaltigem Umfange« die umfangreichen Investitionen in die Schiffe der nachfolgenden Generation ermöglichte.⁶⁴ Die hohe Erwerbs- und Bautätigkeit der HAL führte im Jahre 1904/05 zu einer Erweiterung des Schiffsbestandes um »21 Dampfer für einen Gesamtpreis von 22 $\frac{1}{2}$ Millionen Mark [...]«. Mitte 1905 hatte die HAL »noch 19 Dampfer mit einem Gesamtpreis von 52 Millionen Mark im Bau«, darunter die beiden großen Passagierdampfer AMERIKA und KAISERIN AUGUSTA VICTORIA für die Nordamerika-Fahrt: »Von den Kosten dieser Neuanschaffungen konnte sie 24 Millionen Mark aus ihren Schiffsverkäufen decken, ferner eine beträchtliche Summe aus Betriebsgewinnen, den Rest aus einer Prioritätenausgabe.« Dieser erst 1913 wieder erreichte Zuwachs an Investitionen führte gleichzeitig zu einem Qualitätswachstum in der »Neugestaltung des Nordamerika-Dienstes« durch die neuen Typen von Schnelldampfern, »durch den langsameren, für den Passagier durch eine außerordentliche Bequemlichkeit ausgezeichneten Schiffstyp«, der der HAL »eine gewaltige Anziehungskraft und eine hohe Rentabilität brachte.«⁶⁵

Ebenfalls profitierte die HAL wirtschaftlich von dem kurzfristig steigenden Bedarf der spanischen Flotte nach überseeischer Transportkapazität im Spanisch-Amerikanischen Krieg von 1898.⁶⁶ Auch in diesem globalen Konflikt taktierte die HAL sorgfältig das wirtschaftliche Interesse und die gespannte internationale Lage aus. Einem Gesichtverlust durch den Vorwurf des möglichen Bruches der Neutralität konnte sie auch hier entgehen, weil der europäische Geschäftspartner zur unterlegenen Partei zählte und überdies die Vorbereitungen zum Auslaufen der Flotte und damit auch der gekauften Schiffe sich stark verzögerten, so dass diese den spanischen Hafen Cádiz nicht mehr verließen.⁶⁷ Das Kalkül aus Geschäftsinteresse und Risikoabwägungen ging

würden, und dass es dort zum Kampf kommen würde, in welchem Fall die der Flotte folgenden resp sie erwartenden Kohlendampfer in den Hinterindischen Gewässern der Gefahr der Kaperung oder Vernichtung durch die Japaner ausgesetzt gewesen wären, was politische Verwicklungen hätte zur Folge haben können und uns bei der deutschen Regierung eine Verstimmung und ihr Eingreifen gegen uns hätte eintragen können.« In: Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 20.

64 Huldermann, Zitate ebd., S. 145; erläuternde Ausführungen ebd., S. 145-150.

65 Huldermann (1922), S. 150 »Die Gewinne aus diesem russischen Geschäft trugen auch dazu bei, für die Gesellschaft die Einbuße durch den scharfen Konkurrenzkampf mit der Cunard-Linie weniger fühlbar zu machen. Sie war trotz dieses Konkurrenzkampfes in der Lage, ihre Dividende im Jahre 1904 um 9 % und im Jahre 1905 sogar um 11 % zu steigern.« Ebd. S. 150.

66 Vgl. Schoonover, Thomas D.: *Uncle Sam's War of 1898 and the Origins of Globalization*, Kentucky, Lexington 2003. Nach Schoonover markiert dieser Krieg den Eintritt der USA in eine globale Expansionspolitik, die zur Eroberung der letzten Überseebesitzungen Spaniens in Asien (Philippinen) und in der Karibik (Kuba, Puerto Rico) führte. In der Seeschlacht vom 3. Juli 1898 vernichtete die US-Navy das spanische Geschwader unter der Leitung von Admiral Cervera. Zu Einzelheiten der Ausrüstung der Flotten und des dramatischen Unterschiedes der technischen Modernisierung und zum Verlauf der Seeschlacht vgl. Tucker, Spencer C. (Hg.): *The Encyclopedia of the Spanish-American and the Philippine-American Wars. A Political, Social and Military History*. 3. Auflage, Santa Barbara, CA 2009, S. 426.

67 Vgl. Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 15. Die Schnelldampfer AUGUSTA VIKTORIA, COLUMBIA und NORMANNIA waren nach zehn Jahren Einsatz im New Yorker Schnellverkehr technisch ver-

schließlich auf und der für die USA glückliche Ausgang des Krieges ließ das Resultat des Geschäftes für die HAL noch positiver strahlen. Statt eines geschäftsschädigenden Loyalitätsbruchs konnte man sich weiterhin des Vertrauens des amerikanischen Publikums versichern und darüber hinaus aus dem Rückkauf der Schiffe unterhalb des ursprünglichen Verkaufspreises Profit erzielen und die Schiffe mit einer niedrigen Abschreibung bilanzieren und im Tourismusgeschäft noch profitabel einsetzen.⁶⁸

1.7 Koloniale Blicke und koloniale Unternehmungen

Im Zuge der Pläne des Kaisers, die Schutzgebiete in China um Kiautschou mit dem Hafenort Tsingtau (Qingdao) als »Vorhut« für den deutsch-chinesischen Handel einzurichten und die chinesische Küstenschifffahrt auszuweiten, schätzten auch die Leiter der beiden Überseereedereien, des Bremer Lloyd und der HAL, auf persönlichen Schiffsreisen die Handloptionen mit China samt dem damit verbundenen Investitionsvolumen ein. 1901 unternahm Albert Ballin auf dem Reichspostdampfer des NDL, der KIAUTSCHOU, eine Reise nach Ostasien, auf der er auch in Qingdao Station machte.

Aus Briefen an die Mutter und an die Direktion der HAL von Albert Ballin an Bord der KIAUTSCHOU zitiert Huldermann die Eindrücke Ballins während der Reise. Auch Ballin wirft einen Blick aus der Perspektive des »kulturell« hochstehenden Europäers auf die Reisegebiete und die Hafenstädte, vielfach Teil europäischen Kolonialgebietes (Kairo, Colombo, Ceylon). Die Bewohner dort, Fremde in den Augen Ballins, werden aus der Sicht des überlegenen und zivilisierten Europäers und des Kaufmannes betrachtet, wenn Ballin die wirtschaftliche Indienstnahme eines Ortes, angepasst an den Standard westlicher kapitalistischer Unternehmen, gedanklich durchspielt. Eigenschaften der Menschen in den »fremden« Gebieten gerinnen zu anthropologischen Kennzeichen, klassifikatorischen Merkmalen, die die Kulturen aufgrund »exotischer« und unter westlichen Gesichtspunkten nicht »Wert schaffender« Eigenschaften in eine hierarchische Rangordnung auf einer rassistischen Wertskala einfügen. So schreibt er über Einwohner der Hafenstädte Singapore und Hongkong:

Der Chinese kennt nur einen Feiertag, das ist Neujahr. Während des ganzen Jahres arbeitet er fleißig, er kennt keinen Sonntag und keine Erholungszeit, aber mit dem Anbruch des neuen Jahres verbindet er einen besonderen Glauben. Da löst er aus dem Pfandhause seine guten Kleider aus (die er schon deshalb dort unterbringt, weil er sie im Leihhause vor Diebstahl gesichert weiß), während er den größten Teil seines übriggebliebenen Geldes in Feuerwerkskörpern anlegt [...], was hier zu Hunderttausenden

altet und waren der spanischen Regierung als Hilfskreuzer angeboten worden. »Die kriegerischen Ereignisse entwickelten sich aber so rasch zu Ungunsten der Spanier, und ihre Schwerfälligkeit, die Schiffe kriegsverwendungsfähig zu machen, war so groß, dass die Dampfer schließlich Cadix nie verlassen haben.« Es »war ein Glück für uns, dass unsere Schiffe nie in Aktion traten und besonders keine Erfolge gegen die Amerikaner erzielten, sonst hätten wir uns bei dem Geschäft bei unserer amerikanischen Kundschaft sicher eklig in die Nesseln gesetzt.« Ebd., S. 16-17.

68 Vgl. Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 17.

verpufft wird. Um die bösen Geister zu vertreiben, brennt der Chinese beim Beginn und am ersten und zweiten Tage des neuen Jahres Feuerwerk ab. [...] ⁶⁹

Ich kann meine Erinnerungen an Hongkong hier nicht in flüchtigen Strichen festlegen, ohne auf das einzigartige Leben und Treiben von Hongkong, dieser Perle in dem großen Kran englischer Kolonien, etwas ausführlicher einzugehen. [...] Als Verkehrsmensch ist es mir sicherlich gestattet, über die Verkehrsmittel mich besonders auszusprechen. Das Pferd, welches nur in vereinzelten Exemplaren für Reit- und Sportzwecke vorhanden ist, wird in Hongkong durch den Menschen ersetzt, den Kuli, diesen letzten in seiner Rasse, der dem sensitiven Europäer unendliches Mitleid abnötigt [...]. ⁷⁰

Am 13. März frühmorgens gingen wir in Tsingtau [Quingdao] vor Anker. Ich war freudig überrascht von dem, was ich vor mir sah. Eine Stadt ist hier in unglaublicher kurzer Zeit unter den schwierigsten Verhältnissen aus der Erde emporgewachsen! [...] Wenn man auch zugeben muß, daß bei dem bisher Geschaffenen die militärischen Bedürfnisse weit in den Vordergrund geschoben sind und die Bedürfnisse von Handel und Verkehr noch zu kurz kommen, so bleibt die Leistung doch eine ganz außerordentliche [...]. ⁷¹

In Tokio heißt es am 31. März 1901:

Daß Klima und Natur auf den Menschen einen großen Einfluß üben, sieht man beim Japaner wie beim Chinesen; dieser immer ernst und mürrisch, wenig geneigt, sich um andere zu kümmern, der Japaner dagegen lustig, geschwätzig, und in überschwenglicher Höflichkeit den Fremden entgegenkommend. Dabei muss aber hervorgehoben werden, daß die Ehrlichkeit der Chinesen, besonders der chinesischen Kaufleute, eine geradezu unantastbare ist, während den Japanern ein großes Teil von Verschlagenheit und Mangel an Treue innewohnen soll, so daß die europäischen Kaufleute sehr schlecht auf sie zu sprechen sind. ⁷²

Fernab von einem Versuch der Beschreibung einer Geschlechterordnung erinnert die Einschätzung von Frauen in Japan an das Kapitel »Exotik und Schönheit« in einem Beschreibungsbuch der Arten, das auch den Beobachter als jemanden entlarvt, der sich an den gängigen Klischees orientiert:

Die Frauen Japans sind uns aus dem »Mikado« und der »Geisha« ja schon bekannt. Sie machen in der Tat einen außerordentlich sympathischen und gleichzeitig possierlichen Eindruck. ⁷³

69 Ebd., S. 128.

70 Albert Ballin, Brief vom 16. Februar 1901. In: Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 127.

71 Der Blick des Geschäftsmannes wird deutlich, als Ballin die Bilanz seiner Reise unter unternehmerischen Gesichtspunkten zieht. Vgl. Huldermann, (1922): Albert Ballin, S. 131.

72 Vgl. ebd., S. 131-132.

73 Ebd., S. 132. Zur Stereotypenbildung gegenüber asiatischen Menschen dank des »imaginären« Vorrats u.a. in satirischen Zeichnungen vgl. Langbehn, Volker: »Similarity in Appearance – »Chinaman« in German and American Satire Magazines around 1900«, in: Lahti, Janne (Hg.): German and United States Colonialism in a Connected World. Entangled Empires, Helsinki 2021, S. 200-228.

Hier sind Sehgewohnheiten an Reiseführern und an Geschäftsinteressen des zeitgenössischen Mainstreams ausgerichtet, die indirekt die Planungen zukünftiger Unternehmen auch im Interesse des Kaiserreichs beeinflussen. Für Aufträge im direkten Zusammenhang mit der Kolonialpolitik des Kaiserreichs stand die HAL zur Verfügung, wenn die nicht direkt im Kolonialgebiet agierenden Reedereien den Aufträgen aufgrund ihrer eingeschränkten Kapazitäten nicht gerecht werden können. Sie agierte als umsichtiger und effektiver, aber auch als hart kalkulierender Geschäftspartner, der seine Vorteile in die Waagschale zu werfen wusste.

Im Hinblick auf die Einbindung in Kolonialpolitiken des deutschen Reiches (Reichskolonialamt/Reichsmarineamt), seien es geschäftliche Unternehmungen oder Aufträge im Zusammenhang mit kriegerischen Konflikten, griffen die deutschen Reedereien, insbesondere die in Kolonialgebieten agierenden, auf ihr sehr enges und verflochtenes Netzwerk auf dem operativen Sektor und auf ihr Geflecht von Geschäfts- und Bankenbeziehungen zurück. Für Kooperationen im internationalen und globalen Seetransportgeschäft erwies sich auch hier die Bildung von Interessengemeinschaften als flexibles Instrument.⁷⁴ Zu den wichtigen Geschäftspartnern zählte der Reeder Adolf Woermann (1849-1911), Besitzer und Geschäftsführer der 1890 gegründete Woermann-Linie, deren Schiffe die deutschen Schutzgebiete und überseeischen Besitzungen in Afrika in Kamerun, Togo und Deutsch-Südwestafrika anfahren, der in dieser Eigenschaft die Deutsche Ost-Afrika Linie leitete, die zur Aufrechterhaltung der Seeverbindungen zwischen dem deutschen Reich und Deutsch-Ostafrika gegründet worden war.⁷⁵

Tatsächlich war die HAL mehrfach bei Truppentransporten in Kolonialkriegen eingebunden, in denen das Kaiserreich offiziell als Kriegspartei intervenierte. Der erste große Auftrag erfolgte im Zusammenhang mit der Entsendung deutscher Kolonialtrup-

74 Je nach Situation, Interesse, Bedarf und Marktlage schlossen die Reedereien, die HAL an der Spitze, mit Branchenführern auf Teilmärkten Interessengemeinschaften ab, die auf Absprachen hinsichtlich von Fahrgebieten, Routen und Transportumfang, Beteiligung an Kosten und Gewinn, beruhten.

75 Diese Verbindungen umfassten die heutigen Länder Tansania (ohne Sansibar), Burundi, Ruanda, und ein kleines Gebiet des heutigen Mosambik. Vgl. die Karte in: Gründer, Horst: Geschichte der deutschen Kolonien, Paderborn 2018 (7. aktualisierte u. erweiterte Auflage), S. 174. Die Deutsche Ost-Afrika-Linie wurde als eine vom Deutschen Reich subventionierte Postdampferlinie zur Aufrechterhaltung der Verbindungen zu den deutsch-ostafrikanischen Kolonialgebieten geründet. Vgl. Kludas, Arnold: Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt. Band 2. Expansion auf allen Meeren 1890 bis 1900, Hamburg 1987, S. 27-43 und S. 65-69; zu den Fahrtgebieten nach Westafrika vgl. ebd., S. 227-228, nach Ostafrika vgl. ebd., S. 228-229. Zu den Anfängen der Woermann-Linie vgl. ders., Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt. Band 1. Die Pionierjahre von 1850 bis 1890, Hamburg 1986, S. 162-166. Zur Geschichte der Woermann-Linie 1900 bis 1914 vgl. ders., Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt. Band 3. Sprunghaftes Wachstum 1900 bis 1914, Hamburg 1988, S. 143-151. Zur Rolle der Woermann-Linie und den subventionierten Truppen- und Materialtransporten während der Niederschlagung des Aufstandes der Herero und Nama in Deutsch-Südwestafrika vgl. ebd., S. 145-148. Zur Debatte im Reichstag über die Rolle der Woermann-Linie und ihre Monopolstellung in der Afrikafahrt 1904-1906 vgl. Hücking, Renate/Launer, Ekkehard: Aus Menschen Neger machen. Wie sich das Handelshaus Woermann an Afrika entwickelt hat, Hamburg 2000, S. 167-176.

pen zur Bekämpfung des Boxeraufstandes nach China.⁷⁶ Auch hier stehen im Mittelpunkt der Berichterstattung von Johannes Merck weniger die Beurteilungen der kriegesischen Auseinandersetzungen als die vorzügliche und umsichtige Planungen und die Durchführung des Transportes. Diese bestand darin, ca. 1.500 Pferde, die zuvor in Australien und Kalifornien gekauft worden waren, von China »auf dem Frachtdampfer ›Alesia‹ [...] von Tientsin durch den Indischen Ozean, das Mittelmeer und den Atlantischen Ozean bis Hamburg gesund ohne einen einzigen Verlust zurückzuschaffen.«⁷⁷ Die Passage wird als eine unternehmerische Erfolgsgeschichte erzählt, die sich problemlos in die umfassende Erzählung des Expeditionskorps einbetten ließe, um die geschickte Logistik der Reederei als Teil des positiven militärischen Ausgangs zu unterstreichen. Sie selbst ist eingebettet in das umfassendere Narrativ der besonders herausragenden Leistung des Kaiserreiches zur Niederschlagung des Boxeraufstandes, wobei der deutschen Expeditionstruppe von 22.000 deutschen Soldaten als dem größten Kontingent des insgesamt über 90.000 Mann umfassenden Expeditionskorps aus acht Nationen zur Niederschlagung des Boxeraufstandes unter dem Generalkommando von Alfred Graf von Waldersee eine herausragende Rolle zukam.

Zwei Bataillone Marineinfanterie wurden am 2. Juli 1900 in Wilhelmshaven eingeschifft. Am 9. Juli folgte ihnen ein imposantes Geschwader moderner Linienschiffe, und am 27. Juli die deutsche Hauptmacht, das aus Freiwilligen gebildete »Ostasiatische Expeditionskorps« unter Generalleutnant von Lessel in der Stärke einer Infanteriedivision, die in Bremerhaven verladen wurde: insgesamt etwa 22 000 deutsche Soldaten. Außerdem wurden japanische, englische, amerikanische, französische, russische, italienische und österreichisch-ungarische Kontingente entsandt.⁷⁸

Die wirtschaftlichen Interessen, die sich mit der Militärexpedition nach China verknüpften, sprach der spätere Generalstabschef von Moltke (jr.) am 11. Juli 1900 ganz offen aus: »Wenn wir ehrlich sein wollen, so ist es Geldgier, die uns bewogen hat, den großen chinesischen Kuchen anzuschneiden. Wir wollen Geld verdienen, Eisenbahnen bauen, Bergwerke in Betrieb setzen, europäische Kultur bringen, das heißt in einem Wort ausgedrückt: Geld verdienen.«⁷⁹ Der direkte Gewinn aus dem chinesischen Trans-

76 »Für die Beförderung des Deutschen Expeditionskorps [...] der Vorräte und der Kriegsmaterialien entstand bei der Reichsregierung ein ungeheurer Bedarf an Tonnage. An uns und an den Norddeutschen Lloyd erging in erster Linie die Aufforderung, sie zu stellen. Schnell wurde im geheimen ein Uebereinkommen in Bremen mit dem Lloyd getroffen und die Unerfahrenheit des Reichsmarineamtes weidlich ausgenutzt [...] um den Fiskus gehörig hoc zu nehmen, allerdings in der Voraussicht, dass der Chinese schließlich die Zeche würde zahlen müssen. [...] Es wurden von unserer Seite allein 13 große Passagier- und Frachtdampfer gestellt, die etwa ein halbes Jahr im Reichsdienst beschäftigt blieben.« Merck beschreibt u.a. das »Meisterstück« eines Pferdetransportes mit Tausenden von Pferden von Australien und Kalifornien nach China und von dort nach Hamburg.« Vgl. Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 17-18.

77 Ebd., S. 18.

78 Vgl. Afflerbach, Holger: »The Germans to the Front«, Artikel vom 6. 8. 1993 in: <https://www.zeit.de/1993/32/the-germans-to-the-front>, abgerufen am 28.6.2021.

79 Helmut von Moltke am 11.7.1900. Vgl. ders (1922): *Aufzeichnungen, Briefe, Schriften, Reden*, S. 243.

portgeschäft wurde in den Jahresberichten der HAL geschickt durch den Hinweis auf Verluste verdeckt.⁸⁰

In den folgenden Jahren verstetigte sich die Kooperation zwischen Reichsmarineamt, der HAL und dem Norddeutschen Lloyd. Im Mittelpunkt standen Transportleistungen von Truppen und Ausrüstungsmaterialien für die Kolonialverwaltung, insbesondere zur Niederschlagung von Erhebungen und Aufständen in den deutschen kolonialisierten Gebieten in West- und Ostafrika. Das Hauptkontingent der Transportleistungen entfiel zunächst auf die beiden Afrikalinien der in Hamburg beheimateten Woermannlinien. Die Finanzierung dieser Truppentransporte beruhte auf eigens vom Reichstag verabschiedeten Gesetzen, die das gewährte Finanzvolumen zu diesen Aufträgen an bestimmte Tarife gebunden hatte. Die Überschreitung dieses Volumens stieß eine kritische und in der Öffentlichkeit sehr wirkungsvolle Debatte unter der Federführung des Zentrum-Abgeordneten Matthias Erzberger wegen des Verdachts auf Bereicherung an.⁸¹ Während Ballin sich auf die Seite Woermanns mit dem Hinweis stellte, dass die vom Reichstag bewilligten Summen letztlich noch zu niedrig angesetzt seien und seine Reederei den Auftrag aus diesem Grund nicht angenommen hätte, weist Merck auf die doch beträchtliche Gewinnmarge im Afrikageschäft hin.⁸²

»Und wenn«, so Merck, »bei den Truppenverladungen zur Bekämpfung der Hereros auch naturgemäss Adolph Woermann mit seinen Afrikalinien, als der Nächste dazu, den dicksten Rahm von der Milch abschöpfte – und er war sehr dick, dieser Rahm – so haben doch auch wir nach und von Südwest einige Transporte mit sehr gutem Nutzen ausführen können, ebenso wie später regelmässige Kolonial- und Marineersatz-Transporte, wie sie die Politik des Reiches in den Jahren vor dem Weltkriege immer häufiger erforderte. Allmählich bildete sich die Wissenschaft von solchen Transporten

80 »Unser Gewinn an dem Geschäft war ein sehr großer, wenn auch demgegenüber eine starke Benachteiligung unserer regelmässigen Liniengeschäfte, dem wir so viele Schiffe entzogen hatten, ins Gewicht fällt. [...] Um die Behörden und die öffentliche Meinung wegen der erzielten grossen Gewinne nicht argwöhnisch zu machen, wurde diese Sachlage im Jahresbericht möglichst breitgetreten.« Merck, ebd., S. 18.

81 Akribisch rechnete Mathias Erzberger in den Reichstagsdebatten 1906 um den Reichshaushalt die zu hoch veranschlagten Subventionierungen für die Reederei Woermann hinsichtlich der Transporte nach Swakopmund nach Deutsch Südwest-Afrika »einen Überverdienst von drei Millionen Mark« vor. Vgl. Hücking, Renate/Launer, Ekkehart: *Aus Menschen Neger machen. Wie sich das Handelshaus Woermann an Afrika entwickelt hat*, Hamburg 1986, S. 173. Vgl. Stenographische Berichte über die Veröffentlichungen des Reichstags. XI. Legislaturperiode, 1905/06, II. Session, Band III, 74. Sitzung vom 24. 3. 1906, S. 2257 und 2258; zum Auslaufen des Transportvertrages zwischen der Woermann-Linie und dem Reich zum 31.12.1907 vgl. ebd., XII. Legislaturperiode, Bd.1, 30. Sitzung vom 16. 4. 1907, S. 824-825. Vgl. auch Todzi, Kim Sebastian: »Afrikahaus«: Sitz des Woermann-Konzerns. Ein Kapitel kolonialer Globalisierung«. In: Zimmerer, Jürgen/Todzi, Kim Sebastian (Hg.), *Hamburg: Tor zur kolonialen Welt. Erinnerungsorte der (post-)kolonialen Globalisierung*, Göttingen 2021, S. 83-98.

82 Zur Würdigung Woermanns durch Ballin vgl. den bei Huldermann abgedruckten Nachruf Ballins, in: ebd., S. 152-154. Ballin würdigt Woermann als »Urbild eines Hanseaten, großen Vaterlandsfreund und tatkräftigen Politiker, [...] hamburgischen Patrioten, [...], wahrhaft königlichen Kaufmann, [...] dem größten, wagemutigsten und opferfreudigsten Privatreeeder, den die Hansestädte jemals gesehen haben [...]«. Vgl. Huldermann (1922): Albert Ballin, ebd., S. 154.

bei uns immer vervollkommnet aus, aber auch das Reichsmarineamt hatte gelernt und eine eigene Abteilung [...] gebildet, die die Gewinnsucht der Reedereien mehr und mehr einzudämmen versuchte. Trotzdem, da wir mit dem Lloyd, Woermann und A[nderen] mehr stets unter einer Decke spielten, ist immer noch an jedem Transport ein Erkleckliches verdient worden.«⁸³

Tabelle 3: Gewinne der HAL 1905-1913 an Truppen- und Versorgungstransporten im kolonialen Kontext (Auszüge)

Jahr	Summe (in Mk.)	Leistungen
1905	507.705,97	Russ.-japanischer Krieg; Versorgung der russischen Kriegsmarine mit Kohle auf ihrer Fahrt von der Ostsee bis zum chinesischen Meer; Verkauf alter Schiffe; Truppentransporte für Deutsch-Südwest-Afrika seit 1904; 1907 Interessengemeinschaft mit der Woermann-Linie: Beteiligung an der westafrikanischen Fahrt nach dem Ausscheiden Adolph Woermanns 1907: »Regelmäßige Kolonial- und Marine-Ersatz-Transporte, wie sie die Politik des Reiches in den Jahren vor dem Weltkriege immer häufiger erforderte.«
1906	319.969,09	
1907	96.614,17	
1908	154.716,14	
1909	353.921,15	
1910	401.300,07	
1911	205.441,64	
1912	315.340,16	
1913	336.960,87	
Summe	2.691.968,90	

Nach Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 18.

1.8 Die HAL und das Kaiserreich: Das symbolische Kapital der Imperatorklasse

Mit dem Einstieg in die neue Generation der Dampfer der Imperatorklasse setzte sich die HAL an die Weltspitze der neuen Klasse der Passagierdampfer, was die Dimensionierung, die Technik und die Ausstattung anbetraf. Geplant war 1911 die Indienststellung von drei Dampfern, um die wöchentlichen Abfahrten zwischen Hamburg und New York zu garantieren.⁸⁴

83 Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 18. Vgl. auch <https://www.spiegel.de/geschichte/kolonialist-adolph-woermann-reich-durch-schnaps-und-zwangsarbeit-in-afrika-a-7d8102dd-f383-4c98-8f68-c8f3bd931f2d>, abgerufen am 31.6.2021; vgl. Kawlath, Jan: »Der Baakenhafen. Inszenierungen für Vorstellungen von Deutschland als Kolonialmacht«. In: Zimmerer, Jürgen/Todzi, Kim Sebastian (Hg.): Hamburg: Tor zur Kolonialen Welt. Erinnerungsorte der (post-)kolonialen Globalisierung, Göttingen 2021, S. 67-82, hier S. 69-80. Vgl. Todzi, Kim Sebastian: Der Woermann-Konzern und der deutsche Kolonialismus (1837-1916), Göttingen (erscheint) 2023.

84 Vgl. die zeitgenössische Darstellung des IMPERATOR als Superlativ der damaligen Schiffswelt, gepriesen als das »größte Schiff der Welt und der erste Vierschrauben-Turbinen-Dampfer der deutschen Handelsflotte [...]«. Vgl. Flamm, Oswald: Der Turbinenschnelldampfer »Imperator«: Schiffbau, 14. Jahrgang, 18, 25.6.1913, S. 759-765, Zitat S. 759. Zu den Aspekten der Baugeschichte, der Wirtschaftlichkeit und der Biografie der Schiffe vgl. Kludas, Arnold: Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt. Bd IV, Hamburg 1989, S. 17-30.

Tabelle 4: Hauptdaten der IMPERATOR-Klasse

Name (Bauwerft)	Stapellauf Indienstnahme Ablieferung nach 1918	BRT tons	L.ü..a. l.reg./m Kn/norm/max	Breite Tiefe/m	Passagiere Kl I Kl II	Passagiere Kl III +Zwischendeck Besatzung S
IMPERA- TOR (Vulcan- Hamburg)	23.5.1912 24.5.1913 Transporter US Navy 1919	52.117 15.000	277,06 269,97 23/24	29,87 19,20	714+194 401+205	962 +772 1180 S=4428
VATER- LAND (Blohm &Voss)	3.4.1912 1.5.1914 Shipping Board 1917	54.282 15.000	289,55 276,59 23/25,84	30,48 19,20	752+2228 330+205	850+ +532 1234 S=4131
BISMARCK (B&V)	20.6.1914 28.3.1922 White Star 1922	56.551 15.850	291,40 279,01 23/24,74	30,48 19,20	750 545	859 +1000 S=3154

Nach: Arnold Kludas, Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt Bd IV, Hamburg 1989, S. 17.
Abkürzungen: L. ü..a. = Länge über alles; l reg. m. = Länge registriert in Metern; BRT = Brutto-Register-Tonnen; tons = Nettoregistertonnen- gegeben Aufnahme-/Ladefähigkeit an; Kn = Knoten; max = maximal; Kl = Passagier-Klasse; S = Gesamtzahl der Passagiere inklus. Besatzung.

Mit der Imperator-Klasse verfolgte Ballin zwei Ziele. Zum einen ging es ihm darum, dem Kabinengeschäft und dem Erster-Klasse-Passagiergeschäft, das mit dem Trio der Morgan'schen White Star Line, der OLYMPIC, TITANIC und GIGANTIC eine neue Dimension angenommen hatte, Konkurrenz zu machen. Zweitens war es ihm möglich, mit dem Norddeutschen Lloyd in allen Kategorien von Passagieren und Expressgütern in einen neuen Wettbewerb einzutreten⁸⁵ und damit die »Balance of power« aufzukündigen und sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber dem Norddeutschen Lloyd zu verschaffen. Den durch das Aufkündigen des Abkommens mit dem Lloyd drohenden tödlichen Ratenkampf vermied Ballin, indem er mit dem Lloyd einen Kompromiss verabredete, der den neuen Anteil am jeweiligen Geschäftsvolumen im Verhältnis von 55.8 % zu 44.2 % zugunsten der HAL festlegte.⁸⁶

The construction of the Imperators signalled a virtual revolution in HAL's financial and strategic position. For the first time since the late 1890s the bulk of its investments were directed to the north Atlantic. No less than about 125 million marks, or two thirds of its nominal share capital and forty per cent of its overall assets, would be invested in these three vessels. Their passenger carrying capacity almost equalled that of its entire north

85 Broeze (1991): Albert Ballin, S. 19-20.

86 Ebd., S. 23.

Atlantic fleet. In order to make these huge investments profitable [...] it was absolutely vital to change the quota agreement with Lloyd as radically and as rapidly as possible.⁸⁷

Diese Haltung Ballins, Pools und Konferenzen als reine taktische Maßnahmen der Teilnehmer der Konferenzen zur Wahrung des eigenen Vorteils zu betrachten, wird verständlich, wenn man sieht, dass Ballin bereits 1911 in die genauere Planung eingetreten war: »[...] these huge ships needed a dramatic increase in the passenger quota allocated to the HAL in its ›Sonderpool with Lloyd‹.«⁸⁸ Broeze gibt hier zu bedenken – Merck folgend – dass die Einnahmen aus dem Einsatz der beiden ersten Dampfer der Imperator-Klasse weit hinter den Erwartungen zurückblieben und die riesigen Investitionen folglich ein großes Risiko darstellten. Der IMPERATOR machte in der ersten Saison seines Einsatzes Verluste, die geplanten Konstruktionskosten lagen erheblich unter den tatsächlichen Kosten (39 Mio. statt 325 Mio.); die Schiffsturbinen machten Probleme und benötigten eine Nachbesserung, der Kohleverbrauch war gigantisch, die Ladezeiten für die Aufnahme der Fracht an den Landungsbrücken waren zu kurz berechnet worden.

Die Folgen, so Broeze, hätten zu einem neuen erbitterten Konkurrenzkampf mit unabwägbaren Folgen geführt. Aufgrund der zunächst unausgeglichene Kostenseite führte die Imperator-Klasse die HAL an die Grenzen ihrer Liquidität. Den Netto-Einnahmen zwischen 1911 und 1913 von 207 Mio. Mark standen 283 Mio. an Ausgaben gegenüber. Bei Ausbruch des Krieges waren nur 13 Mio. flüssig gegenüber Außenständen von 93 Mio. Mk., um nur einige Zahlen zu nennen. Nach Broeze verkörperte Ballin mit seinen unternehmerischen Entscheidungen nun einen Unternehmertypus, welcher auf die starke und gefährliche Dynamik des Überbietens und damit auf den »commercial and maritime social-Darwinism« durch Konkurrenz setzte. »Ballin was a particularly ambitious and aggressive operator« – die Ruhepausen, erreicht durch die Kompromisse der Pools am Verhandlungstisch, seien ein Beispiel dafür, »that competition in liner shipping can only be temporarily suppressed by agreements«.⁸⁹

1.9 Risiken der globalen Unternehmenspolitik im Zeitalter des Navalismus: Ballin und die Haldane Mission 1908-1912. Polarisierungen des Nationalismus – Unterströmungen und Erosionen

Die Haldane-Mission von 1912 galt dem Versuch des Ausgleichs zwischen den imperialen Machtinteressen zweier imperialer europäischer Mächte, der Welt- und Kolonialmacht England und dem Deutschen Kaiserreich mit seinem Anspruch, einen ange-

87 Ebd., S. 21. Mit der Einigung tauchten neue Probleme auf, weil damit das Gesamtgleichgewicht der Ratenvereinbarungen mit allen Teilnehmern der Konferenz aus dem Ruder geraten war. Der Dissens reichte bis in die Kriegszeit hinein. Vgl. ebd., S. 26.

88 Vgl. ebd., S. 11: »[...] diese riesigen Schiffe brauchten eine dramatische Erhöhung der Passagierquote, die der HAL in ihrem ›Sonderpool‹ mit dem Lloyd zugewiesen wurde.«

89 Ebd., S. 26 und S. 32; vgl. ebenfalls Broeze, Frank: »Shipping Policy and Social Darwinism: Albert Ballin and the Weltpolitik of the Hamburg-America Line 1885-1914«, in: *The Mainer's Mirror*. Vol 79, No 4 (November 1993), S. 419.436, hier S. 432.

messenen Platz im Kreis der imperialen europäischen Mächte mit einem ansehnlichen kolonialen Besitz zu verbinden.⁹⁰

Die konfliktuelle Zuspitzung hinsichtlich ihrer konkurrierenden Flottenpolitik zu einer nationalen aggressiven feindlichen Auseinandersetzung nahm im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts besorgniserregende Formen an. Mit der Eintrübung des deutsch-englischen Verhältnisses gingen massive Verschiebungen in den europäischen Bündnispartnerschaften einher, die in der Logik der diplomatischen Szenarien zu einer Isolierung der europäischen Mittelmächte (Deutschland/Österreichisch-ungarische Monarchie) gegenüber einem Bündnisystem zwischen Frankreich, England und Russland führen konnte, eine Befürchtung, die sich bei Eintritt in den Krieg in der Gegnerschaft von Entente und Mittelmächten und ihren jeweils verbündeten Mächten bewahrheitete.

Noch waren um 1908 die Fronten nicht so festgefahren und angesichts der Geschäftsbeziehungen Ballins und des Vertrauens, das ihm englische Unternehmen und Geschäftspartner entgegenbrachten, wurde ihm die Aufgabe übertragen, in Vorgesprächen die Möglichkeiten eines binationalen Ausgleichs der Spannungen zwischen dem deutschen Reich und England zu sondieren. Kreise der deutschen Hochfinanz vermittelten ein Gespräch mit Sir Ernest Cassel in London, einem zentralen und diskreten Vermittler der Verbindungen von Spitzen der Wirtschaft, Mitgliedern der englischen Regierung und dem englischen Königshaus. Sir Ernest Cassel, ein jüdisch-deutscher Einwanderer, zählte zu den reichsten Männern Englands und zu den Verwaltern des Privatvermögens des englischen Königs Eduard VII. Er war befreundet mit dem liberalen Politiker und von 1905-1912 amtierenden Kriegsminister Richard Burdon Haldane und dem englischen Außenminister Edward Grey.⁹¹

Was diese Verhandlungen auszeichnete, ist eine ganz wesentliche Eigenschaft, die im Hinblick auf die gesellschaftliche Tiefe der Jahre später erfolgten Transformation des Kaiserreichs in eine Demokratie von hoher Aussagekraft ist. Die Akteure der Haldane-Mission zählten auf beiden Seiten zu hervorragenden Vertretern der nationalen politischen und wirtschaftlichen Eliten. Die Gesprächspartner beider Seiten ähnelten sich in ihrer wirtschaftspolitischen Auffassung; es waren Liberale, Anhänger der Freihandelspolitik und damit einer Strömung, die einen Ausgleich im Wettrüsten der Gefahr einer wachsenden politischen Konfrontation vorzogen. Doch die öffentliche Meinung

90 Mit der Verabschiedung des Flottengesetzes von 1898 trat das Kaiserreich mit einem neuen Machtanspruch gegenüber der größten Seemacht der Welt auf, indem die deutsche Kriegsflotte in einem beispiellosen, über mehrere Jahrzehnte angelegten Bauprogramm ein Verhältnis zur britischen Flotte von zwei zu drei anstrebte, um letztlich dem berühmten Risiko eines Vernichtungsangriffs zu entgehen, vornehmlich aber, um auf den Weltmeeren ihren Platz im Kreis der globalen imperialen See- und Kolonialmächte einzunehmen. Vgl. Epkenhans, Michael: »Schlachtfloottenbau und Werftindustrie 1897-1914«, in: Deutsches Schiffsarchiv 27 (2004), S. 183-200; vgl. Bönker, Dirk: Militarism in a Global Age. Naval Ambitions in Germany and the United States before World War I (= The United States in the World), Ithaca/London: Cornell University Press 2012.

91 Huldermann, ebd. S. 203-205. Die Vorbereitungen waren recht kompliziert, weil das diplomatische Parkett angesichts der Empfindlichkeiten hinsichtlich der Rolle der Staaten und ihrer Verhandlungsführer, hinsichtlich der Frage der gleichberechtigten Partnerschaft und der Gesichtswahrung beim Ansehen der Nationen ausgesprochen heikel war.

in beiden Ländern war in dieser Frage sehr gespalten und man steuerte zunehmend auf eine Konfrontation zu.

So beschreibt Ballin in einem Bericht vom Juli 1909, nach einigen Vorbesprechungen und gegenseitigen Besuchen der Herrscherpaare⁹² die »große[n] Aufregung, welche in England über die deutschen Kriegsschiffbauten herrsche und einer feindlichen Stimmung gegen Deutschland als Unterlage diene [...]«.

Ballin schreibt weiter:

Vor Jahresfrist [...] habe mein Freund mir in seiner klaren und klugen Weise die Notwendigkeit einer Verständigung zwischen Deutschland und England über den Ausbau ihrer Kriegsflotten dargelegt und mich gebeten, in dieser Richtung zu wirken. Diese Anregung ist bei mir auf fruchtbaren Boden gefallen. Der Umstand, daß es mir gelungen sei, auf den wichtigsten Gebieten des der transozeanischen Handelsschiffahrt Deutsche, Engländer, Franzosen, Italiener, Österreicher und eine ganze Reihe kleinerer Nationen unter einen Hut zu bringen und an die Stelle eines schrankenlosen und unwirtschaftlichen Wettkampfes friedliche und für alle Teile ersprießliche Verhältnisse zu setzen, müßte mir Sympathie einflößen für den Gedanken, daß auch zwischen den Regierungen ein solcher Weg bei gutem Willen gangbar sein müßte. Ich hätte mich deshalb entschlossen, unserer Regierung einen solchen Plan zu unterbreiten. [...] Cassel erwiderte mir darauf, daß sich seit Jahresfrist die Verhältnisse für England erheblich verschoben hätten, und daß er nicht mehr in der Lage sei, die Ansichten zu vertreten, die er damals vertreten hätte. Es sei heute klarer, als es damals gewesen sei, daß England seine Suprematie auf dem Meere unter allen Umständen und völlig ungebunden aufrecht erhalten müsse. Angesichts der inzwischen beschlossenen Kriegsschiffbauten Österreichs und Frankreichs sei eine einseitige Verständigung zwischen Deutschland und England nicht mehr möglich [...].⁹³

Die Ausführungen über den weiteren Gesprächsverlauf verweisen auf die Komplexität der Verhandlungsführung angesichts von Zielen, die letztlich unvereinbar erscheinen: 1. die Wahrung der Suprematie Englands auf den Meeren »im Hinblick auf seine kolonialen und Welthandelsinteressen«, 2. solide Bündnispartnerschaften in Europa, 3. die Beibehaltung des Systems des Freihandels und 4. eine solide Finanzierung des Flottenausbaus, auch wenn dies auf Kosten der Sozialpolitik geschehe.⁹⁴

Der Fortgang der äußerst komplizierten Verhandlungen erwies sich als zäh und angesichts der zahlreichen äußeren und innenpolitischen Veränderungen als unmöglich. Hatte bereits die Daily Telegraph-Affäre 1908 für eine empfindliche Eintrübung der Beziehungen zwischen beiden Ländern gesorgt,⁹⁵ so führten der Tod Eduards VII. am 7. März 1910, die Parlamentswahlen in England im gleichen Jahr und eine Eintrübung der Konjunktur zu erneuten Verzögerungen.⁹⁶ Die britische öffentliche Meinung blieb ge-

92 Huldermann, ebd., 1907 des deutschen Kaiserpaars in Windsor, ebd., S. 206, 1908 des englischen Königspaars in Berlin, ebd., S. 215.

93 Huldermann, ebd. S. 218-219.

94 Zitate bei Huldermann, ebd., S. 220 u. S. 221.

95 Huldermann, ebd., S. 213-21.

96 Ebd., S. 229-231.

spalten, es gab ein Schwanken in der Einschätzung der Vertragspartner in der Frage des »Geben und Nehmens«, ⁹⁷ welche die Westminster-Gazette Ende 1911 in einem umfangreichen Artikel abwog. ⁹⁸ Die Zeichen standen wieder günstig für die Verhandlungen, die schließlich am 9. Februar 1912 in Berlin stattfanden. Doch der Eindruck täuschte. Die Flottenvorlage stieß zwar auf Kritik englischerseits, erfuhr jedoch zunächst keine ausgesprochene Ablehnung, ⁹⁹ doch wurden diese Verhandlungen nicht von den entscheidenden Akteuren, also Churchill und Tirpitz, geführt, sondern von Haldane jeweils getrennt mit Wilhelm II. und mit Bethmann Hollweg in einer freundlichen Atmosphäre. Ergebnisse zwischen beiden Staaten in der Flottenfrage kamen letztlich nicht zustande. England erklärte sich nicht mit der auf deutscher Seite angestrebten Erhöhung der Mannschaftsstärken auf den neuen drei Linienschiffen des geplanten III. Geschwaders einverstanden. Die englische Verhandlungsführung bestand auf einer Stärke von 4.500 – 5.000 Mann, statt auf 15.000. ¹⁰⁰ Diese Differenz konnte nicht ausgeräumt werden; überdies sprachen sich beiden Seiten für die »Fortsetzung des unausgesetzten Marinerüstens« aus. ¹⁰¹

Letztlich stand die Stellung Englands als Weltmacht auf dem Spiel, die England nicht mit der Erklärung einer uneingeschränkten Neutralität gegenüber dem Kaiserreich im Falle eines kriegerischen Konfliktes in Frage stellen konnte. Wenn Deutschland Frankreich angreifen werde, werde England – so die Position Churchills – keine Neutralität wahren, um die »Balance of Power« nicht im Sinne eines zu mächtigen Deutschlands außer Kraft zu setzen. ¹⁰²

Im Juli 1914 scheiterte Ballin in einer letzten Anstrengung, einen Ausgleich zwischen beiden Mächten in der Flottenfrage am Verhandlungstisch zu vermitteln. ¹⁰³

97 Ebd., S. 244.

98 Abgedruckt bei Huldermann in der deutschen Übersetzung S. 235-445. Das englische Original mit den Anmerkungen des Kaisers ist in Kopie des Originals beigelegt.

99 Huldermann, ebd. S. 244.

100 Huldermann, ebd., S. 261.

101 Ebd., S. 269.

102 Ebd., S. 275.

103 Huldermann, ebd., S. 275-276; Zu den letzten gescheiterten Versuchen Ballins, in London in Gesprächen mit Grey, Haldane und Churchill am 23. und 24.7.1914, eine Vermittlung anzubahnen vgl. Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt, S. 209-211. Ballin selbst ging davon aus, dass »England keine Veranlassung habe [...], aktiv an einem kriegerischen Konflikt teilzunehmen [...]«. Vgl. »Generaldirektor Ballin über die politische Lage«, in: Hamburgischer Correspondent Nr. 280 vom 29.7.1914, in: Merck (1920/1922: Erinnerungen, S. 50; vgl. auch: Seligman, Matthew S.: Military Diplomacy in a Military Monarchy? Wilhelm's II Relations with the British Service Attachés in Berlin, 1903-1914, in: Mombauer/Deist (2003): The Kaiser, S. 176-194.

2. Der Erste Weltkrieg als Katalysator. Ballins Hinwendung zur Transformation des politischen Systems des Kaiserreichs

2.1 Dynamiken des Kriegsverlaufs – Aspekte der Betrachtung

Die Auswirkungen des Kriegsverlaufs auf den Unternehmer, den politischen Betrachter, den Politiker und Diplomaten Ballin im Ersten Weltkrieg waren vielfältig, wechselvoll und dramatisch. Die große Katastrophe des Ersten Weltkriegs lässt sich – legt man den Begriff des Katalysators als sprachliche Metapher zugrunde –, als ungeheure und beschleunigende Aktivierungsenergie beschreiben, als Auslöser gewaltiger Entwicklungen, die sich in ihrer Dynamik wechselseitig verstärkten, beschleunigten und mit gewaltigen Energien ausstatteten. Vorgegebene gesellschaftliche und politische Ordnungen wurden zunichte gemacht – trotz der Vereinbarung völkerrechtlicher Regelungen.¹⁰⁴

Auch die weltweit größte Überseereederei HAL erfuhr durch den Ausbruch des Krieges einen radikalen Einschnitt; die Geschäftsgrundlage war außer Kraft gesetzt. Das Auf und Ab des Kriegsgeschehens führte zu einem enormen Werteverfall, bedingt durch den Stillstand des Geschäftsbetriebes, durch Aufliegen der Schiffe, schließlich durch Beschlagnahmung einer großen Zahl der in US-amerikanischen Häfen aufliegenden Schiffe bei Eintritt der USA in den Krieg am 7. April 1917. Ballin wurde zu einem sorgfältigen Beobachter und Kommentator des globalen Kriegsgeschehens. Im Mittelpunkt seines Interesses stand die Lage auf den Weltmeeren, und hier rückte der U-Boot-Krieg als zunehmendes Bedrohungspotential für die Niederlage der Mittelmächte und ihrer Verbündeten am Ende des Krieges näher. Relativ früh – die Versenkung der *Lusitania* am 7. Mai 1915 galt ihm hier als Menetekel – war für Ballin absehbar, dass der unbeschränkte U-Boot-Krieg durch den Eintritt der USA in den Weltkrieg an der Seite der Entente zu einer Bedrohung Deutschlands, zur Niederlage und damit zu einer Erschütterung nicht nur des politischen Systems des Kaiserreichs, sondern auch der bisherigen globalen Welt- und Wirtschaftsordnung führen musste. Zahlreiche Briefe und Berichte dokumentieren die Stationen der Beobachtungen Ballins. Am Ende des Krieges – für das Kaiserreich unhaltbar verloren – unterstützte Ballin die Friedenspläne von Wilson, somit eine Transformation des politischen Systems vom Kaiserreich in eine parlamentarische Demokratie im Rahmen einer neuen politischen internationalen Ordnung auf der Grundlage des Völkerrechts. Ballin teilte in vielen Punkten die Sichtweise der fortschrittlichen Liberalen in Deutschland. Er begrüßte eine politische Transformation in Deutschland im Rahmen einer repräsentativen Demokratie, lehnte jedoch eine sozialistische und in das liberalkapitalistische Wirtschaftsgefüge eingreifende Gesetzgebung ab. Die Rückkehr zum globalen liberalen *Laissez-faire* im Sinne eines Ausgleichs unter den mächtigen internationalen Wirtschaftsführern entsprechend der Unternehmenspolitik der Vorkriegszeit erschien ihm nach wie vor als Ideal unabhängigen unternehmerischen Handelns. Nach langem Zögern gab er auch das Festhalten an der Überzeu-

104 Vgl. Toppe, Andreas: Militär und Kriegsvölkerrecht. Rechtsnorm, Fachdiskurs und Kriegspraxis in Deutschland 1899–1940, München 2008.

gung, dass der neue Staat noch eine repräsentative Funktion für die Nachfolger der Dynastie der Hohenzollern bereithalten müsse, auf.

Während des Krieges erschloss sich die HAL neue unternehmerische Geschäftsbereiche. Gern hätte sie die Unternehmungen im Bereich der Kriegswirtschaft ausgeweitet, doch erwies sich Hamburg (Zentrale Einkaufsgesellschaft (ZEG)/Getreideimport aus Rumänien) auf Dauer nicht als geeigneter Standort. Ebenfalls richtete Ballin seine Aufmerksamkeit auf kompensatorische Geschäfte zur Erhaltung des Unternehmenskapitals und der Anlagen des Unternehmens, so etwa auf die Errichtung neuer Geschäftszweige in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Schwerindustrie. Ein Teil der unternehmerischen Aktivitäten galt in den ersten Kriegsjahren der profitablen Verwendung des in den Häfen neutraler Staaten liegenden Schiffsraumes. Ein weiteres neues Tätigkeitsfeld erschloss sich in der Organisation des Seehandels und wichtiger Export-/Importgüter über Häfen der neutralen Länder vorwiegend in Nordeuropa.

Im Laufe des Krieges zeichnete sich eine langsame Hinwendung Ballins zu den Friedensplänen Wilsons ab und zu einer Haltung, die, anfänglich zögernd und im Herbst 1918 sehr entschieden, die politische Transformation des Kaiserreichs als Voraussetzung für einen Friedensschluss unterstützte. Zunehmend entwickelte Ballin eine kritische Haltung gegenüber Wilhelm II. und der III. Obersten Heeresleitung, die in der zweiten Kriegshälfte die Form einer Militärdiktatur annahm und mit ihren Entscheidungen den Krieg zuungunsten einer langfristigen Strategie eines Friedensabschlusses eskalieren ließ. Im Mittelpunkt seiner wachsenden Bedenken standen der uneingeschränkte U-Boot-Krieg, schließlich auch die sehr weit gehenden Annexionspläne gegenüber Belgien, die er anfangs selbst gut geheißsen hatte. Die Friedensvorstellungen Ballins bewegten sich im Rahmen des bürgerlichen Liberalismus und ging mit einer strikten Ablehnung des sozialistischen Revolutionskonzepts einher. Hier zeichneten sich die Grenzen seiner Kompromissbereitschaft deutlich ab.

Ballin setzte sich bereits während des Krieges für den baldigen Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte nach Kriegsende ein. Die Weichen wurden mit der Verabschiedung des Gesetzes zur Entschädigung des Schiffbestandes der deutschen Reedereien durch den Reichstag im Oktober 1917 gestellt. Dieses Gesetz trug mit dazu bei, die wirtschaftliche Erneuerung der deutschen Reedereiwirtschaft und damit auch der HAL nach dem Ende des Ersten Weltkrieges erfolgreich einzuleiten.¹⁰⁵ Diese und weitere Maßnahmen zur Absicherung der komplexen Entschädigungsverfahren sorgten für eine Kontinuität und den Wiederaufbau der Handelsflotte nach dem Vertragsabschluss von Versailles. Ebenso trug Ballin mit der Bestimmung Wilhelm Cunos zu seinem Nachfolger zur Kontinuität der Unternehmensführung in der HAL nach Kriegsende bei.¹⁰⁶

105 Ballin stellte mit diesem Schritt im Laufe des Ersten Weltkrieges die Weichen für die finanzielle Absicherung des Neuanfangs, indem er das Entschädigungsgesetz erfolgreich durch den Reichstag brachte. Im Einzelnen vgl. Priester, Hans E.: Der Wiederaufbau der deutschen Handelsschifffahrt. Ein Beitrag zur Wirtschaftsgeschichte der Gegenwart, Berlin 1926, S. 36-42.

106 Das sogenannte »Kriegsentschädigungsgesetz« wurde am 11. Oktober 1917 vom Reichstag verabschiedet. Der »Reichsausschuß für den Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte« wurde am 24. Januar 1918 vom Bundesrat nominiert. Seine Mitglieder umfassten »Repräsentanten der Regierung, der Werftindustrie, der Reedereien«, der Schiffsversicherungen und der Interessenverbände der Schiffsbesatzungen. Dieses Entscheidungsgremium sollte anhand der Ausführungsbe-

Der Handlungsraum Weltkrieg wird hier durch den Ausblick auf das Kriegsende und die Vereinbarungen zur Entschädigung der Verluste der deutschen Handelsmarine und damit auch der HAL auf die Anfangsjahre der Weimarer Republik erweitert. Insofern folgt die Darstellung nicht der Dramaturgie zahlreicher Ballindarstellungen, die mit seinem tragischen Tod enden, sondern sie gibt der Betrachtung der Wirkungen von Ballins unternehmerischen Entscheidungen während des Krieges für die Entwicklung des Unternehmens über das Kriegsende hinaus bis in die frühen 1920er Jahre Raum.

2.2 Albert Ballin: Unternehmenspolitiken im 1. Weltkrieg: Diversifikation im Rahmen der staatlichen Kriegswirtschaft

Mit der Kriegserklärung an Serbien durch die österreichisch-ungarische Monarchie vom 28. Juli 1914 wurde die Kette der Bündnisverpflichtungen der europäischen Mächte für den Eintritt in den Ersten Weltkrieg ausgelöst. Mit der Kriegserklärung an Russland am 1. August 1914 trat Deutschland in den Krieg ein, die Kriegserklärung an Frankreich folgte am 3. August, der Einmarsch in Belgien fand am Tag darauf statt, woraufhin Großbritannien Deutschland ein Ultimatum überreichte mit dem Ergebnis, dass, nachdem Deutschland dieses um Mitternacht verstreichen ließ, zwischen England und Deutschland der Kriegszustand eintrat.¹⁰⁷ Mit dem Kriegsausbruch änderte sich die *raison d'être* für die internationale Handelsschifffahrt. Die Teilung der Staaten in Feinde, Verbündete und Neutrale stellte die Überseereedereien vor die Alternative, die Schiffe nicht auslaufen zu lassen, sie aufzulegen, die Häfen neutraler Staaten anzulaufen bzw. dort zu verbleiben, eine schnelle Rückkehr einzuleiten, oder aber die Beschlagnahmung in Kauf zu nehmen, wenn das Schiff im Hafen eines Kriegsgesegners lag.¹⁰⁸

stimmungen »den weitem[sic?] Ablauf des Entschädigungsverfahrens« in die Hand nehmen. Vgl. Rübner, Hartmut: Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt. Maritime Wirtschaft und Politik im Kaiserreich, in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus, Bremen 2005, S. 99-103. Die Zitate ebd., S. 102.

107 Zur Neutralität vgl. die Abmachungen der Haager Friedenskonferenz von 1907. Die diplomatischen Vorbereitungen und die Ereigniskette von der Absendung des Ultimatus an Belgien durch Moltke an das Auswärtige Amt am 26. Juli 1914, die Übermittlung der Note an den »deutschen Gesandten in Belgien, die Übermittlung des Ultimatus am 2. August 1914 um 19.00 an den belgischen Außenminister, die Zurückweisung der Note durch Belgien und die Mobilmachung der belgischen Truppen am 3. August und der Einmarsch der deutschen Truppen in Belgien am 4. August und der Kriegseintritt Großbritanniens am selben Tag sowie die folgenden Kriegseignisse beschreibt ausführlich Bischoff, Sebastian: Kriegsziel Belgien. Annexionsdebatten und nationale Feindbilder in der deutschen Öffentlichkeit 1914-1918, Münster 2018, S. 38-39.

108 Vgl. die Beschreibung der letzten Tage im Juli bei Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 299-307. Die Kapitäne der »auf See fahrenden Schiffe« wurden entsprechend benachrichtigt. Die Marine warnte, »weitere Schiffe auslaufen zu lassen [...]«. Nur 80 der 175 Hapag-Dampfer befanden sich bei Kriegsbeginn in deutschen Häfen; einige von diesen übernahm die Marine als Hilfskreuzer oder Versorgungsschiffe. [...] Von den rund 25.000 Angestellten und Arbeitern der Hapag wurde ungefähr die Hälfte zu Beginn des Krieges eingezogen.« Vgl. Gerhardt, Johannes: Albert Ballin (Mäzene für Wissenschaft 6), Hamburg 2009, S. 95-96. »Auch das Flaggschiff der deutschen Handelsflotte, die VATERLAND, lag bis auf weiteres an ihrem Liegeplatz in Hoboken fest.« Vgl. Kludas, Arnold: Die Geschichte der deutschen Passagierfahrt. Band IV. Vernichtung und Wiedergeburt 1914 bis 1930, Hamburg 1989, S. 9; Priester, Hans E.: Der Wiederaufbau der deutschen Handelsschifffahrt.

Hier war die HAL sehr schnell massiv betroffen. Spektakulär war das Umbuchen der Passagiere des IMPERATOR, der zum 31. Juli 1914, »in allen Kajüten ausgebucht«, nach New York auslaufen sollte. Die Passagiere »mußten sich zumeist in den folgenden Tagen nach neutralen und englischen Häfen begeben und sich von dort einschiffen«; sie auf andere Schiffe umzubuchen, erzeugte eine fieberhafte Aktion, die deutlich machte, wie überraschend der Kriegsausbruch die Reederei traf.¹⁰⁹ Auch Ballin wurde der Ernst der Lage erst nach der Rückkehr aus England bewusst, war er doch einige Tage zuvor von seinen Gesprächen mit Churchill und Grey aus England in euphorischer Stimmung zurückgekehrt, weil er den Eindruck gewonnen hatte, dass von einem drohenden Krieg nicht die Rede sein konnte.¹¹⁰

Der Eintritt in den Weltkrieg führte zu einem tiefen Einschnitt in den Gang des Unternehmens HAL, bedeutete er doch einen fast völligen Stillstand des Reedereigeschäftes. Die von nun an geltende Unterscheidung in Freund, Feind und Neutrale, in bedrohte, verbotene und zugängliche Zonen zu Wasser und zu Lande, die Unterbrechung der internationalen Geld- und Zahlungsverkehre und der Kommunikationskanäle, ebenso die von England ausgeübte Zensur in neutralen Häfen, all das führte dazu, dass »mit dem Welthandel auch das Reedereigeschäft« stockte. Die Frachten fielen, und in der ersten Zeit des Krieges wuchs die Zahl der aufgelegten Dampfer gewaltig. »Der Weltverkehr war paralysiert.«¹¹¹ Mit der umfassenden Seeblockade, die England seit November 1914 über das Gebiet der Nordsee von den Shetlandinseln bis zum Ärmelkanal verhängte, war das Auslaufen von Handels- und Kriegsschiffen deutscher Flagge aus den Nordseehäfen praktisch eingestellt. Die Distanzblockade führte das Scheitern der Schlachtflottenpolitik des Marineadmirals Tirpitz vor Augen, der, so die Kritik, eine moderne Flotte zu einer rückwärtsgewandten Strategie nutzte, statt eine »strategisch-taktische Alternative« zu suchen, die auch die »Grand Fleet zur Zersplitterung ihrer Streitmacht gezwungen hätte.«¹¹² Mit dem Kriegseintritt traten im Reichsinnern die Verträge und gesetzlichen Regelungen in Kraft, die der Admiralität den Zugriff auf die Schiffe der HAL ermöglichte, welche sie zur Versorgung der Marine und als Hilfsschiffe nutzte.¹¹³

Angesichts des Wegfalls des originären Geschäftsbereiches standen für die Reederei grundsätzliche Fragen der Hinwendung zu alternativen Geschäftsfeldern im Raum. Den ursprünglichen Plänen der OHL zufolge ging man in Deutschland von einer bis

Ein Beitrag zur Wirtschaftsgeschichte der Gegenwart, Berlin 1926, S. 7-11; Fisser, Marc: »Die deutsche Seeschifffahrt am Ende des ersten Weltkrieges und in der Weimarer Republik«, Deutsches Schiffsarchiv 13, 1990, S. 111-142, hier S. 111.

109 Huldermann, ebd., S. 307. Zur Haldane-Mission vgl. in diesem Band Meyer-Lenz, Johanna, »Albert Ballin 1890-1918«, S. 124-127.

110 Ballin war vor dem 23. Juli 1914 zu Gesprächen mit Haldane, Grey und Churchill nach London gereist. Am 27. Juli traf er wieder in Berlin ein. Vgl. Huldermann (1922), S. 30. Ballin war offensichtlich wie viele andere der Ansicht, dass eine »dringende Gefahr« (nicht) vorliege. Man sei zwar im britischen Kabinett angesichts der Note Österreichs-Ungarns am 23. Juli sehr besorgt gewesen, aber die Abschiedsworte Churchills, »My dear friend, don't let us go at war!«, hatten Ballin in einer trügerischen Sicherheit gewiegt. Vgl. Huldermann (1922), S. 302.

111 Huldermann, ebd., S. 312.

112 Vgl. Epkenhans, Michael: Der Erste Weltkrieg, Paderborn 2015, S. 110-115.

113 Huldermann, ebd., S. 307.

zum Spätherbst 1914 kurzen Kriegsdauer aus. Mit dem Übergang in den Stellungskrieg ab Ende November 1914 änderte sich die Lage grundsätzlich und spätestens seit den verlustreichen Stellungskämpfen um Verdun 1916 trat der Krieg in eine Phase, die ein schnelles Ende mit einem Siegfrieden in weite Ferne rückte. Damit war auch die HAL herausgefordert, ihre Unternehmenspolitik auf eine langfristige Strategie des Überdauerns anzulegen. Kriegseintritt und Kriegsgeschehen schufen völlig neue Prämissen für das Fortbestehen des Unternehmens und damit für das unternehmerische Handeln Ballins.

Die folgenden Ausführungen widmen sich folgerichtig der Frage, inwiefern die sich vielfach verändernde Kriegssituation Unternehmensentscheidungen und -entwicklungen beeinflusste und inwiefern der dramatische Kriegsverlauf als Katalysator sich beschleunigenden Wandels für das Unternehmen und für die Handlungsoptionen Ballins und seine grundsätzlichen Einstellungen zur politischen Macht gewirkt hat.

Betrachtet man die Ausgangssituation in Hamburg, so konzentrierte sich die HAL zunächst auf kurzfristige Umstellungen. Man wich auf verwandte Geschäftsfelder aus und suchte in dem Aufbau einer umfassenden Logistik für die überhastet einsetzende Planung der staatlichen Kriegswirtschaft ein sicheres Standbein. Außerdem kam es zu Ausgründungen, Verflechtungen und Zusammenschlüssen mit anderen Unternehmen.¹¹⁴ Je länger der Krieg andauerte, desto gewichtiger wurden diese neuen Felder, die zu vermehrten Kooperationen von Reedereien, Unternehmen der Montan- und Schwerindustrie, Handels- und Transportwirtschaft, Schiffbau, Bank- und Finanzwirtschaft führten. Seit 1916 war Hugo Stinnes, der mächtige und ehrgeizige Industriemagnat der rheinisch-westfälischen Schwerindustrie, treibende Kraft und Förderer neuester Entwicklungen im Schiffs- und Flugmotorenbau. Die dabei zunächst eingesetzte Architektur der vertikalen Verflechtungen – etwa von Unternehmen der Schwerindustrie, des Schiffbaus und der Seetransportwirtschaft – führte zur Gründung der Werft AG und der Deutschen Werft AG in Hamburg, bei der auch die HAL als Miteigentümerin Aktien zeichnete. Darüber hinaus plante Stinnes, auf dem Erdölmarkt Rumäniens Fuß zu fassen und zur Sicherung eigener Anteile ein Konsortium zu gründen. Das Ausgreifen in umfangreiche Planungs- und Verflechtungsmodelle, die Gründung von neuen Allianzen großen Stils interpretiert der Historiker Hartmut Rübner bereits als Teil einer Epochenwende der Wirtschaft, ermöglicht durch den kontingenten Verlauf des Krieges.¹¹⁵

Hinzu kam, dass Schiffbauindustrie und Transportindustrie auf die großen Verschiebungen auf den Märkten in den USA reagieren mussten, da die US-amerikanische Schiffbauindustrie und die US-amerikanische Reederei mit dem Eintritt in den Weltkrieg weltweit die Führung übernommen hatten. Ihre Monopolstellung auf dem Frachtraummarkt verdankten sie insbesondere der Tatsache, dass mit dem Eintritt der USA am 6. April 1917 in den Krieg das Material der deutschen Handelsflotte und ihrer

114 Vgl. zum Folgenden die Ausführungen von Rübner, Hartmut: Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt. Maritime Wirtschaft und Politik im Kaiserreich, in der Weimarer Republik und im Nationalsozialismus, Bremen 2005, S. 89–99, hier S. 89–92.

115 Ebd., S. 89–92.

Verbündeten beschlagnahmt worden war und die Verfügung darüber auf die *Shipping Boards* übergegangen war.

Angeichts dieser Lage wählte Ballin notgedrungen den Weg aus dem »Kerngeschäft«. Dies bedeutete jedoch nicht, dass Ballin die Frage der »nicht tätigen« Flotte nicht dringend verfolgte, um die hohen Werte der im In- und Ausland liegenden Handelsflotte zu sichern und die Mannschaften, die die Schiffe instand hielten, zu finanzieren. Ungefähr 4.000 Hapag-Mitarbeiter waren »im Ausland stationiert [...] oder in Entente-Häfen mit ihren Schiffen in die Hand des Kriegsgegners« gefallen und interniert worden. »Die übrigen arbeiteten, allerdings zu herabgesetzten Bezügen, weiter [...]«. ¹¹⁶ Zur Finanzierung dieser Kosten trug – nach einer Intervention Ballins – das Reichsschatzamt bei.

Auf verschiedenen Wegen erschlossen die Großreedereien NDL und HAL ihren »brachliegenden Firmkapazitäten neue, abseitige Tätigkeitsfelder«. Die HAL richtete mit Hilfe von Kapitalbeteiligungen u.a. des Bankhauses M. M. Warburg & Co und in Zusammenarbeit mit staatlichen Gesellschaften und Einrichtungen Nebenbetriebe mit »lukrativen Fremdaufträgen« ein. ¹¹⁷ Diese »technischen Betriebe«, »Reparaturwerkstätten, Kaianlagen und Schlepper«, führten »entweder Konversionsaufträge für die Kriegsmarine« oder »Reparaturaufträge für die Reichsbahn« ¹¹⁸ aus. Weitere neue Betätigungsfelder erschlossen sich in Zusammenarbeit mit staatlichen Eisenbahngesellschaften im Fremdenverkehrsgeschäft, im Seebäderdienst, in der »Versorgung von etwa 20 Gefangenenlagern« sowie der »Verproviantierung von in deutschen Häfen stationierten Marineeinheiten« durch »das eingespielte Küchen- und Bedienungspersonal«, im Speditionsgeschäft, in der »binnenländische[n] Schifffahrt« und schließlich im »Luftfracht- und Passagiergeschäft«, einer Vorstufe der 1926 gegründeten »Luft-Hansa AG«, aus denen beide, NDL und HAL, insgesamt »Überschüsse in Höhe von zusammen 26 Mio. Mark erwirtschaften konnten.« ¹¹⁹

Über »Kapitalbeteiligungen« ließen sich Gewinne für Wiederaufbaufonds erwirtschaften. Auch in dieser Hinsicht bot sich die Gründung und der Aufbau der Reichseinkaufsgesellschaft in Kooperation mit dem Bankhaus M.M. Warburg & Co. »wenige Tage nach Kriegsausbruch« an. Die nach einer Reorganisation 1915 dem Reichsamt des Innern unterstellte Zentrale Einkaufsgesellschaft (ZEG) beschäftigte bald »8000 Personen«. ¹²⁰ Ballin leitete und organisierte im Rahmen der ZEG die Verladung und den

116 Gerhardt (2009): Albert Ballin, S. 222.

117 Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 63-65, S. 76-77.

118 Vgl. ebd., S. 63. Die HAL gliederte die »überwiegend auf fremde Rechnung arbeitenden Neben- bzw. Regiebetriebe« aus und wandelte »diese sukzessive in formal selbständige Gesellschaften mit beschränkter Haftung« um. Ebd., S. 64.

119 Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 64-65.

120 Ebd., S. 64. »Aus der zunächst unter der Ägide der HAL stehenden Lebens- und Futtermittelbeschaffungsstelle gingen nach einer Reorganisation im Januar 1915 die »Zentraleinkaufsgesellschaft mbH«, die als staatliches Monopolunternehmen direkt dem RWM in Berlin unterstellt war, sowie die »Lager- und Speditionsgesellschaft mbH« in Hamburg hervor.« Leiter des Aufsichtsrates war Max M. Warburg. Ebd. S. 64. Die Zentrale Einkaufsgesellschaft (ZEG) war mit einem umfangreichen Kapital von 45 Mio. Mark ausgestattet. »Ihre Aufgabe war die Beschaffung der Lebensmittel aus dem Auslande.« Vgl. Huldermann (1922), ebd., S. 313. Dazu griff man auf regulierende Mechanismen wie Zentralisierung und strenge Bedarfsrechnungen für die Käufer wie für die Ver-

Transport der umfangreichen Getreidemengen aus Rumänien per Flussschifffahrt und Eisenbahn.¹²¹ Im Reichsschatzamt wiederum lernte Ballin den Juristen Wilhelm Cuno kennen, den er bereits 1916/17 dem Vorstand der HAL als seinen Nachfolger vorschlug.¹²²

Die HAL übernahm für den Transport der Getreidemengen aus Rumänien die Leitung der logistischen Planung und der technischen Abläufe mit einem »gewaltigen Apparat für den Umschlag an der Donau und die Verschiffung [...]«. ¹²³ Diese garantierten die Versorgung Deutschlands und Österreich-Ungarns mit rumänischem Getreide in den Jahren 1915-1918, also auch noch nach der Niederlage Rumäniens 1916, durch die Mittelmächte.¹²⁴

käufer, Regulierung der Preise und der Mengen zurück, um angesichts zunehmender Verknappung die Vergabe von Nahrungs- und Futtermitteln dem freien Markt zu entziehen. Vgl. Huldermann (1922), S. 314. Zur Entstehung und zur Durchführung der ZEG vgl. Helfferich, Karl, *Der Weltkrieg*. Bd. II. Vom Kriegsausbruch bis zum uneingeschränkten U-Bootkrieg, Berlin 1919, S. 202-221 und S. 232-240.

- 121 Ohne Rücksicht auf die zunehmend prekäre Ernährungslage der rumänischen Bevölkerung galt die Aufmerksamkeit des Militärs und der Schiffsingenieure des Reiches den »Herausforderungen« der Logistik und der Transporttechnik für dieses komplexe und schwierige Unterfangen. Vgl. Barber, Oswald: *Einrichtung und Aufgaben der Zentral-Einkaufsgesellschaft*. Breslau, 1917 (Nachdruck des Vortrages vom 6. November 1917 auf der kriegswirtschaftlichen Tagung in Breslau); vgl. auch Foerster, E.: »Schiffstechnische Organisationen des deutschen Feldeisenbahnchefs auf der Donau«, in: *Jahrbuch der Schiffbautechnischen Gesellschaft* 1918, S. 123-172.
- 122 Wilhelm Cuno (1877-1933) »studierte in Berlin und Heidelberg die Rechte und promovierte zum Dr. jur. 1907 wurde er als Regierungsassessor in das Reichsschatzamt berufen, wo er 1910 zum Regierungsrat und 1912 zum Geheimen Regierungsrat aufrückte. Er war hier hauptsächlich mit Gesetzentwürfen und deren Vertretung im Reichstag beschäftigt. Im Kriege leitete er die Reichsgetreidestelle von ihrer Gründung bis Juli 1916, wurde dann dem Staatssekretär von Batocki zur Organisation des Kriegsernährungsamts beigegeben und erhielt Ende 1916 im Reichsschatzamt das Generalreferat für kriegswirtschaftliche Fragen. Einem Ruf A. Ballins folgend, trat er am 1.11.1917 in das Direktorium der Hapag ein und schied damit aus dem Reichsdienst aus. Nach Ballins Tod wurde er am 20.12.1918 zu dessen Nachfolger als Generaldirektor der Reederei gewählt.« Vgl. Klein, Gottfried: »Cuno, Wilhelm« in: *Neue Deutsche Biographie* 3 (1957), S. 438-439 [Online-Version: <http://www.deutschebiographie.de/pnd118677497.html#ndbcontent>, abgerufen am 30.8.2021; Rübner (2005): *Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt*, S. 92 und 95.
- 123 Huldermann (1922): ebd., S. 314. Um den Umfang zu beziffern, nennt Huldermann eine Summe von sechseinhalb Milliarden Mark für die Gesamtheit der Umschläge von 1915 bis 1918. Die Menge erhöhte sich bis auf 800 Waggon pro Tag. Darüber hinaus griff Ballin ordnend in das »Wirrwarr der Einkaufstätigkeit im Auslande« ein und schuf »geordnete Zustände.« Ebd., S. 314. Große Probleme ergaben sich aus der mangelhaften Logistik bei der »Verteilung der Lebensmittel«. Vgl. ebd., S. 313-314.
- 124 Die Idee entwickelte Ballin gemeinsam mit Max Warburg. Seit dem 26. August 1914 stellte Ballin einen Teil der Räume und »mehrere Hundert Bürokräfte der Reederei« für den Aufbau der Reichseinkaufs-Gesellschaft zur Verfügung, die sich zu einem großen zentralen Unternehmen der Beschaffung und Verteilung von Gütern entwickelte. 1915 wurde der Hauptsitz nach Berlin verlegt, 1916 wurde die Zentraleinkaufsgesellschaft dem Kriegsbeschaffungsamt eingegliedert. Die Rolle Ballins wäre im Zusammenhang mit dem Verhältnis der Mittelmächte zu Rumänien nach der Niederlage 1916 noch deutlicher nachzuzeichnen. Vgl. Gerhardt, Johannes (2009): *Albert Ballin*, S. 95; vgl. Huldermann (1922), ebd.

Bewegte sich hier Ballin im Feld der Erweiterung unternehmerischen Handelns im Rahmen der deutschen Eroberungspolitik, so eröffneten die Verflechtungen der Interessen der HAL mit Stinnes noch größere Dimensionen.¹²⁵ Stinnes war ein bedeutender Strategie, der dabei war, sein gewaltiges Montan-Imperium anlässlich der Besetzungen Luxemburgs, Frankreichs und Belgiens zu erweitern. Ballin war – als ›starker‹ Mann der hanseatischen Wirtschaft – ein geeigneter Partner, mit dessen Unterstützung Stinnes sich den Eintritt in den Aufsichtsrat der HAL verschaffte und aus dieser Position heraus seine Stellung in der HAL auszubauen plante.¹²⁶

Zur Erhaltung des Wertes der in den Häfen neutraler Mächte aufliegenden Schiffe der HAL setzte sich Ballin über die noch bestehenden Kommunikationskanäle der HAL mit amerikanischen Agenturen und Geschäftsverbindungen in Verbindung. Seine Bemühungen, die in US-amerikanischen Häfen aufliegenden Schiffe schnell zu verkaufen oder zu verchartern,¹²⁷ scheiterten allerdings zunächst am Widerstand des Admiralstabes, der seine ablehnende Haltung mit kriegsstrategischen Überlegungen begründete, wonach jeglicher Verkauf der Schiffe zu einer Vergrößerung der Handelsflotte der Entente führe, damit ihre Transportkapazitäten erhöhe und somit den Gegner schwäche, indem er u.a. den U-Boot-Krieg verlängere.¹²⁸

Beispielhaft sei hier aus einem Schreiben Ballins an den damaligen Staatssekretär des Inneren und Vizekanzler Karl Helfferich (1872-1924) zitiert, in dem Ballin heftige Kritik an der Entscheidung des deutschen Admiralstabes übte. Den Brief verfasste Ballin zwischen dem 9. September und dem 22. Oktober 1917.¹²⁹ Seine Kritik bezieht sich

125 Investitionen lockten im Mineralölgeschäft, im Ausbau der Verkehrswege (Eisenbahnen/Häfen/Flussschifffahrt/Flugzeuge). Ballin hatte bereits die zukünftige Revolution im Schiffsmotorenantrieb durch die Nutzung des – überdies im Verbrauch preiswerteren – Dieselmotors im Auge. So erklärt sich auch das Interesse Ballins und Stinnes an dem rumänischen Ölgeschäft. Vgl. Feldmann, Gerald D.: Hugo Stinnes, München 1998, S. 472.

126 Nach Feldmann hatte die Suche nach der Zusammenarbeit von Stinnes drei Gründe: 1. Ballin sollte bei seinem Bemühen um die Verabschiedung des Entschädigungsgesetzes für die deutsche Handelsflotte »die Emdener Werft mit einbeziehen«, 2. einen Interessenausgleich mit Ballin angesichts der erheblichen Erweiterung seines Schiffsbestandes zu treffen, um nicht in eine gegenseitige ruinöse Konkurrenz zu geraten und 3. in das Reedereigeschäft Hamburger Reeder durch den Ankauf von Aktien der Ostafrika-Linie einzutreten und sich dort der Unterstützung Ballins zu versichern. Vgl. ebd., S. 425-427; vgl. Wulf, Peter: »Schwerindustrie und Seeschifffahrt nach dem 1. Weltkrieg: Hugo Stinnes und die HAPAG«, in: Vierteljahrsschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte, Bd. 67, Heft 1 (1980), S. 1-21.

127 »Ballin versuchte zunächst, die im neutralen Ausland liegenden Schiffe der Reederei zu verchartern, später dann, sie zu verkaufen; diejenigen, die in den Häfen der Entente-Länder lagen, waren sofort beschlagnahmt worden.« Nach und nach wurden die meisten der Schiffe abgeschrieben, nur neun von ihnen wurden verkauft. Vgl. Gerhardt (2009): Albert Ballin, S. 95-96. »Die Gesamtflotte der Hapag betrug kurz vor Kriegsausbruch (März 1914) 439 Fahrzeuge mit 1360360 Br.-Reg.-Tonnen. Hiervon gingen aus den angegebenen Gründen insgesamt 178 Ozeandampfer mit zusammen 1235397 Br.R.T. verloren.« Vgl. Castner, NN.: »Die Hamburg-Amerika-Linie und ihre heutige Flotte«, in: Polytechnisches Journal 1927, Band 342, S. 49-55, Zitat S. 49.

128 Zu dieser Argumentation vgl. Huldermann (1922), S. 316.

129 Der Termin »ante quem non« bezieht sich auf die Erwähnung, dass ein Dampfer in Argentinien beschlagnahmt wurde (Anfang September 1917), der Termin »post quem non« auf das Datum der Entlassung Helfferichs aus dem Amt des Staatssekretärs des Inneren am 23. Oktober 1917.

auf zwei Punkte, erstens auf die fehlende Einsicht des Admiralstabes in die Interdependenz nationaler und internationaler Wirtschafts- und Zahlungskreisläufe (Verbot des Verkaufs der aufliegenden Schiffe) und zweitens – als Folge – auf den Mangel an politisch-strategischer Urteilsfähigkeit. Ballin – typisch für ihn – legt zunächst den Sachverhalt dar, um daraus die Folgen für die Wirtschaft und den Kriegsverlauf abzuleiten:

Unsere Gesellschaft, welche die größte Schifffahrtsunternehmung der Welt war und bei Ausbruch des Krieges über Schiffe von etwa 1 500 000 tons verfügte, hat diese bis auf einen geringen Teil verloren, viel weniger durch Kaperungen und Versenkung im Dienste der kaiserlichen Marine, als durch die Handlungen unserer eigenen Regierung. Die deutschen Schiffe in Italien, Portugal, in Griechenland, in den Vereinigten Staaten, in Brasilien usw. hätten uns in natura oder durch Auszahlung ihres Wertes erhalten bleiben können, wenn unsere Regierung mit der gleichen Erkenntnis gehandelt hätte, wie die österreichische Regierung es in den Vereinigten Staaten sowohl als auch in China getan hat.¹³⁰

Die angebliche Gefahr der ungenutzten Flotte, welche die Admiralität beschwor, sei, so Ballin, ein Phantom des Admiralitätsstabes gewesen.¹³¹ Denn die Vernichtung der Schiffe habe – so der zweite Kritikpunkt – zu einer Kettenreaktion zugunsten der Entente geführt. Der Mangel an Frachtraum und damit die daraufhin erfolgte weitere Erhöhung der Frachtraten habe die neutralen Staaten aus »Schiffraumnot« zum Eintritt in den Krieg an der Seite der Entente gezwungen, weil im Deutschen Reich »eine Behörde ausschlaggebend ist, die sich der Einsicht der wirtschaftlichen und politischen Folgen beklagenswerterweise verschließt.«¹³²

Bereits im Jahre 1914/15 hatte Ballin versucht, die in den USA liegenden Schiffe der HAL an das internationale, von Herbert Hoover geleitete *Relief Committee* zur Versorgung der hungernden Bevölkerung in Belgien zu verchartern, was ebenfalls von der Admiralität vereitelt wurde. Die Schiffe der HAL hätten, so Ballin, sehr günstig in die Flotten der Hilfskonvois des Relief-Programms, geleitet von dem späteren amerikanischen Präsidenten Herbert Hoover (1874-1964), integriert werden können. Das galt sicherlich bereits für den Einsatz ab 1915, als das Relief-Programm, dann unter dem Namen *Lloyd Royal Belge* firmierend, die Aufgabe übernommen hatte, die von den Briten aufgrund des unbeschränkten U-Boot-Krieges zurückgehaltene Tonnage durch Tonnage privater Reedereien zu ersetzen.¹³³ Auch dieser Versuch scheiterte am Widerstand der deutschen Admiralität. Es wäre sogar, so Ballin in seinem Brief von September/Oktober 1917 an Helfferich, mit dem Einverständnis Englands möglich gewesen, die

130 Huldermann (1922), S. 317-318.

131 Huldermann beschreibt es ironisierend: »Jenes Phantom war der Kampf gegen Schiffsraum, die falsche Voraussetzung des Ubootkrieges, ein törichter Glaube, der sogar so weit ging, anzunehmen, daß die Herausziehung des deutschen Schiffsraumes aus dem Weltverkehr die Versorgung der feindlichen Mächte beeinträchtigen könnte.« Ebd., S. 316.

132 Vgl. ebd.

133 https://de.wikipedia.org/wiki/Kommission_f%C3%BCr_das_Belgische_Hilfswerk, abgerufen am 22.8.2021.

Schiffe nach Belgien zu überführen. Obwohl, so Ballin, »England die ganze Liste unserer in Amerika liegenden, etwa 2 500 000 Tons repräsentierenden Schiffe genehmigt und mit seinen Bundesgenossen schriftlich die Erklärung abgegeben hatte, daß diese Schiffe unangetastet bleiben sollten, solange sie für die Zwecke der Versorgung Belgiens benutzt würden«, beharrte die Admiralität auf ihrem Standpunkt und versagte bis auf drei Ausnahmen die Genehmigung. Nach Beendigung der Aufgabe hätte die HAL-Flotte »in Rotterdam liegen und ungehindert nach Hamburg überführt werden können.«¹³⁴

Im Gegenzug entwickelte Ballin gemeinsam mit dem Leiter des Norddeutschen Lloyd und unterstützt von den deutschen Reedern, vertreten durch den Kriegsausschuss der Deutschen Reederei (KDR), von 1914 an das Vorhaben, die Reichsregierung zu Ersatzleistungen für die durch Beschlagnahmung und infolge kriegserischer Handlungen verlorengegangenen Schiffe auf hoher See zu veranlassen. Nachdem die Regierung eine ersatzlose Entschädigung abgelehnt hatte, entfachten die Reeder, namentlich unterstützt von Ballin, eine Kampagne, um eine Entschädigungsregelung auf dem Gesetzeswege zu erreichen. Eine umfangreiche Lobbyarbeit bei den Abgeordneten der Reichstagsfraktionen führte schließlich zum Erfolg. Gegen die Stimmen von SPD und USPD verabschiedeten der Reichstag am 11. Oktober 1917 und der Bundesrat am 7. November 1917 das *Gesetz zum Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte*.¹³⁵ Dieser für Ballin große Erfolg – ein Erfolg, der ihn erstmals enger mit den Vertretern der Reichstagsfraktionen in Kontakt brachte – bildete neben den Folgegesetzen 1919 und 1920 die Grundlage für die Entschädigung der Reedereien.¹³⁶

2.3 Ballin und das politisch-militärische Feld im ersten Kriegsjahr: Diplomatische Einschätzungen und strategisches Abwägen im diskursiven Spannungsfeld von Eroberungspolitik und Teilfrieden

Ballin betrachtete das Kriegsgeschehen und die Akteure in den Kriegsparteien in einer ähnlichen Weise, wie er unternehmerische Planungen, Projekte oder komplexe Verhandlungssituationen abzuwägen und zu beurteilen pflegte. Dies geht aus zahlreichen schriftlichen Äußerungen hervor, die Ballin verfasste: Briefwechsel, Kommentare, Memoranden, Tagebucheinträge.¹³⁷ Darin lotete er detailreich die Position der Verhand-

134 Huldermann (1922), S. 319. Verantwortlich für diese Entscheidung zeichnete der Vertreter des Admiralstabes, bis 1917 Kapitän zur See Kurt Grashoff (1869-1952).

135 Zu den Einzelheiten von der Entstehung der Vorlage, der umfangreichen Lobbyarbeit bis zur Verabschiedung des Gesetzes und der Einrichtung des Gremiums (Reichsausschuß für den Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte), dem das »Vorschlagsrecht zur Gewährung von Entschädigungsleistungen« zustand und das am 24. Januar 1918 durch Beschluss des Bundesrates nominiert wurde, vgl. Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 99-103, hier S. 102. Vgl. ebenfalls Merck (1920/22): Erinnerungen, S. 60-61.

136 Diese umfassten den Verlust ihrer Schiffe im Krieg wie auch die Verluste infolge der Abgabe fast der gesamten Handelsflotte aufgrund der Bestimmungen des Friedensvertrags von Versailles und der weiteren Ausführungsbestimmungen. Vgl. Priester, Wiederaufbau (1926), S. 26-30.

137 Viele Briefe werden zum Teil nur in Ausschnitten zitiert. Vgl. Huldermann, Bernhard: Albert Ballin: eine Biographie von den Anfängen bis nach dem Ersten Weltkrieg. Hamburg 1922; Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt; Gerald D. Feldmann: Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870-1924, München 1998.; Cecil, Lamar: Albert Ballin. Wirtschaft und Politik im deutschen Kai-

lungspartner aus, um zu einer Schlussfolgerung zu kommen, eine Strategie, die er in zahlreichen Verhandlungen in seinem Unternehmen, insbesondere in den Atlantik-Pool-Konferenzen souverän zu handhaben gelernt hatte.¹³⁸ Bei aller Verbindlichkeit und Freundlichkeit des Tones wusste der geübte Briefeschreiber Ballin die Anliegen für den Adressaten auf den Punkt zu bringen und die Argumentation präzise darauf zuzuschneiden. Die Kunst des Hervorhebens und des Auslassens gilt es bei der Lektüre der Schriftstücke Ballins sehr sorgfältig zu beachten.

Eingedenk seiner engen Beziehungen zu England äußerte sich Ballin Anfang Oktober 1914, zu Beginn des dritten Kriegsmonats, im Konzert der zahlreichen Gruppen, Verbände und Parteien, die nach der Einnahme von Belgien und angesichts der scheinbar erfolgreichen Offensive in Frankreich die Debatte um die Kriegsziele führten. Die Architekten der radikalen annexionistischen Gedankengebäude waren besonders stark in den Kreisen der Alldeutschen, aber nicht nur dort vertreten.¹³⁹ Die Diskussion fand auch in breiten Kreisen der Wirtschaft, besonders der Schwerindustrie und der rheinisch-saarländischen Montanindustrie, statt, ebenso in der Verarbeitungsindustrie und unter den Agrarverbänden. Bethmann Hollweg bat Ende des Jahres 1914 sechs große Industrieverbände zu einer Stellungnahme zu seiner Septemberschrift von 1914, um die politische Bandbreite auszuloten.¹⁴⁰ Auch Ballin beteiligte sich an der Debatte. Vor seiner Denkschrift von Mitte Januar 1915 hatte er sich bereits am 1. Oktober 1914, kurz nach der Veröffentlichung des Septemberprogramms, zur Frage der Annexionen in einem Brief geäußert.¹⁴¹ Zu diesem Zeitpunkt war die Distanzblockade der englischen Kriegsflotte noch nicht erfolgt. Das Schreiben richtet sich an Alfred Tirpitz, dem *spiritus rector* der strategischen Ausrichtung der Kriegsmarine auf die Entscheidungsschlacht zur See.¹⁴² Ballin rief darin dazu auf, die Kriegsplanung auf die langfristige Perspektive der zukünftigen Gestaltung einer Friedenspolitik mit England anzulegen:

serreich 1888-1918, Hamburg 1969; Gerhardt, Johannes (2009): Albert Ballin. Bis auf Huldermann weisen die Autoren die Fundstellen in ihren bibliografischen Angaben aus.

138 Vgl. w.o. S. 104-108.

139 Zur Annexionsdebatte vgl. Fischer, Fritz: Griff nach der Weltmacht. Die Kriegszielpolitik des kaiserlichen Deutschland 1914-18, Königstein 1979 (Nachdruck der Sonderausgabe 1967); zu den Annexionsplänen des Alldeutschen Verbandes vgl. Hering, Rainer: Konstruierte Nation. Der Alldeutsche Verband 1890-1939, Hamburg 2003, S. 133-138; vgl. auch Leicht, Johannes: Heinrich Claß 1868-1953. Die politische Biographie eines Alldeutschen, Paderborn 2011.

140 Fischer (1979): Griff nach der Weltmacht, S. 90-95; zur Eingabe der sechs Wirtschaftsverbände am 20. Mai 1915 ebd., S. 142-143.

141 Vgl. die Ausführungen Fischers zum Septemberprogramm von Bethmann Hollweg: »Die Durchsetzung dieses Programmes hätte eine vollständige Umwälzung der staatlichen und wirtschaftlichen Machtverhältnisse in Europa herbeigeführt. Nach der Vernichtung der französischen Großmachtstellung, der Beseitigung des englischen Einflusses auf dem Kontinent und der Zurückdrängung Rußlands, wäre Deutschland die Hegemonie in Europa zugefallen. [...] Zwar hätte die Durchsetzung dieses Programms die Koalition der drei Entente-Mächte gesprengt [...]. Damit [wäre] gefährlicher Sprengstoff für neue Konflikte gelegt worden [...]«. Fischer (1979): Griff nach der Weltmacht, S. 93-95, das Zitat ebd., S. 94-95.

142 Vgl. Epkenhans, Michael: »Schlachtfloottenbau und Werftindustrie 1897-1914«, in: Deutsches Schifffahrtsarchiv 27 (2004), S. 183-200; König, Marcus: Agitation – Zensur – Propaganda. Der U-Boot-Krieg und die deutsche Öffentlichkeit im Erstem Weltkrieg, Stuttgart 2014, S. 131-146.

Die erfolgreiche Gestaltung des Friedens wird nicht viel weniger schwer sein wie die glückliche Durchführung des Krieges. Diesen Weltkrieg kann man meiner Meinung nach in sechs Monaten mit den gleichen Resultaten beenden, wie man sie nach 12 Monaten zu erlangen vermag. Ich meine, daß, wenn wir nicht in einigen Monaten die Grundlage für unsere Entschädigungsforderungen (Annektionen, ML) geschaffen haben, die Aussichten im weiteren Verlauf der Dinge sich für uns auch nicht viel sicherer gestalten würden.

Was wir anstreben mußten, ist eine Neugruppierung eines Bündnisses Deutschland-England-Frankreich. Dieses Bündnis wird zu haben sein, sobald wir Frankreich und Belgien zu Boden gerungen haben, und sobald Sie sich entschlossen haben, mit England eine Verständigung über den Flottenbau herbeizuführen.¹⁴³

Weiter führte Ballin in seinem Brief an Tirpitz aus: »Ich weiß, daß dieser Gedanke Ihnen wenig sympathisch ist, aber ohne eine Übereinkunft mit Bezug auf die Flotte werden Sie die Engländer niemals zu einem vernünftigen Friedensschluß bringen können.« Wohl mit Blick auf die Propaganda des Alldeutschen Verbandes fügte er hinzu: »Der gegenwärtige Zustand stellt eine Schraube ohne Ende dar und erzeugt einen Zündstoff in England, der uns nie zu einer sicheren Verständigung kommen läßt.«¹⁴⁴

Ballin nahm in diesem Schreiben deutlich Stellung gegen die konfrontative Grundidee, die der Tirpitz'schen Flottenpolitik zugrunde lag. Die dadurch eintretende Spirale des gegenseitigen Wettrüstens und die Anlage hin auf die finale Entscheidungsschlacht benannte Ballin als ein großes Dilemma dieser Politik, da sie letztendlich das Ziel eines vernünftigen Friedensschlusses aus den Augen verliere, den Gegner demütige und damit die Brücke zu einem Kompromissfrieden zerstöre. Ballin machte mit seinem Schreiben Tirpitz eindringlich auf die desaströsen Folgen seiner Vernichtungsstrategie aufmerksam:

»England kämpft in ebenso hohem Maße, wenn nicht in noch höherem, um seine Existenz wie wir. Die Existenz Englands als Weltmacht ist aber abhängig von einer mindestens numerischen Überlegenheit seiner Flotte.«¹⁴⁵

Deshalb plädierte Ballin für einen Ausgleich der beiden kriegsführenden Mächte in einem »vernünftigen Friedensschluß«¹⁴⁶, den er folgendermaßen definiert:

Einen vernünftigen Friedensschluß nenne ich ein solches Abkommen, mit welchem Deutschland und England ehrenvoll nach Hause gehen können, und welches weder bei der einen noch bei der anderen Nation einen Haß zurückläßt, der den Boden schon bereitet für den nächsten Krieg.¹⁴⁷

Damit kritisiert Ballin das Prinzip einer Kriegsführung, das mit der Selbstzerstörung der Kriegsflotte der Nation die wirtschaftlichen Grundlagen entzieht und auch dem Navalismus wilhelminischer Prägung ein Ende bereitet:

143 Schreiben Ballins an Tirpitz vom 1.10.1914, in: Huldermann (1922): Albert Ballin, S. 326 u. S. 327.

144 Schreiben Ballins an Tirpitz vom 1.10.1914, in: ebd., S. 326 u. S. 327.

145 Huldermann (1922), ebd., S. 327.

146 Huldermann, ebd. S. 328.

147 Huldermann, ebd., S. 326.

Die Flotte ist in meinen Augen nie etwas anderes gewesen, und darf nichts anderes sein, wie die unerlässliche Reserve einer gesunden Weltwirtschaft. Und ebensowenig wie ein gewissenhafter Direktor die Reserven seiner Gesellschaft angreifen wird, solange nicht die bitterste Notwendigkeit ihn dazu zwingt, ebensowenig sollte man die Flotte in den Krieg hineinziehen, solange nicht der härteste Zwang dafür vorliegt.¹⁴⁸

In seinen Überlegungen kritisiert Ballin die Ignoranz der Überlegungen der Marine, die einseitig auf militärische Operationen, den schnellen Sieg und Annexionen im Land der Besiegten ausgerichtet sei, ohne Rücksicht auf globale wirtschaftliche gemeinsame Interessen, die langfristig einer Versöhnung der Kriegsgegner England und Deutschland den Vorrang einräumen müsse. Ihre Annexionspläne sollten sich stattdessen primär auf überseeische Kolonien konzentrieren; hier wiederum sei es notwendig, die Kolonialpolitik mit England zu aller Nutzen und zur Mehrung des jeweiligen Nationalreichtums friedlich und in Form wirtschaftlicher Kooperationen abzustimmen. Die folgende Passage atmet noch den Geist der globalen liberalen Wirtschaftspolitik der »offenen Tür« der Vorkriegszeit:

»Und eins vergessen Sie bitte nicht«, so Ballin in seinem Brief an Tirpitz:

Wir müssen unsere Entschädigung suchen in der Annektion wertvoller überseeischer Gebiete. Wir können uns des ruhigen Genusses dieser Früchte dieses überseeischen Gebietszuwachses aber nur erfreuen im Frieden mit England. [...] Heute sind in fast allen englischen Kolonien Deutsche die hervorragendsten Führer des Wirtschaftslebens, und die offene Thür hat uns einen großen Teil des Nationalreichtums gesichert, der bei Kriegausbruch die glänzende Organisation unserer finanziellen Mobilmachung ermöglichte.¹⁴⁹

Folglich kommt Ballin am Ende seines Briefes zu dem Schluss, dass der Verzicht auf Annexionen und Entschädigungen dem Sieger den großen Prestigegewinn verspreche.¹⁵⁰ Dieser beruhe auf dem überwältigenden »Eindruck der deutschen Leistung in der Welt« und darauf, »daß auf indirektem Wege wir mehr Vorteile aus dem Krieg ziehen würden als die größte Kriegsentschädigung und der größte Landgewinn uns bringen könne.«¹⁵¹ Dennoch, auch Huldermann kann nicht darüber hinwegtäuschen, dass Ballin nicht ganz frei von dem Gedanken war, dass es die Siege sind, die der kriegführenden Partei Vorteile verschaffen. Wie in der umfassenden Kriegszieldebatte von vielen Seiten geäußert, so konnte sich auch Ballin nicht dem Denkmuster entziehen, dass Eroberungen bzw. Siege gegenüber »kleineren« Staaten einen Diskurs der Vorteilsnahme gegenüber dem besiegten Land rechtfertigen. So sah Ballin die im August 1914 erfolgte Niederlage Belgiens und den erwarteten Sieg über Frankreich als klaren Vorteil für Deutschland an. Ballin positionierte sich in der Belgienfrage auf der Seite der gemä-

148 Ebd., S. 329.

149 Huldermann, ebd.

150 Huldermann, ebd., S. 323.

151 Huldermann, ebd., S. 323.

ßigten Annexionisten,¹⁵² als er bereits um die Jahreswende 1914/15 Vorstellungen zur Einbindung Belgiens zur Stärkung der machstrategischen Stellung Deutschlands entwickelte. Dabei spielte auch der Gesichtspunkt, die Kontrolle über die belgische Küste und die belgischen Häfen zu nutzen, um dem »nassen Dreieck«, dem Gebiet der deutschen Bucht, das der deutschen Seefahrt durch die englische Seeblockade entzogen worden war, zu entkommen, eine entscheidende Rolle.¹⁵³

Die Diskussion um die Zukunft des eroberten und besetzten Belgiens setzte bereits im August 1914 mit einer Vielzahl von Vorschlägen ein, deren Extreme sich zwischen den Forderungen hoher Kontributionen, einer vollständigen Annexion, einer Eingliederung als Siedlungskolonie, in Form einer Diktatur oder eines Vasallenstaates und gemäßigten Szenarien in Gestalt einer Zoll- und Währungsunion bewegten.¹⁵⁴ In seinem Septemberprogramm von 1914 hatte Bethmann Hollweg die Vorstellung der Eingliederung des eroberten Belgiens als Vasallenstaat in eine Mitteleuropäische Union befürwortet. Dieser Plan, von seinem Berater Kurt Riezler (1882-1955) als »mitteleuropäischer Imperialismus der leichten Hand«¹⁵⁵ bezeichnet, sah das »Besatzungsrecht« Deutschlands »an den Hafenplätzen« vor, die Küsten sollten »militärisch zur Verfügung« gestellt werden, und Belgien sollte »wirtschaftlich zu einer deutschen Provinz« und Teil des »mitteleuropäischen Wirtschaftsverbandes« werden.¹⁵⁶ Angesichts des Streites über die Zukunft Belgiens holte Bethmann Hollweg im Sinne seiner Politik der Diagonalen, eines Ausgleichs zwischen den Extremen, sechs Gutachten ein.¹⁵⁷ Albert Ballin zählte gemeinsam mit Riezler, von der Lancken und Warburg zu den gemäßigten Gutachtern in der belgischen Frage. Im Gegensatz zu Tirpitz, dem Vertreter der »direkten Annexion« und Falkenhayn, der eine »Militärdiktatur« und militärische und infrastrukturelle Kontrolle empfahl, sprachen sich die vier für ein indirektes Herrschaftsmodell mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen im Sozialen und im Wirtschaftlichen aus.¹⁵⁸

-
- 152 Vgl. dazu die Ausführungen von Sebastian Bischoff zur »Anfangsphase zwischen erster Orientierung und Größenphantasien« im Jahre 1914, in: ders., *Kriegsziel Belgien*, S. 90-93; zu den »Planungen der Reichsleitung bis zum Beginn der koordinierten Belgienpolitik Ende 1914« ebd., S. 102-109.
- 153 Am 1. Januar 1915 veröffentlichte die Frankfurter Zeitung einen Artikel Ballins unter der Überschrift »Das nasse Dreieck«. Nach Huldermann habe Ballin darin die Idee einer »Flottenstation am Atlantischen Ozean, etwa in der Gegend Nordafrikas« entwickelt. Dabei habe Ballin den Gedanken einer »Annexion« oder »Entschädigung« verworfen zugunsten der Vorstellung von »Gewinn auf weltwirtschaftlichem Gebiete und einer dauernden Verständigung mit England auf politischem und Marinegebiet [...]«. Vgl. Huldermann, ebd., S. 322-323. Ballin zählte zu den »moderateren« Vertretern einer Annexion in der »belgischen Frage«, die eine Zoll- und Wirtschaftsunion bevorzugten.
- 154 Bischoff (2018): *Kriegsziel Belgien*, S. 92-93 und S. 145-146.
- 155 Riezler, *Tagebücher*, Eintrag vom 11.10.1915, S. 305. Zitiert bei Bischoff (2018): *Kriegsziel Belgien*, S. 103.
- 156 Ebd. S. 102; die Zitate nach Fischer (1979): *Griff nach der Weltmacht*, S. 93-94.
- 157 Die Gutachter Alfred von Tirpitz und Erich von Falkenhayn nahmen »von militärischer Seite« aus Stellung, aus der Politik äußerten sich »Kurt Riezler und Oscar von Lancken« und »aus der Wirtschaft« waren es die oben bereits erwähnten »Albert Ballin und Max Warburg«. Vgl. Bischoff (2018): *Kriegsziel Belgien*, S. 145.
- 158 Vgl. StA HH, Familie Krogmann, A 8, Stellungnahme Albert Ballins zur Annexion Belgiens vom 6. Februar 1915. Der Text ist abgedruckt in: Pohlmann, Harald: Richard C. Krogmann (1859-1932). Leben und Leistung eines hamburgischen Kaufmanns und Reeders, Hamburg 1986, S. 271-276, das Zitat ebd., S. 274. Den Hinweis auf die Quelle verdanke ich Myriam Richter.

Der Vorschlag Ballins lehnte zwar eine Annexion Belgiens und die Eingliederung in das Deutsche Reich als Kolonie ab, aber mit seinem Plädoyer, dem Reich die Verfügung über wichtige verkehrs- und finanzwirtschaftliche Bereiche Belgiens zu sichern, würden durch das Recht der Eroberung weitgehende Bereiche der staatlichen Infrastruktur und Wirtschaft in die Verfügung des deutschen Reichs übergehen, das gemeinsam mit Belgien einen »Zollverband« bilden würde.¹⁵⁹ Das Deutsche Reich übernahm danach die belgischen Staatsbahnen »anstelle einer Kriegsentschädigung« und verfügte über den Hafen von Antwerpen in einer deutsch-belgischen Betriebsgesellschaft, die »natürlich überwiegend eine deutsche [ist], und mit Rücksicht schon auf die Interessen der Eisenbahn wird die deutsche Regierung in der Gesellschaft durch einen Reichskommissar vertreten sein.«¹⁶⁰ Deutschland »verfügt über die Häfen von Zeebrügge und das Hafenbecken von Brügge [...] zum Zwecke der Errichtung einer Marine-Station.«¹⁶¹ Brüssel würde internationaler Finanzplatz und es sollten »Grenzberichtigungen zuzulassen [sein], welche aus strategischen Gründen von Deutschland gefordert werden müssen.«

2.4 Der Eintritt der USA in den Weltkrieg: Völkerrecht und demokratische Staatenbildung bilden ein neues Framing der Kriegszieldebatte

Am Ende des Ersten Weltkrieges, im Oktober 1918, führte die Regierung Max von Baden Verhandlungen mit der US-amerikanischen Regierung auf der Grundlage der Note Wilsons, um in die Friedensverhandlungen einzutreten. Vorbedingung war, dass Deutschland seine Staatsform in eine Demokratie überführe, um als Verhandlungspartner anerkannt zu werden. Ein zweiter Punkt ist entscheidend. Die Hinwendung, oder besser gesagt, die Akzeptanz der Forderungen Wilsons durch Ballin und mit ihm eines Teiles der Unternehmerschaft und Politik, erwuchs aus der Einsicht in die Aussichtslosigkeit der militärischen Lage, in die Einsichtslosigkeit der Herrschenden und in die kräftemäßige Überlegenheit der Gegner und ihre zukünftigen Vorstellungen. In der Konstellation der Entente und ihrer Verbündeten hatten die USA in der Phase der Vorverhandlungen dank ihres den Krieg entscheidend beeinflussenden Eingreifens eine hohe Definitionsmacht. Mit Wilson traf die Debatte um eine neue internationale Staatenordnung nach den Prinzipien des Völkerrechts für einen kurzen Zeitraum auf eine hohe Akzeptanz, auf eine Stimmung voller Hoffnung auf eine Verständigungs- und Ausgleichspolitik. Diese Grundidee hatte Ballin in der Diskussion um den unbeschränkten U-Boot-Krieg mitgetragen.

Diese entwickelte sich im Laufe des Krieges in drei verschiedenen Phasen, von 1914 bis 1915, von 1915 bis 1916 und von 1916 bis 1918, in denen mehr oder weniger heftig über den Sinn und die Effekte des unbeschränkten U-Boot-Kriegs gestritten wurde.

159 Ebd., S. 275. Die siegreiche Eroberung als Voraussetzung der Inbesitznahme formuliert Ballin, wenn er unterstreicht: »Ich möchte zum Schluß noch einmal betonen, daß die Vorschläge zur Lösung der belgischen Frage meiner Meinung nach eine militärische Lage zur Voraussetzung haben, deren Überlegenheit auch England anerkennt.« Ebd., S. 276.

160 Ebd., S. 274.

161 Ebd., S. 274-275; dort auch das nachfolgende Zitat.

Die ersten Einsätze von U-Booten fanden im Herbst 1914 statt.¹⁶² Doch erst die Distanzblockade der Nordsee durch die Royal Navy führte zu einer ersten Verschärfung der U-Boot-Einsätze durch die Admiralität. Diese erklärte am 4. Februar 1915 die Gewässer um Großbritannien und Irland zum Kriegsgebiet, nachdem englische U-Boote unter Missachtung des Prisenrechtes zum unbeschränkten U-Boot-Krieg übergegangen waren. Hatte bereits die Versenkung der *AQUILA* durch ein deutsches U-Boot am 27. März 1915 zu Protesten aus England geführt, so mischte sich in die Proteste angesichts der Versenkung der *FALABRA* tags darauf bereits die Stimme der USA ein, als bekannt wurde, dass unter den 104 Toten auch ein Passagier mit amerikanischer Staatsangehörigkeit war. Die Versenkung der *LUSITANIA* am 7. Mai 1915, eine Katastrophe dramatischen Ausmaßes, die den Tod von 1.198 Passagieren, darunter 127 US-Amerikanern, zur Folge hatte, führte zu einer sehr ernsthaften Krise zwischen den USA und dem deutschen Reich, in deren Verlauf die USA mit dem Eintritt in den Krieg drohten. Die Verhandlungen über gegenseitige Zusicherungen und Garantien zogen sich bis zum Beginn des Septembers 1915 hin.¹⁶³ Der Konflikt verlagerte sich in Deutschland auf Auseinandersetzungen zwischen der Zivilregierung und der Admiralität. Tirpitz reichte am 15. März 1916 seinen Rücktritt ein, nachdem Admiral Gustav Bachmann, der sich gegen die Vermittlungsbemühungen Bethmann Hollwegs ausgesprochen hatte, »seine Entlassung als Chef des Admiralstabes« erhielt. Dieses erste Rücktrittsgesuch Tirpitz' konnte u.a. auch durch die Intervention Ballins, rückgängig gemacht werden.¹⁶⁴

- 162 Im Rahmen der strategischen Überlegungen von Tirpitz waren sie von geringerer Bedeutung, da er dem Gedanken der entscheidenden Seeschlacht bis 1916 den Vorrang gab. Vgl. den Brief Ballins an Tirpitz vom 1. Oktober 1914, S.W.O. S. 138-140. Der Wechsel des Kriegsglücks Anfang Oktober 1914 im Zuge des an der Marne gestoppten Vorrückens der deutschen Truppen löste bei Ballin noch keine sorgenvollen Gedanken einer umfassenden Niederlage aus. Im Gegenteil, die Situation schien noch offen, zumal Belgien bis auf einen Streifen an der Kanalküste besetzt war und an der Ostfront Erfolge vermeldet werden konnten. Deutschland erschien Ballin seinerzeit in einer sehr günstigen Verhandlungsposition (s.o.), in der die Neutralität Englands noch hätte ausgehandelt werden können. Zum uneingeschränkten U-Boot-Krieg vgl. Stibbe, Matthew: »Germany's ›Last Card‹. Wilhelm II and the Decision in Favour of Unrestricted Submarine Warfare in January 1917«, in: Mombauer//Deist (2003): *The Kaiser*, S. 217-234.
- 163 Die USA sandten drei sich verschärfende Noten. »In der ersten ihrer *Lusitania*-Noten vom 13. Mai erklärten die Vereinigten Staaten ihre Absicht, jede Einschränkung des Rechts amerikanischer Staatsbürger, auf unbewaffneten Dampfern kriegsführende Mächte über den Atlantik zu reisen, einer strikten ›accountability‹ zu unterziehen. Washington »erwartet«, so hieß es in der Note, »daß solche Angriffe unterlassen, Entschädigungen bezahlt und Maßnahmen von Deutschland ergriffen würden, die geeignet seien, eine Wiederholung solcher Tragödie auszuschließen.« Vgl. Cecil (1969): *Albert Ballin*, S. 243. Weitere Komplikationen gab es, als kurz darauf die *ARABIC* versenkt wurde, wobei unter den 44 Opfern zwei Amerikaner waren. Vgl. ebd., S. 247.
- 164 Im Zuge des Notenaustausches zwischen den USA und dem Deutschen Reich nach der *LUSITANIA*-Katastrophe lenkte Bethmann Hollweg ein. Vgl. Cecil (1969): *Albert Ballin*, S. 247. »Admiral Bachmann, der gegen Bethmanns vermittelnden Schritt eingestellt gewesen war, [erhielt] seine Entlassung.« Ebd., S. 248. In seiner Empörung über den Vorgang reichte Tirpitz »sein Rücktrittsgesuch« ein, um es dann wieder zurückzuziehen. Admiral Müller, Chef des Marinekabinetts, »schrieb diese Entscheidung den dringenden Bitten Ballins und des Kapitäns [zur See] Löhlein zu.« Ebd., S. 248-249. 1915 geriet der Krieg ins Stocken; die Annexionsdiskussion strebte ihrem Höhepunkt zu. Ballin versuchte zu vermitteln und knüpfte diplomatische Kontakte mit den USA zur Sondierung von Friedensangeboten an. So vermeldete Ballin: »Der amerikanische Botschafter wünscht mit mir über

Die Wiederaufnahme des unbeschränkten U-Boot-Krieges erfolgte im Winter 1916 als Antwort der Admiralität auf die Niederlage von Verdun. Eines der Hauptargumente der OHL für den Eintritt in den U-Boot-Krieg besagte, dass »der Krieg auf dem Lande nicht zu gewinnen sei, wenn es nicht gelänge England, das finanzielle und militärische Herz der Entente, zu schlagen.«¹⁶⁵ Ballin schwankte zunächst und stellt sich auf die Seite des Großadmirals Henning von Holtzendorff, Chef des Admiralstabs, der der Ansicht war, »daß England innerhalb von fünf Monaten durch die Unterseeboote zum Frieden gezwungen würde.«¹⁶⁶ Er wandte sich jedoch sehr bald wieder dem Lager der Gegner zu. Zwei Gründe bestärkten ihn darin, zum einen, »die zu geringe Anzahl der U-Boote« auf der Seite Deutschlands, »um eine wirksame Blockade zu errichten«, und zum zweiten würde »eine Politik uneingeschränkter Kriegführung mit Unterseebooten [...] den Abbruch der Beziehungen zu den Vereinigten Staaten bedeuten und eine Kriegserklärung Washingtons nach sich ziehen.« Auch die Politik übte Druck auf Tirpitz und seine Anhänger aus. Tirpitz reichte seinen Rücktritt am 12. März 1916 erneut ein, der am 16. März angenommen wurde. Bethmann Hollweg gelang es nochmals, die drohende Eskalation abzuwenden.¹⁶⁷ Die entscheidende Wendung war nach der Torpedierung der SUSSEX durch ein deutsches U-Boot am 14. März 1916 im Ärmelkanal eingetreten, bei der 50 der 325 Passagiere ihr Leben verloren, darunter zwei US-amerikanische Staatsbürger. In seinem sogenannten Sussex-Ultimatum forderte US-Präsident Woodrow Wilson Deutschland zur Einstellung des uneingeschränkten U-Boot-Krieges auf. Deutschland lenkte ein und hob im Juni 1916 den uneingeschränkten U-Boot-Krieg zugunsten eines U-Boot-Krieges nach der Prisenordnung auf.¹⁶⁸

2.5 Der uneingeschränkte U-Boot-Krieg: Eine einschneidende Wende

Ballin hatte bereits Anfang 1916 auf eine Wendung des Krieges zugunsten des sich abzeichnenden Bündnisses zwischen England und den USA aufmerksam gemacht:

Rein maritim gesprochen ist diese Allianz von überwältigender Kraft. Gegen die beiden Mächte zusammen einmal das Szepter der Seeherrschaft zu erringen, halte ich für unser Reich, das stets auch mit schweren kontinentalen Bedrohungen zu rechnen haben wird, für vollkommen ausgeschlossen. Eine Liga der beiden, um uns als Handelsmacht, Seemacht und Kontinentalmacht nicht aufkommen zu lassen, würde meines Erachtens Deutschland wahrscheinlich in die Schranken einer rein kontinentalen Politik zurückzwingen, aus denen es gerade seit dem Regierungsantritt unseres Kaisers

die Möglichkeit zu reden, seinen Präsidenten als Friedensvermittler in Bewegung zu setzen.« Vgl. Schreiben Ballins vom 12.8.1915, in: Huldermann (1922), S. 335.

165 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 253.

166 Vgl. Warburg, Eric M.: Zeiten und Gezeiten, Hamburg 1982, S. 45.

167 Der Befehl zum unbeschränkten U-Boot-Krieg war am 29. Februar 1916 ergangen. Vgl. Cecil (1969): Albert Ballin, S. 257.

168 Vgl. im einzelnen König, Marcus (2014): Agitation – Zensur – Propaganda, S. 360–381.

so glücklich hervortreten begonnen hat. [...] Dieses englisch-amerikanische Zusammengehen zu vermeiden, halte ich für unsere höchst Aufgabe.¹⁶⁹

In seinem Brief vom 10. Mai 1916 gab Ballin noch einmal zu bedenken, welches Risiko mit einem weiteren Festhalten an einem uneingeschränkten U-Bootkrieg verbunden war:

Die amerikanische Gefahr scheint ja (vorläufig wenigstens) beseitigt zu sein. Ein Abbruch der diplomatischen Beziehungen zu Amerika wäre im gegenwärtigen Stadium geradezu verhängnisvoll für Deutschland gewesen. Weil militärisch der Krieg für uns als gewonnen angesehen werden könnte, mußte *eine solche Katastrophe* (Hervorhebung d. Verf.) jetzt unter allen Umständen ferngehalten werden. «Denn Deutschland, so Ballin weiter, sei »zur Zeit in einer vorteilhaften Situation aufgrund der Kriegsgewinne, die es nicht leichtsinnig aufs Spiel setzen könne. Praktisch kann man wirklich sagen, daß der Krieg, soweit es sich um die militärische Kraftleistung handelt, von Deutschland gewonnen ist.« Und weiter heißt es: »Wir befinden uns deshalb auch im höchsten Stadium des fortschreitenden Erschöpfungskrieges, das nur hätte unterbrochen werden können durch den Eingriff Amerikas gegen uns.«¹⁷⁰

Ballin wirft ein ganzes Arsenal an sachlichen Gründen in die Diskussion, um die Befürworter davon zu überzeugen, dass der unbeschränkte U-Boot-Krieg nicht zu einem Sieg führen kann. In Ballins Augen bewegten sich viele der Vorstellungen in einem Denkhorizont, der der Bedeutung des transatlantischen Handels und der ihn tragenden wirtschaftlichen und politischen Mächte nicht Rechnung trug. Die globale und imperiale wirtschaftliche Bedeutung der USA und die politische-militärische Macht des Gegners wurden nicht annähernd erfasst: »Wenn an den oberen Stellen leichten Herzens von einem Kriege mit Amerika gesprochen wird, als handle es sich etwa um Montenegro oder San Marino, so scheint mir darin eine ungeheure Gefahr zu liegen.«¹⁷¹

Für Ballin stand angesichts der in den Planungen zutage tretenden Unkenntnis der situativen Gefährdungen außer Frage, dass den Kriegstreibern die Konsequenzen ihres Schrittes bewusst waren: Der Verlust »des Reiches, seiner (des Kaisers Anm. ML) Krone und vielleicht seiner Dynastie. Man glaubt in einem Tollhause zu sein, wenn von allen Seiten Krieg mit Holland, Amerika, Dänemark und Rumänien besprochen wird, als handle es sich um eine Landpartie.«¹⁷²

Im Sommer 1916, nach dem Fehlschlag der Verdun-Offensive und nach dem Ausgang der Skagerrak-Schlacht, erfuhr die Diskussion um den Einsatz des unbeschränkten U-Bootkrieges eine neue Qualität. Eine Wende in der Frage des Einsatzes der U-Bootwaffe trat ein, als die neue Seekriegführung unter Admiral Reinhard Scheer, unterstützt von den Nationalliberalen und Konservativen im Reichstag sowie durch eine lebhaft propagierte Öffentlichkeit unter besonderer Mitwirkung der Alldeutschen,

169 Vgl. Huldermann (1922): Albert Ballin, Brief vom 16.2.1916, S. 347. Zur Einstellung Ballins zum uneingeschränkten U-Boot-Krieg vgl. die Briefe Ballins vom 10.1.1916, in: Huldermann, ebd., S. 337-338; vgl. die Schreiben Ballins vom 10. 5. 1916, ebd., S. 342-345 und vom 16.2.1916, ebd., S. 346-348.

170 Huldermann, ebd., S. 342-343.

171 Huldermann, ebd., S. 347.

172 Ebd., S. 348.

sich für den Einsatz der neuen Waffe aussprach. Man war der festen Ansicht, dass es innerhalb eines halben Jahres den U-Booten gelingen werde, England und die Entente entscheidend durch die Vernichtung der Handelsflotte zu treffen, ein Zeitraum, von dem man annahm, dass die USA ihre Neutralität wahren würden. Die britische Admiralität antwortete darauf mit einer wirksamen Verstärkung und Ausweitung des Konvoisystems.¹⁷³

Die Debatte wurde mit ungewöhnlicher Heftigkeit geführt. Die Falken veröffentlichten eine Denkschrift, die der »These zum Durchbruch verhalf«, daß nur die Wiederaufnahme des unbeschränkten U-Boot-Krieges eine »Hoffnung auf die Überwindung der festgefahrenen Situation bot.«¹⁷⁴

Wie bereits beschrieben, schwankte Ballin im Sommer 1916 noch zwischen Zustimmung und Ablehnung. Er war zunächst tatsächlich der Ansicht, »daß die U-Boot-Blockade gegen England in aller Stille wieder aufgenommen werden sollte.« Neben den o.a. Gründen trug auch »die deutsche[n] Kriegserklärung an Rumänien am 28. August 1916« zu seiner Meinungsänderung bei.¹⁷⁵ Ballin suchte zunächst nach einem taktischen Ausweg, Amerikas Aufmerksamkeit von dem Kriegsgeschehen in Osteuropa abzulenken, indem man Verhandlung über einen allgemeinen Frieden aufnehme.¹⁷⁶ Nach »Ballins Meinung war [dies] der gangbarste Weg, die Vereinigten Staaten aus dem Krieg herauszuhalten, und zwar gekoppelt mit einer Einschränkung des deutschen U-Boot-Krieges, wenn es Bethmann Hollweg gelänge, Woodrow Wilson als Friedensmittler zu gewinnen.«¹⁷⁷

Um die deutsche Friedensdiplomatie in Gang zu setzen, unterbreitete Ballin Anfang November 1916 Bethmann Hollweg »den Vorschlag, der Kanzler solle Deutschlands Bereitschaft erklären, zur Erhaltung des künftigen Friedens nicht nur einem Völkerbund beizutreten, sondern auch die Frage der Kriegsziele einem Schiedsgericht zu unterbreiten.«¹⁷⁸ Dieses Angebot verkündete Bethmann am 12. Dezember 1916 in einer Rede vor dem Reichstag, und Wilson forderte am 18. Dezember 1916 »die kriegführenden Parteien auf, ihre Friedensbedingungen zu nennen.«¹⁷⁹

173 Unter Konvoi versteht man einen von zahlreichen Schiffen gebildeten Geleitschutz der überseeischen Handelstransporte.

174 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 261.

175 Ebd., S. 261. Die U-Boote sollten nun in den Häfen bleiben – bis dahin Verhandlungen abwarten – dann hätte Deutschland auch Zeit, die Anzahl seiner U-Boote zu erhöhen und diese dann als Mittel der Drohung gegen die USA einzusetzen. Ebd., S. 261.

176 Bei Lamar Cecil scheint dies eine eher taktische Überlegung Ballins gewesen zu sein, um Zeit für die Erweiterung der U-Boot-Flotte zu gewinnen. »Mit einer schnellen Kehrtwendung (nach der Kriegserklärung Deutschlands an Rumänien am 28.8.1916) erklärte Ballin, ein uneingeschränkter U-Boot-Krieg komme jetzt nicht in Frage; die Unterseeboote sollten vielmehr so lange in den Häfen zurückgehalten werden, bis die Verhandlungen für einen allgemeinen Frieden in Gang käme. Bis dahin [...] würde Deutschland noch mehr Unterseeboote zur Verfügung haben; die Drohung, sie einzusetzen, um zufriedenstellende Friedensbedingungen zu erhalten, würde ein sehr wichtiges diplomatisches Druckmittel bedeuten.« Vgl. ebd., S. 261.

177 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 261.

178 Ebd., S. 262. Unterstützung fand Ballin bei dem Diplomaten Graf Metternich und dem deutschen Gesandten in den USA, Graf Bernstorff, der bei Wilson sondieren konnte.

179 Ebd., S. 262.

Die Friedensbedingungen, die daraufhin durch England veröffentlicht wurden, waren für Bethmann Hollweg letztlich unannehmbar und Deutschland entschied sich daraufhin für die aggressive Variante, die Fortführung des Krieges durch die Aufnahme des uneingeschränkten U-Boot-Krieges am 4. Februar 1917.¹⁸⁰

Von diesem Zeitpunkt an (Februar 1917) wurde Ballin nicht müde, auf die verheerenden Folgen für den Kriegsfortgang hinzuweisen.¹⁸¹ Aber auch die Argumente, die die schiere zahlen- und ressourcenmäßige Überlegenheit der Entente dokumentierten, gingen ins Leere. Umsonst wies Ballin auf die Übermacht der Entente hin, so z.B. auf die Hafenstützpunkte in Frankreich für England, oder auf die ungeheure Masse an Transportkapazitäten auf Seiten Englands und der USA. Somit bestünden für England keinerlei Probleme für die Versorgung sowohl mit ausreichenden Lebensmitteln wie den Rohstoffen für die Erzeugung und Herstellung der für die Fortführung des Krieges benötigten Materialien und Waffen.¹⁸²

Am 6. April 1917 traten die Vereinigten Staaten in den Krieg ein,¹⁸³ doch dauerte es bis zum September 1918, ehe die OHL offiziell die Niederlage eingestand und der Regierungswechsel mit der Umformung der Regierung Max von Badens in eine parlamentarische Demokratie sowie die Verhandlungen zur Vorbereitung des Waffenstillstandes und zur Beendigung des Krieges ermöglicht wurden. Der U-Boot-Krieg wurde im Zuge des Austausches der Wilson-Noten und der Regierung von Max von Baden am 21. Oktober 1918 beendet.

2.6 Systemtransformation als Modernisierung: Machttechniken zur Vermeidung der Revolution

Soweit sich den Darstellungen Huldermanns, Stubmanns und Cecils entnehmen lässt, eröffnete sich für Ballin am Ende des Krieges ein Handlungs- und Denkraum, der über die politischen Strukturen des Ancien Régimes hinausreichte und Perspektiven der zukünftigen Entwicklung in Europa und der transeuropäischen Ordnung aufwies.¹⁸⁴ La-

180 Lloyd George antwortete Wilson am 10. Januar 1917, »daß nur ein Friede in Frage komme, der in Westeuropa den status quo ante bellum wiederherstellte, und zwar unter Voraussetzung von Reparationszahlungen an die Entente und einer Reorganisation Mitteleuropas auf Kosten des habsburgischen und türkischen Reichs.« Vgl. ebd., S. 263. Vgl. im einzelnen König, Marcus: Agitation – Zensur – Propaganda, S. 360-381. Zum Eintritt in den uneingeschränkten U-Boot-Krieg und dem Eintritt der USA in den Krieg vgl. im einzelnen König, Marcus: Agitation – Zensur – Propaganda, S. 537-552.

181 Vgl. Brief vom 6.6.1917 an den Oberhofmarschall Freiherr von Reischach, in: Huldermann (1922), ebd., S. 357-361.

182 Brief vom Mai/Juni 1917, in: Huldermann, ebd., S. 359. Darüber hinaus zeigte die Konvoifahrt eine hohe Schutzwirkung. Die hohe Zahl der begleitenden Schiffe senkte die Wahrscheinlichkeit, eine effektive Versenkungsquote zu erreichen.

183 Wilson brach die diplomatischen Beziehungen zu Deutschland zwei »Tage, nachdem die neue U-Boot-Offensive begonnen hatte«, ab. Vgl. Cecil (1969): Albert Ballin, S. 263. Im Sommer 1917 trafen die ersten Truppentransporte aus den USA in England ein; mit der Verstärkung des Bündnisses der Entente erhielt der Krieg eine entscheidende Wende.

184 Der promovierte Jurist Peter Franz Stubmann (1876-1962) war von 1903 bis 1908 Syndikus des Vereins Hamburger Reeder, dem Ballin vorstand, er war Mitglied der Hamburgischen Bürgerschaft

mar Cecil selbst engt Ballin auf die Identifikation mit der Machtperspektive des mehr und mehr in die globalpolitische Bedeutungslosigkeit absinkenden Kaisers ein, wenn er am Schluss seiner Studie zu bedenken gibt: »Ballins Tragödie war, nicht rechtzeitig erkannt zu haben, daß er seine Fähigkeit, neben der Wirtschaft auch auf die Politik einwirken zu können, überschätzt hatte.¹⁸⁵ Diese Einschätzung wird der Rolle Ballins nicht gerecht, weil sie den Spielraum Ballins zu sehr auf die Machtsphäre um den Kaiser einengt. Betrachtet man den Handlungsspielraum des Unternehmers und Politikers Ballin in den Kriegsjahren, so wird deutlich, dass er hier weit mehr Möglichkeiten wahrnahm, als sich nur auf die Entourage des Kaisers zu beschränken. Vielmehr müssen seine wirtschaftspolitischen Grundsätze, die Verbindung von politischem und wirtschaftlichem Handeln und Denken in transnationalen, insbesondere transatlantischen Dimensionen, miteinbezogen werden. So auch die Betrachtungen Ballins zum Eintritt der USA in den Weltkrieg, die letztlich die Gefährdung des gemeinsamen amerikanischen-europäischen Wirtschafts- und Politikraumes durch die zunehmende konfliktuelle Zuspitzung der Kriegslage thematisiert. Ballin hatte richtig vorausgesehen, dass die US-amerikanische Politik, gestützt auf ihre wirtschaftliche Macht, quasi zum Gegenspieler des kriegführenden Deutschlands und seiner Verbündeten erwuchs und dass diese am Ende gezwungen waren, die Friedensbedingungen der neuen Weltmacht anzunehmen und einem fundamentalen politischen Systemwandel im Sinne der neuen Weltordnung, basierend auf dem Selbstbestimmungsrecht demokratischer Staaten in dem von Frie so benannten »Wilsonian Moment«, zuzustimmen.¹⁸⁶ Ballin sollte, auf Initiative von Ludendorff und Stinnes, eine Mission übernehmen, die den Prozess der

von 1913 bis 1918 in der »sogenannten Fraktion der Rechten, die sich 1916 in Fraktion der National-liberalen umbenannte [...]«. »Vom 12. November 1920 bis zum 8. März 1925 war Stubmann Mitglied des Hamburgischen Senats, dort seit 1923 Senator für Handel Schiffahrt und Gewerbe. 1925-1933 wirkte er als Direktor der staatseigenen Hafen-Dampfschiffahrts-AG Hamburg und wurde 1933 dienstentlassen. Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Peter_Stubmann, abgerufen am 2.12.2021. In seiner Ballin-Biografie gibt Stubmann eine ausführliche und differenzierte Betrachtung von Ballin als Beobachter des Endes des Ersten Weltkriegs. Vgl. Stubmann, Peter Franz: Mein Feld ist die Welt. Albert Ballin. Sein Leben. Die erweiterte Neuauflage der 1926 erschienenen Ballin-Biographie, die 1933 vernichtet wurde, wurde 1960 neu bei Christians in Hamburg aufgelegt. In der Biografie spielt der Briefwechsel zwischen Ernst Francke (1852-1921), Mitbegründer der DDP und Albert Ballin – besonders in der Zeit vom 29. Juli 1914 bis zum 27. Oktober 1918 – eine besondere Rolle. Darin spricht Ballin folgende Themen an: 1. die Haltung Deutschlands gegenüber England und den USA im Zusammenhang mit dem uneingeschränkten U-Boot-Krieg, 2. die Frage der Versorgung der Bevölkerung mit Lebensmitteln, 3. die Kritik an den Kommando- und Denkstrukturen im Marineamt und im Reichsversorgungsamt seit 1917, 4. die Haltung zum Friedensangebot Präsident Wilsons, 5. die zunehmend distanzierte Haltung gegenüber dem Kaiser und seinen »Einflüsterern« und 6. den bevorstehenden politischen Umbruch. Vgl. Stubmann (1960), ebd., S. 211-231.

185 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 297.

186 Für die Kennzeichnung der Machtbasis der USA als Siegermacht vgl. die Ausführungen Ballins in dem Memorandum vom 4. September 1918: »Heute ist ein Heer von 1,5 Mill. Amerikanern in Frankreich. Bis Ende des Jahres werden es 2,5 Mio. sein. Die Amerikaner befinden sich in der Maienblüte ihrer Kriegslust, wir befinden uns im Spätherbst unserer Leistungsfähigkeit. Einen militärischen Sieg über 4/5 der Menschheit gibt es nicht. Jeder Tag, der Deutschlands Erschöpfung vertieft, wird Verhängnis.« In: Stubmann (1960): Albert Ballin, S. 226.

Entmachtung des kaiserlichen Regimes und der politischen Transformation mit einleiten sollte, indem er dem Kaiser einen Einblick in die Realität der Verhältnisse am Ende des verlorenen Krieges verschaffen sollte, um den Prozess der Friedensverhandlungen mit Wilson zu beschleunigen.

Ballin sollte »den Kaiser über die ernste militärische Lage« aufklären; »außerdem solle er dem Monarchen die Notwendigkeit eines sofortigen Kanzlerwechsels und eines baldigen Friedensschlusses über Wilson nahelegen.«¹⁸⁷ In dem Memorandum, das Ballin zur Vorbereitung des Gespräches mit Wilhelm II. Anfang September 1918 anfertigte, hielt er skizzenhaft den Entwurf einer politischen und wirtschaftlichen Grundordnung nach dem Ende des Ersten Weltkrieges in Europa und im transatlantischen Raum fest. Die neuen Gruppen, welche in Zukunft politische Macht ausüben würden, entstammten nun vielfach den Arbeiterklassen der einzelnen Staaten, die aufgrund ihres politischen Machtzuwachses in Zukunft einen erheblichen Einfluss ausüben würden. Die Rolle der führenden Mächte – Großbritannien und USA – würden nach dem Kriegsende noch durch eine Konkurrenz bestimmt sein. Als wesentliche Aufgaben der neuen Regierungen sah Ballin Fragen der Beschaffung und »Verteilung« der Rohstoffe und der Nahrungsmittel an, wobei für Ballin die Ausbeutung der nach wie vor existierenden Kolonien nicht in Frage gestellt wird. Was Ballin unter Modernisierung der Demokratien versteht, wird im Falle Deutschlands deutlich. Diese beinhaltet die »Abschaffung des alten militaristischen preußischen Staates«¹⁸⁸ und den Machtverlust des Deutschen Kaisers, wobei der Hohenzollern-Dynastie zunächst noch bestimmte Funktionen der Staatsrepräsentanz erhalten bleiben sollten.¹⁸⁹

Ballin denkt hier kühl; technokratisch beschreibt er den Systemwechsel als funktionale Transformation, indem er ihn als Modernisierung, als einen fließenden Übergang in eine besser regulierte Regierungsmaschinerie darstellt, ohne den tiefgreifenden Umbruch dieses Systemwechsels, die vom Volk selbst bestimmte und gestaltete Regierung, ansatzweise zu charakterisieren. Die Kontinuität der Dynastie sollte nach außen gewahrt bleiben durch eine Form der konstitutionellen Monarchie, in der den Hohenzollern eine repräsentative Funktion überlassen blieb.¹⁹⁰ Eine bedeutende Rol-

187 Es ist die Situation im Herbst 1918, als die OHL vor dem Eingeständnis steht, den Krieg nicht mehr erfolgreich weiterführen zu können und die Front zusammenbricht. Ludendorff bittet durch den Kontakt über Stinnes Ballin, ein entscheidendes und klärendes Gespräch mit dem Kaiser zu führen. Zu Wilsons Rolle vgl. Wissenschaftlicher Dienst des Bundestages/Payk, Marcus M.: »Das Völkerrecht und das ›Syndikat der Sieger‹. Zur Entstehung der Völkerbund-Satzung 1919«, in: Krefß, Claus (Hg.): Paris 1919-1920: Frieden durch Recht?, Baden-Baden 2020, S. 17-44.

188 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 280.

189 Für den Bundesstaat Preußen sah Ballin vor: »Das preußische Wahlrecht sollte liberalisiert werden, und als Gegengewicht zu der großen Zahl von Sozialisten, die nunmehr im Unterhaus Sitze gewinnen würden, sollten mehr Vertreter aus Handel und Industrie in das Oberhaus, das Herrenhaus eingeführt werden.« Ballin an Holtzendorff vom 6. Februar 1918, ebd., S. 330, Fußnote 40. Zum Wortlaut des Memorandums von Ballin vgl. Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt, S. 226-227.

190 Dies hatte Ballin an anderer Stelle so beschrieben: Ein Könighaus, das alimentiert wird, das aber politisch bedeutungslos ist. An Holtzendorff schrieb Ballin am 1.11.1918: »Was die Kaiserfrage angeht, so hätte der Kaiser schon vor mehreren Wochen mit einer weiten Geste seine Abdankung erklären sollen. Daß er es nicht getan hat, ist das Werk der Kaiserin, Eulenbargs und, wie es scheint, auch Delbrücks. Der Kaiser aus eigener Initiative würde nie Schwierigkeiten gemacht haben. Er

le bei den Überlegungen Ballins spielte das neu sich formierende Russland nach der Oktoberrevolution von 1917. Die wechselnde Kriegslage – der Erfolg der Offensive der Mittelmächte über die russische Armee bis Oktober 1917, die nachfolgenden instabilen, von wechselnden Positionierungen der Kriegsparteien geprägten Verhandlungen in Brest Litowsk, die erst nach der Kapitulation der russischen Regierung Ende Februar 1918, angesichts eines erneuten von der OHL beschlossenen weiteren Vormarsches deutscher Truppen nach Osten, zu einem Abschluss kamen¹⁹¹ – forderten Ballin ständig wechselnde Einschätzungen und neue Schlussfolgerungen ab. Sie schwankten, folgt man den Aufzeichnungen Lamar Cecil, zwischen der Befürwortung eines moderaten Friedensschlusses im Sinne der Friedensresolution der drei Fraktionen im Reichstag vom 19. Juli 1917¹⁹² und der Furcht einer zu engen Anbindung an Russland im Rahmen einer engen Kooperation von Russland und den Mittelmächten in einer mitteleuropäischen Staaten- und Wirtschaftsunion. Diesen »Dreibund der Unzufriedenheit«, welcher »deutsche Führerschaft, russische Rohstoffquellen, japanische Anpassungsfähigkeit und aggressives Unternehmertum in sich vereinigte«¹⁹³, konnte Ballins Modell nur als Übergangsregelung akzeptieren, da er als Konsequenz die Dominanz der Entente im Welthandelsverkehr befürchtete: »Die Entente würde weiter die Meere beherrschen und Deutschland müßte sich mit dem schäbigen Rest begnügen. In einer solchen Welt wäre kein Platz mehr für die Hamburg Amerika Linie.«¹⁹⁴

Noch deutet sich mit der Entstehung der Russischen Sozialistischen Föderativen Republik (RSFS) nicht ein Denken in den Konturen einer neuen Weltordnung mit den antipodischen Rollen der USA und Sowjetrusslands an. Doch übersieht Ballin nicht die Anziehungskraft des bolschewistischen Revolutionsmodells für die anderen im Kriegsgeschehen involvierten europäischen Staaten. Er beschreibt die Revolution in einem Brief an Holtzendorff vom 27. März 1918 als ein Bedrohungsszenario der alten Ordnung. Es ist ein Szenario, das Ballin wie eine Versuchsanordnung im Labor beschreibt: es werde von den Unterklassen getragen und wie in Italien »gewaltsame Formen annehmen, weil die niedere Bevölkerung durch schlechte Verwaltung konsequent bedrückt wurde und die Nahrungsnot zunimmt.«¹⁹⁵ Die Frage, die er sich stellt, ist die Frage nach dem Potenzial der »gewaltsame[n] Erschütterung, die Entkräftung herbeiführt.« Im Durchgang durch die verschiedenen Variationen der sozialistischen revolutionären Kräfte in den unterschiedlichen Ländern kommt er zu unterschiedlichen Einschätzungen, die jedoch im Prinzip auf die *Kraft* der Bewegung verweisen, insbesondere dort, wo Arbeiterparteien starke demokratische und republikanische Kräfte vertreten, sich

hat oft gesagt, daß er das Leben eines ›private gentleman‹ erheblich vorzöge, er hat ja auch nie rechte Lust zur Arbeit gehabt und würde, wenn er eins seiner Schlösser bezöge, seinen Hofhalt hätte mit schönen Automobilen und einer Dampfyacht etc. etc., sehr zufrieden sein. Seine Fantasie ist so lebhaft, daß er in seinem subjektiven Empfinden nicht viel merken wird von dem, was hinter ihm liegt. Er ist in diesen Krieg hineingeworfen worden, ohne es zu ahnen.« Ebd., S. 259.

191 Sie dauerten nach dem Friedensangebot der Bolschewiki am 28. November 1917 vom 3. Dezember 1917 bis zum 3. März 1918. Cecil (1969): Albert Ballin, S. 277.

192 Vgl. ebd., S. 277–278.

193 Ebd., S. 267.

194 Cecil (1969): Albert Ballin, S. 266.

195 Ebd., S. 276–277.

zudem durch die Entwicklung in den Nachbarländern bestärkt fühlen, das »Nationalitätenprinzip« mit dem »Selbstbestimmungsrecht« zu verbinden.¹⁹⁶ Es schimmert die Furcht vor einem Chaos in einem sozialdarwinistischen »Kampf aller gegen alle« durch, welcher die alte Staatenordnung durch eine neue und nicht geregelte Unordnung ersetzt: »kommt aber die Herrschaft von unten, so fallen die politischen Grenzen, die Nationalitäten finden sich von selbst und Slawe und Deutscher mögen sich mit den Franzosen umarmen. Es wird aber keine Freude mehr sein, in dieser neuen Welt zu leben.«¹⁹⁷

Am 10. September 1918 berichtet Ballin über das Gespräch mit Wilhelm II. Er schreibt, dass man in der Umgebung des Kaisers überlege, Wilson ein Friedensangebot »durch die Königin der Niederlande [...] über England/Frankreich« zu machen. Ballin schätzte dieses hellsichtig als für die USA inakzeptabel ein, weil nach dem 14-Punkte-Programm nur ein demokratisches Deutschland Verhandlungspartner sein konnte. »Ich glaube nie und nimmer, daß Wilson zu haben sein wird für eine königliche Friedensvermittlung. Ich meine vielmehr, daß es notwendig sein wird, daß das Reichspräsidentium oder der Hauptausschuß des Reichstags unter der Initiative des Kaisers ein solches Anerbieten ergehen läßt [...]«.«¹⁹⁸

Doch es vergingen fast drei Wochen, ehe die Kriegslage so weit geklärt war, dass die Vorbereitungen zu ernsthaften Verhandlungen eingeleitet werden konnten. Nach dem Eingeständnis der OHL vom 29. September, dass der Krieg militärisch nicht mehr gewonnen werden könne und ein Waffenstillstand herbeizuführen sei, wurde ein Regierungswechsel »von oben« eingeleitet. Unter Mitwirkung der im Reichstag vertretenen Parteien wurde nach dem Rücktritt der alten Regierung (Kabinett Hertling) am 30. September 1918 die Transformation des Ancien Régimes durch die Bildung der Regierung des Prinzen Max von Baden am 3. Oktober 1918 eingeleitet. Am 28. Oktober war diese mit den sogenannten Oktoberreformen beendet. Mit dem Kabinett Max von Baden kamen die Verhandlungen zur Beendigung des Krieges in Gang, denn bereits in der Nacht vom 4. zum 5. Oktober erging eine Note an Präsident Wilson mit der Bitte, »auf der Grundlage seiner 14 Punkte die Herstellung des Friedens in die Hand zu nehmen und einen sofortigen Waffenstillstand herbeizuführen.« Doch die Verhandlungen mit

196 Ebd., S. 277.

197 Ebd., S. 277.

198 Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt, S. 228.

Wilson verzögerten sich; erst nach der Entlassung Ludendorffs am 26. Oktober und nach weiteren zwei Noten Wilsons wurden sie wieder aufgenommen.¹⁹⁹

Peter Stubmann zitiert aus einem der letzten Schreiben Ballins vom 18. Oktober 1918. Darin kommentiert Ballin die Antwort Wilsons vom 14. Oktober auf das Schreiben Deutschlands in der zweiten Runde des Notenaustausches. Ballin schien an der Formulierung beteiligt gewesen zu sein.²⁰⁰

In seiner Note vom 14. Oktober hatte Wilson seinen Ton verschärft, nachdem bekannt geworden war, dass die Führungsspitze der kaiserlichen Armee glaubte, einen Waffenstillstand ablehnen und selbstherrlich über den Fortgang des Krieges entscheiden zu können. Innerhalb der folgenden zehn Tage verschärfte sich die Situation, indem Ludendorff und Hindenburg ohne Rücksprache mit dem Kaiser nach Berlin fuhren und in einem Armeebefehl erklärten, dass auch die letzte Note Wilsons vom 23. Oktober unannehmbar sei und eine Entwaffnung nicht in Frage komme. Auf diesen Akt der Insubordination reagierte Max von Baden, indem er einen personellen Wechsel einleitete. Daraufhin erfolgten die Bitten um Rücktritt seitens der beiden Führer der OHL. Ludendorff wurde entlassen und durch Groener ersetzt, Hindenburg blieb in seinem Amt.

Ballins Brief vom 18. Oktober wurde also ca. eine Woche vor der erneuten Zuspitzung der Ereignisse am 26. Oktober verfasst. Besorgt wirft Ballin darin einen Blick auf die schleppenden Verhandlungen und die drohenden negativen Folgen: »[...] da wir unsere Kriegslage wahrhaftig nicht verbessern, sondern sehr verschlechtert haben, darf man sich nicht wundern, wenn Frankreich und England und selbst der Senat in Washington Wilson zwingen, den Bogen straffer zu ziehen.« Ballin fährt nach dem bewährten Muster seiner Analysen fort:

Was will Wilson? Er will Sicherheit haben gegen die spätere Erneuerung des Krieges. Er wünscht dafür zu sorgen, daß wir während dieses Waffenstillstandes unsere Linien nicht ausbauen und alles, was auf zwei Beinen herumgeht, zur Verstärkung der Armee heranzuziehen [sic?]. Er will die Kriege überhaupt beseitigt wissen. Er wünscht dazu

199 Erschwerend kam hinzu, dass noch am 10. Oktober 1918 der Passagierdampfer LEINSTER in der Irischen See von einem deutschen U-Boot (UB 123) versenkt wurde, wobei 501 der 771 Passagiere und Besatzungsmitglieder ihr Leben verloren. Dies zählte nach der Versenkung der LUSITANIA zu den weiteren großen Katastrophen des U-Boot-Krieges. Die vier Noten der deutschen Regierung erfolgten am 3.10. (1), 12.10. (2), 20.10. (3) und am 27.10. (3) und die Antworten von Wilson am 7.10. (1), 14.10. (2), 23.10. (3) und 5.11. (4). In: Rust, Christian: Deutschland und die Nachkriegsordnung. Großbritannien, die Vereinigten Staaten und die Grundlagen einer Friedensregelung mit Deutschland in Paris 1919 und Jalta/Potsdam 1945. Die amerikanische Deutschlandkonzeption und -politik 1918-1919, Diss. Berlin 2001, S. 220. Vgl. <http://webdoc.sub.gwdg.de/ebook/diss/2003/fu-berlin/2001/264/Kap2.pdf>, abgerufen am 24.8.2021. Der uneingeschränkte U-Boot-Krieg wurde im Zuge des Notenaustausches mit Wilson am 21.10.1918 eingestellt.

200 Vgl. Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt, S. 229-230, darin sind Ausschnitte aus dem Schreiben Ballins vom 18.10.1918 enthalten.

auch die Beseitigung derjenigen Machthaber, welche diesen Krieg veranlaßt haben. [...] Gewiß, der Friede wird teuer werden, aber wie wird der Clémenceau-Friede?²⁰¹

Erneut wies Ballin – wahrscheinlich auch vor dem Hintergrund der Versenkung der LEINSTER – auf die Unsinnigkeit des uneingeschränkten U-Boot-Krieges hin.²⁰² »Daß Wilson gegen die U-Boote und gegen die rücksichtslose Zerstörung von Ortschaften, die wir auf unserer Flucht aufgeben müssen, protestiert, kann kein vernünftiger Mensch ihm verdenken. Dieser uneingeschränkte U-Bootkrieg hat uns zu dem heutigen Ergebnis geführt.«²⁰³ Ebenso kritisierte er die deutsche Presse, die »das Volk glücklich wieder dahin gebracht [hat], daß Wilson als Heuchler und Verräter dasteht, dem wir nun mal zeigen wollen, was wir können.«²⁰⁴ An dieser Stelle zitiert Ballin zum ersten Mal die »Gefahr« einer Revolution – als explosive Reaktion breiter Schichten einer Bevölkerung auf die ungeschickten Verhandlungen der OHL und Wilhelms II., aber mehr noch auf das Andauern der schwierigen Versorgungslage und der Entbehrungen in der Bevölkerung.

Sollte sich der Prozess der Demokratisierung weiter verzögern, so hatte Ballin das Schreckbild einer Revolution nach russischem Vorbild vor Augen, wo Chaos und Unordnung, Anarchismus, Zerstörung und Gewalt vorherrschende Elemente waren.²⁰⁵ Vor diesem Hintergrund erschien Ballin die Übernahme einer republikanischen Verfassung nach dem Vorbild der USA unabwendbar. Ballin vermied in der Diskussion über die Systemtransformation im Oktober 1918 allerdings stets den Begriff der »Demokratie« und ersetzte ihn bewusst durch den Begriff der Modernisierung. Er knüpfte damit an einen Bedeutungskern an, der sich an Konzepten der Moderne als Prozess der Rationalisierung und der planbaren technischen Abläufe orientierte, nicht primär an der Bedeutung der Moderne als Epoche bahnbrechender Entwicklungen von Technologien auf der Grundlage neuer Erkenntnisse und ihrer Anwendungen, obwohl auch diese natürlich eine Voraussetzung darstellten. Das mit dem politischen System der Demokratie verbundene wesentliche Element der demokratischen Entscheidungsprozesse, die Einbeziehung der Gesamtheit der Mitglieder einer Gemeinschaft, verbunden mit einer besonderen Kunst der *governance*, sind, soweit das zu übersehen ist, nicht Teil seines Denk- und Beliefsystems.²⁰⁶

Die Gewerkschaften werden das Volk auch nicht halten. Über die gegenwärtig führenden Sozialdemokraten geht die Welle restlos hinweg, ebenso wie sie nach einiger Zeit

201 Ebd., S. 230. Der französische Ministerpräsident Georges Clemenceau bestand auf hohen Entschädigungen seitens des Kriegsgegners, darunter große Gebietsabtretungen wie die Rückgabe Elsass-Lothringens, die Abtretung des Saarlandes und des Rheinlandes.

202 Vgl. Anm. 199.

203 Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt, S. 230.

204 Ebd.

205 Stubmann (1960): Mein Feld ist die Welt, S. 260-261.

206 Zum Belief System als »kognitives Ordnungs- und Orientierungsmodell« vgl. Bizeul, Yves »Mythos als belief system und Tabula rasa«, in: Bizeul, Yves/Wodiańska, Stephanie (Hg.): Mythos und Tabula Rasa. Narrationen und Denkformen der totalen Auslöschung und des absoluten Neuanfangs, Bielefeld 2018, S. 32.

auch über die führenden unabhängigen Sozialisten hinweggehen wird. Auch die Revolution ist eine Magenfrage! Sucht man nach einem Troste, so könnte man ja sagen, daß das deutsche Volk im allgemeinen für Revolutionen bisher nicht geeignet war. Bisher: Dieser vierjährige Krieg mit seinen ungeheuerlichen Verbrechen und Entbehrungen dürfte auch in dieser Beziehung die Dinge sehr verändert haben [...].²⁰⁷

Anfang November 1918 wurde Ballin gebeten, die Friedensverhandlungen mit der Delegation der Alliierten zu führen. Am 2. November schrieb Ballin: »Stinnes liess mir mitteilen, dass sowohl das Zentrum wie die Sozialdemokraten dafür wären, dass ich die Friedensverhandlungen führen müsse. Ich habe ihm sagen lassen, dass ich nicht kneifen würde, aber jedem anderen es lieber gönnte.«²⁰⁸

2.7 Exkurs: Albert Ballin, wahrgenommen aus der Perspektive eines patriotischen, antisemitischen und nationalkonservativen Mitglieds der Hamburger Notabeln

Der Historiker Werner Eugen Mosse (1918–2001) stellt in seiner 1987 erschienenen Studie über die Rolle der deutsch-jüdischen wirtschaftlichen Elite drei Typen deutsch-jüdischer Wirtschaftsunternehmer vor, unter ihnen die Manager-Unternehmer, zu denen er Albert Ballin zählt.²⁰⁹ Die Mitglieder dieser »Corporate Elite« zeichneten sich weniger durch hohen Reichtum als durch ihre herausragende Fähigkeit, im Zeitalter der Hochindustrialisierung und der Ausbildung großer Kapital- und Aktiengesellschaften im Vorstand der Gesellschaften, als Direktoren, Generaldirektoren oder im Vorsitz von Aufsichtsräten zu wirken. Zu den Prototypen dieser Gruppe gehört nach Mosse Albert Ballin, seit 1900 Generaldirektor der Hamburg-Amerika-Linie. Unter den besonderen Eigenschaften dieser jüdischen herausragenden Unternehmer sticht nach Mosse die

207 Die Zitate bei Stubmann (1960): *Mein Feld ist die Welt*, S. 230. Bereits im Frühjahr 1917 fürchtete Ballin den Ausbruch einer Revolution nach russischem Vorbild infolge der Spannungen: »Wenn der Friede nicht bald von oben kommt, dann kommt er von unten.« Vgl. ebd., S. 252. Vgl. ähnliche Zitate ebd., S. 253, 256, 260–261.

208 Vgl. Gerhardt (2009): Albert Ballin, S. 109 u. Huldermann (1922), ebd., S. 378.

209 Mosse, Werner E.: *Jews in the German Economy. The German-Jewish Economic Elite 1820–1935*, Oxford 1987. Mosse arbeitet mit einer in den USA gebräuchlichen Definition des »Jüdisch-Seins«, indem er es auf die Mitgliedschaft der »Jewish »ethnic group«, bezieht, die auf Kategorien der Ethno-soziologie und der Kulturwissenschaften beruht: Dazu zählen Zugehörigkeit zur Verwandtschaftsnetzwerken, auch durch Heirat, »common customs and traditions, preservation of distinctive names, with religion as only one in a bundle of attributes. If such a »pluralist« definition is adopted, membership of the ethnic group may be judged by the presence or absence of a number of different criteria.« Ebd., S. 2. Die neuen Manager-Führer jüdischer Herkunft unterschieden sich von der Generation der jüdischen Bankiers-Eliten nicht nur durch ihr Geschick, die Kapitalströme zu lenken und zu verwalten, sondern auf der operativen Ebene entscheidende Entwicklungen durch Expansion und Diversifikation in Gang zu setzen, um die Führungsrolle in der Branche, z.B. in der Elektroindustrie (Walther Rathenau) oder im Überseetransport (Albert Ballin), zu übernehmen. Ebd., S. 219–212 und S. 249. Zu Albert Ballin als Prototyp des Managers, zu seinem beispielhaften Aufstieg von dem Agenten im Auswanderergeschäft zum Generaldirektor der HAPAG/HAL vgl. ebd., S. 392–393.

hohe Intelligenz heraus, sich schnell auf neue Situationen einstellen zu können, die einer großen Flexibilität, der Internationalität der Geschäftsbeziehungen, aber auch der Situation geschuldet ist, dass etliche Manager der Ballin-Generation nicht aus alt eingesessenen Familien stammten, sondern sich in kleinen und mittleren Familienmilieus dank eigener Leistungen und persönlichem Geschick entwickelten, aufstiegen und besonderen Wert auf die kommunikative Kooperation innerhalb ihrer unternehmerischen global community legten.²¹⁰

Als Leiter des Imperiums HAL und mit seinem besonderen Profil des visionären und schnell entscheidenden Unternehmers mit ungewöhnlichen, aber erfolgreichen Maßnahmen, stieß Ballin auch mitunter auf kritische bis ablehnende Beurteilungen aus den Kreisen der Kaufmannseliten und wohlhabenden Familien der Stadt. Einer dieser Kaufmannssöhne war Johannes Theodor Merck (1855-1934). Der ältere Sohn des erfolgreichen Kaufmannes Theodor Merck (1816-1889) und Enkel des vermögenden Heinrich Johann Merck, der 1820 Mitglied des hamburgischen Senates wurde und Mitbegründer der HAPAG war, leitete von 1892 bis 1919 die Finanzabteilung der HAPAG/HAL. Er entwickelte sich zu einem der schärfsten Gegner und Beobachter Ballins. Seine kritische Sicht legte er in seinen *Erinnerungen*, die er nach seinem Ausscheiden aus der HAL in der Zeit zwischen 1920 und 1922 verfasste, nieder, in der Absicht, ein »anderes«, ungeschminktes Bild des Überseereeders zu zeichnen, als es in der Öffentlichkeit dargestellt werde: das Bild des erfolgreichen und glänzenden Leiters der weltgrößten Reederei, Freund des Kaisers und erfolgreicher Verhandlungsführer auf den Poolkonferenzen auf den internationalen Schauplätzen der Wirtschaft.

Die seine antijüdische Imagination befügelnden Bildelemente webt Johannes Merck geschickt in die Geschichte der Entwicklung des Unternehmens ein. Es ist eine Geschichte des Erfolges, die im Laufe der Jahre aus einem recht überschaubaren Handelshaus mit übersichtlichem Geschäftsverlauf und einer noch wenig gegliederten Verwaltung, einer übersichtlichen Zahl von Routen und Fahrten, ein verzweigtes und umfassendes globales Unternehmen mit hohen Renditen entstehen lässt. Johannes Theodor Merck trat 1892 in die Geschäftsführung ein, zunächst als Leiter der noch wenig umfangreichen Bilanz- und Rechnungsabteilung, um mit dem Wachstum des Unternehmens schließlich die gesamte Leitung der Buchhaltung und des Rechnungswesens zu übernehmen – bis auf die Passageabteilung, die Ballin direkt unterstand – und Mitglied des Direktoriums zu werden.

Johannes Theodor Merck, aufgewachsen in den Traditionen einer Familie der Hamburgischen Nobilität, Teil der wirtschaftlichen und politischen Elite Hamburgs mit Verbindungen in ganz Europa und zu England, brachte eine gediegene Ausbildung,

210 Mosse (1987): *Jews in the German Economy*, S. 393 und S. 399. Unter Bezugnahme auf die Rolle von Ernest Cassel weist Mosse auf die besondere Funktion der Integration der deutschen (Kirchturm-orientierten[?]) Wirtschaftspolitik in die internationale Wirtschaft hin. Zugleich auf das Überschreiten einer antikapitalistischen Mentalität innerhalb der deutschen Gesellschaft, einer Opposition, »essentially hostile to all forms of capitalist development. Capitalism was attacked consistently and virulently in the name of preindustrial values (real and imaginary). And, of course, general anticapitalism could all too easily be directed into anti-Jewish channels [...]«, in: Mosse (1987): *Jews in the German Economy*, S. 398.

ökonomischen Sachverstand und den Habitus eines Mitgliedes des alten Hamburgischen Patriziats mit sich, gestützt auf die weitverzweigten Verbindungen seiner Familie. Sein Onkel war Mitbegründer der Norddeutschen Bank, seine Frau entstammte der Familie Berenberg-Gossler, einer angesehenen hamburgischen Privatbank, seine Großmutter aus der Familie der Amsinck, Kaufleute und Mitbegründer der Hamburgisch-Südamerikanischen Dampfschiffahrtsgesellschaft. In seinen »Erinnerungen« stellt Johannes Theodor Merck die Entwicklung des Unternehmens HAL seit den 1890er Jahren in den Mittelpunkt, die Expansion des Unternehmens mit Blick auf die Differenzierung der unternehmerischen Verwaltung mit einer expansiven und profitablen Entwicklung des weltumspannenden Reedereibetriebes auf den globalen Märkten bis 1914. Er dokumentiert die Geschäftsentwicklungen anhand der ansteigenden Volumina der Vermögens- und Einlagewerte, der Investitionen, der Gewinne, ausgewiesen durch die Aktieneinlagen und die jährlichen Dividende. Scharfe Kritik widmet er überflüssigen Ausgaben des Unternehmens, indem sie dem Kreislauf vom Investition und Gewinn ein nicht geringes Kapital entzogen. Im Zentrum seiner Kritik stehen jene exorbitanten Summen, die Ballin für die Ausrichtung von prächtigen Festen und Empfängen auf den Schiffen der HAL zu Ehren des Kaisers, der kaiserlichen Gesellschaft und ihrer Entourage zur Verfügung stellte. Besonders hoch schlugen die Aufwendungen anlässlich von Regatten (Hamburger Regatta auf der Elbe) oder maritimer Anlässe wie die Eröffnung des Nord-Ostsee-Kanals oder die jährlichen Feierlichkeiten zur Kieler Woche zu Buche. Hier schleicht sich in dem Bericht der Erinnerungen Mercks langsam der Begriff des Byzantinismus ein, einer im Diskurs des »Orientalismus« zur Verfügung stehenden Denkfigur des verschwenderischen und zugleich launischen Fürsten aus dem Orient. Diese Denkfigur wird im Weiteren mit der »antipatriotischen« Attitüde Ballins zur verstärkten »negativen« Imaginierung des Byzantinismus als Herrschaftsform à la Ballin zusammengeführt.²¹¹

211 Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 10. Aus dem positiv konnotierten Ballin als »der geniale Himmelsstürmer« (S. 13) wird der Schmeichler und Verschwender (S. 22) anlässlich der Bewirtung der »Kaisergäste« auf den Schiffen der HAPAG. Der Begriff des »jüdischen Byzantinismus« fällt im Zusammenhang mit den hohen Kosten für die Tangerreise des Kaisers im Jahre 1906 auf S. 25 zum ersten Mal. Variationen folgen auf S. 26, 27, 28 (»blinder Byzantinismus«). Im Zusammenhang mit den Geschäften Ballins benutzt Merck das Adjektiv »größtenwahnsinnig«, seine Unternehmungen im Seeverkehr gehen über die »Grenzen des Genies hinaus« (S. 33, S. 37). Im Wortfeld »Byzantinismus« finden sich »Günstlingswirtschaft« (S. 41), andererseits eifersüchtiges Konkurrenzverhalten (S. 43). Für seine diplomatische Mission in England noch kurz vor Ausbruch des Krieges im Juli 1914 erhält er die Bezeichnung »Amateurdiplomate« (S. 51); Merck gelangt sogar zu der Einschätzung Ballins als »Schädling« der nationalen Sache (S. 51), da Ballins Verhalten und sein diplomatischer Misserfolg (Unterschätzung der englischen Feindseligkeit) selbst mit Veranlassung zum Kriegsausbruch gegeben hätten (S. 52). Es folgt die »jüdische Gier nach dem riesigen Reibach« (S. 53), Verschwendungssucht (S. 63) zur Charakterisierung der Motive Ballins, beim Reich Entschädigung für die ausgefallenen Einnahmen (als Anleihe) zu beantragen und das Entschädigungsgesetz von 1917 auf den Weg zu bringen (S. 55). Angesichts der Verabschiedung des Gesetzes habe Ballin hohe Erfolgsprämien an die Mitarbeiter für die erfolgreiche Lobbyarbeit als »Liebesgabe« ausgeschüttet (S. 60, S. 61). Die Ballin'sche Kritik am Krieg führt zur Einschätzung Mercks als »kein Vaterlands- und Volksfreund«; eine Steigerung des Negativbildes folgt in der Charakterisierung Ballins als eines orientalischen Despoten (S. 67).

Johannes Theodor Mercks Biographie lässt sich als Antithese der Unternehmertypologie von Mosse interpretieren. Im Lichte der Darstellung des langjährigen Leiters der Finanz- und Rechnungsabteilung der HAL, der sich in dieser Stellung offensichtlich ständig in einem inneren Zwiespalt befand, da sein Spielraum durch die große Entscheidungsfreiheit des Generaldirektors eingeschränkt war, entsteht ein Bild Ballins, das dank seiner antisemitischen Einfärbungen Ballin jene Eigenschaften abspricht, die ihn laut Mosse als erfolgreichen Unternehmensmanager im Zeitalter der Hochindustrialisierung besonders auszeichnen. Selbstverständlich muss man auch die Charakterisierungen des jüdischen Unternehmertypus von Mosse im Spiegel neuer kritischer Betrachtung der globalen und postkolonialen Geschichtsschreibung sehen. Doch geht die Darstellung von Johannes Theodor Merck weit darüber hinaus, wenn er seine Schilderung auf die Stereotypisierung von Ballin zu einem sogenannten »jüdischen« Charakter im Gegensatz zum »deutschen« Charakter ausrichtet. Diesem sehr weit verbreiteten antisemitischen Stereotyp gesellt er in abwertender Weise weitere Charaktereigenschaften hinzu, die sich aus dem Gegensatz zum »deutschen Charakter« ableiten. Dem »jüdischen« Unternehmer aus kleineren Verhältnissen stellt Merck die aufgewertete alteingesessene hamburgische Oberschicht als elitäre abgeschlossene Klasse gegenüber, zu der er sich selbst zählt. Diese Sicht verpackt Merck in seine Charakterisierung des Gastgebers Ballin:

Alles, was von Rang und Würden in Hamburg war, verkehrte bei ihm. Er gab glänzende Diners. Die Senatoren, hohe Offiziere, Gesandte, Minister, regierende deutsche Fürsten und vornehme Ausländer gingen bei ihm aus und ein. Man sollte meinen [,] sein Ehrgeiz sei in dieser Hinsicht befriedigt gewesen, aber nein, er konnte trotzdem sehr scharf gelegentlich die Exklusivität althamburgischer Kreise angreifen und verurteilen, als ob nicht überall sonst in der Welt auch dem Eindringen in alteingesessene Familien und Freundeskreise durchaus natürliche und berechtigte Schwierigkeiten entgegenstehen. Gerade Ballin durfte sich hierüber nicht beklagen, ist man ihm doch in hamburgischen Kreisen weitgehendst entgegengekommen, meiner Beobachtung nach weit mehr als anderen Elementen.²¹²

An dieser Stelle wertet Merck seine Beobachtungen zu Ballin als Bestätigung eines besonders infamen Stereotyps des jüdischen Charakters, den er als Gegenbild zum Herrscherbild des verantwortungsvollen, gnädigen, bescheidenen und gerechten Herrschers entwirft. Die Identifikation mit dem negativen Herrscherbild des Nebukadnezar fasst seine Kritik an dem Unternehmer Ballin zugleich mit der Imagination des orientalischen unberechenbaren Herrschers zusammen:

Ein großer Charakterfehler Ballins, vielleicht ein Rassenfehler, etwas speziell Jüdisches, und deshalb bis zu einem gewissen Grad[e] bei ihm entschuldbar, war sein absoluter Mangel an Objektivität. Wen er als seinen Gegner ansah, der taugte nichts, der war in seinen Augen schlecht oder dumm, den verfolgte er mit dem ganzen Haß seiner orientalischen Seele. Wer schön zu ihm tat, wer ihm schmeichelte, von dem

212 Ebd., S. 67.

war er gleich entzückt [...]. Wer in die Lage kam, ihm eine ungünstige Nachricht unterbreiten zu müssen, den hätte er am liebsten erschlagen.

Vor Jahren hatte einmal ein Bild auf dem Pariser Salon einen unauslöschlichen Eindruck auf mich gemacht. Es stellte einen Pharao dar, der auf einer Lagerstatt in Grimm und Verzweiflung zum nächtlichen Sternenhimmel hinaufstarrend in der gesenkten Hand noch die Waffe, mit der er soeben einen zu seinen Füßen in Blut schwimmenden Menschen niedergestreckt hatte. Aus einer beleuchteten Türöffnung blickten einige Sklaven scheu zu ihrem Herrn hinüber. Das Bild war betitelt »der Unglücksbote«. An dieses Bild hat mich oft das Benehmen Ballins erinnert.²¹³

Die weiteren sich steigernden Aufzählungen der Eigenschaften des unberechenbaren »Leiters« enden in der Charakterisierung des »Größenwahns« und der Vorstufen der »Unberechenbarkeit«, der »Eitelkeit« und der »Ruhmsucht«. Dem negativen Fürstenlob, der gegensätzlich gewendeten Figur des Panegyrikons, wird geschickt etwas verknüpft: Die Darstellung der eigenen Qualitäten hinzugefügt:

Für Ordnung im Betriebe, für Stetigkeit und Sparsamkeit hatte er oft nur eine geringe Wertschätzung. Er wollte nur Erfolge und große Gewinne sehen. Zum Teil mag das darin seinen Grund gehabt haben, dass er kein richtig kaufmännisch gebildeter Mann war. Von Finanzwirtschaft, Kalkulation, Buchhaltung und anderen verwaltungstechnischen Dingen besaß er nur sehr oberflächliche Kenntnisse. Er war z.B. auch ein schlechter Rechner.²¹⁴

2.8 Der Tod Albert Ballins – Ende einer Epoche?

Am 8. November 1918 nahm Ballin nach der Rückkehr aus der Unternehmenszentrale am Alsterdamm in die Feldbrunnenstraße eine Überdosis Sublimat, ein Schlafmittel, dessen richtige Dosierung ihm seit Jahren bekannt sein musste. Nach dem Bericht von Stubmann waren an diesem dritten Tag der Revolution in Hamburg Mitglieder des provisorischen AuSR auf der Suche nach einem dauerhaften Quartier in der Geschäftsstelle der HAL am Alsterdamm aufgetaucht. Die Darstellungen über die letzten Stunden seines Lebens sind nicht sehr präzise, doch steht eines fest: Ballin starb am folgenden Tag, dem 9. November mittags, zu dem Zeitpunkt, als in Berlin die Republik ausgerufen wurde, in einer Privatklinik am Mittelweg in Hamburg. Die Meinungen gehen auseinander, ob die Einnahme der Überdosis bewusst oder ein Versehen war; die Rekonstruktion der Ereignisse führt zu verschiedenen Deutungen.²¹⁵ Die einen sug-

213 Merck (1920/1922): *Erinnerungen*, S. 67. Zur Denkfigur des orientalischen Despoten vgl. Said, Edward W.: *Orientalismus* (1978), Frankfurt a. Main 2009, S. 45.

214 Ebd., S. 68.

215 Klaus Eichler kompiliert Zitate und Fakten aus verschiedenen Quellen, die bis auf eine Ausnahme nicht belegt werden. Er stellt aus »Überlieferungen und Zeugenaussagen« einen zeitlich fast lückenlosen Ablauf zusammen. Durch die Stilmittel der direkten Rede und des inneren Monologs der Akteure und durch die Beschreibung innerer Gefühlsabläufe wird die Suggestion eines authentischen Berichts erzeugt. Als Personen, die sich im Hause Ballins, Feldbrunnenstr. 58, aufgehalten haben und Hilfe leisteten, werden der langjährige »Diener« Carl Fischer und Herr Kryck, »Freund

gerieren ein Motiv, indem sie die Enttäuschung über das Ende seines Lebenswerkes angesichts der bedrohlichen Kulisse der sozialistischen Revolution thematisieren, andere erwähnen die Schlafstörungen, die dritten vermuten als Motiv eine Melancholie, die Ballin in der leeren Villa an der Feldbrunnenstraße nach der Abreise seiner Frau ergriffen habe. Was danach passiert, erfährt vielfache – auch freie – Ausschmückungen. Wieder andere, wie Schinckel, betrachten die Ereignisse eher nüchtern und lehnen eine Verbrämung der Ereignisse als letzten heldischen Akt am Ende eines Lebens ab.²¹⁶ Den Schilderungen von Johannes Merck zufolge erhält die These des freiwilligen Ausscheidens eine höhere Plausibilität. Merck nimmt die Nachricht vom Tode Ballins noch an der Front zur Kenntnis:

Als die Revolution ausbrach, stand ich in Dünaburg als Kommandant der Feldgendarmerie beim Generalkommando z.B.V.67. Es waren für jedes vaterländisch empfindende Herz die denkbar schwersten Tage. Unter den wüsten Nachrichten der damals schon ganz in roten Händen befindlichen Wilnaer Zeitung[en], den einzigen, die uns erreichten, las ich auch eines Abends eine Depesche, dass Ballin nach kurzem Unwohlsein einer Magenblutung erlegen sei. Unwahrscheinlich klang diese erste Nachricht nicht. Es kam mir aber gleich die Frage, ob nicht viele glauben würden, er habe sich das Leben genommen. Es blieb aber bei der Version von dem aufgebrochenen Magengeschwür. [...]

Erst im April 1919 erfuhr ich zufällig eines Tages von einem Angestellten der Packetfahrt, der den traurigen Vorfall in Ballins Privathaus miterlebt hatte, die Wahrheit über das Ende des unglücklichen Mannes. Danach hatte er am 8. Nov. nachmittags sich in seinem Zimmer aufs Sofa gelegt und eine starke im Wasser aufgelöste Dosis Sublimat geschluckt.

Das scharfe Gift hatte ihm die Magenwände zerfressen und ihm noch entsetzlich qualvolle Stunden bei vollem Bewusstsein bereitet, ehe er am nächsten Tage in der Klinik endete. Der herbeigerufene Arzt und sein treuer Diener Carl Fischer hatten den Schwerkranken noch mit Mühe zu Fuss nach der Wünsch'schen Klinik geschleift, und dort vergeblich versucht ihm Hilfe und Linderung zu schaffen. Die Leiche ist dann nach der Leichenhalle vor dem Dammtor und von dort nach Ohlsdorf geschafft worden. Am Abend vor der Beisetzung hat noch im Hause im Kreise versammelter Freunde Max Warburg sehr sympathische Worte als Nachruf gesprochen. Die offizielle Leichenfeier war in Ohlsdorf.

Der Gewährsmann, der mir die Vorgänge berichtet hat, sagte, Ballin habe in den Tagen wiederholt Drohbriefe erhalten und auch von anderer Seite Warnungen, man stelle ihm nach und beabsichtige ihn nächtlicherweise aufzuheben. Der Gewährsmann habe ihm vorgeschlagen, doch mit dem Auto die Stadt zu verlassen und sich einige Tage unerkannt in einem Hotel in Glückstadt aufzuhalten, was sich leicht würde machen lassen. Am 8. Nov[ember] war ja auch der Arbeiter- und Soldatenrat brutal im

des Hauses«, genannt. Vgl. Eichler, Klaus: Albert Ballin. Vater, Unternehmer, Visionär, Hamburg 2018, S. 175 und S. 172.

216 Vgl. w.u. Anm. 103.

Geschäftshaus am Alsterdamm eingedrungen, in der Absicht dort sein Hauptquartier aufzuschlagen, alles Vorgänge, die die Niedergeschlagenheit Ballins steigern konnten. Trotzdem hat er äusserlich an dem Tag Gleichmut bewahrt und ist noch zu Fuss nach Hause gegangen. Es soll verabredet gewesen sein, dass er mit seiner Gattin die Nacht in einem Hause von Freunden [Frau Falk], nicht in seinem eigenen zubringen sollten.

Der Zusammenbruch seines Lebenswerks, an dem er mit jeder Faser seines Herzens hing, eine grenzenlose Enttäuschung stand ihm vor der Seele und hat ihn wahrscheinlich zu völliger Verzweiflung gebracht. Trotzdem erklärt es mir immer noch nicht, wie dieser kluge Mann zu einer so unseligen Tat schreiten konnte. »Herr Ballin hat auch in seinen Qualen noch sehr bereut, das Mittel genommen zu haben«. fügte mein Gewährsmann seinen Mitteilungen hinzu.

Ich kann nur den für solche Fälle freiwilligen Endes in England üblichen Wahlspruch des Coroner Inquests auf den verstorbenen anwenden: »He committed suicide whilst in a state of unsound mind.«

Welch ein unendlich tragischer, grauenhafter Abschluss dieses bewegten, tatenreichen Lebens!²¹⁷

Eduard Rosenbaum betrachtet das Lebensende Ballins aus einer human-ethischen Sicht:

On Friday, November 8th, I received a telephone message in my room et²¹⁸ the Hamburg Chamber of commerce that the Arbeiter- und Soldatenrat hat²¹⁹ [sic?] occupied the building of the HAPAG. I immediately rang up Ballin who was at his desk, and agreed that I should come to see him. So we had a long talk at noon. The building was only partly occupied, mainly the board room. Ballin said with his tolerant smile: »Die Leute möchten auch einmal in einem anständigen Raum tagen.« He talked in a quiet although resigned manner about the coming tasks of the shipping industry, for which he had already paved the way by his untiring work for the »Gesetz für den Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte«. General economic problems were also discussed, and I left him with his assurance that we would have further common work in the »Vereinigung für den Wiederaufbau des deutschen Wirtschaftslebens« which he had founded and of which I, with Bernhard Huldermann's experienced support, was secretary.

Rosenbaum schreibt, dass er zunächst nicht der Auffassung war, dass es sich um einen Freitod handelte, räumt nach längerem Nachdenken auch der Hypothese, dass sich dies so verhalten haben kann, eine gewissen Plausibilität ein. Er lässt schließlich die Frage offen.

[...] the evidence that he had chosen to end his life became nearer acceptable. [...] When the ships of his company ceased to move on the highways of the ocean the mainspring in Ballin's life was broken. He lived on in his strong sense of duty and responsibility, but

217 Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 68. Unterstreichungen wie im Original.

218 Wahrscheinlich ein Rechtschreibfehler statt »at«. Anm. der Vf.

219 Statt »had«. Wie Anm 218.

in deepening melancholy and weakening faith on the forces of reason, with too much time for reflection, too little scope for action [...].

So I am now inclined to think that, weighed down by the fading light of the autumn day and by the news from Berlin which indicated the end of the Monarchy, he took more than the normal dose of his sleeping tablets because he was undecided whether he wanted a long or an eternal sleep.

Actually it seems only of minor importance which words a legal verdict would have to choose. For the fateful hour of his death conformed the style in which he had shaped his life.²²⁰

Damit schließt sich Rosenbaum dem Narrativ von Huldermann des »tragischen Endes« an, das Schinckel seinerseits mit seinem trockenen Kommentar bedenkt und es durch ein anderes, den Selbstmord als Antwort auf eine anonyme Drohung, ersetzt und ihm so der Aura des Melodramatischen entzieht:

Dem Andenken an diesen auf seinem Gebiet alle anderen überragenden Mann«, so Schinckel, »hat nichts so sehr geschadet, wie die überschwenglichen Worte seiner Biographen, die ihm eminente Fähigkeiten und Leistungen über seine eigene Sphäre hinaus auf allen Gebieten, so auch auf dem Gebiet der Politik zuschreiben wollten, und die ihn, wie Huldermann, Stubmann und sogar von Eppstein in seinem Kronprinzen-Buch am Tage der Revolution an gebrochenem Herzen den Heldentod sterben lassen. Das hat bei all denjenigen schmerzlichen Widerspruch gefunden, die gerade, weil sie Ballin so hoch geschätzt haben, ihm ein anderes, als das nach Empfang eines Drohbriefes erfolgte freiwillige Ende gewünscht hätten, und die seine Mitarbeit an dem Wiederaufbau seiner Gesellschaft schmerzlich entbehrt haben.²²¹

Unzweifelhaft ist, dass beide im Titel genannten antithetisch einander gegenübergestellten Aspekte nicht in einem kausalen Zusammenhang gesehen werden können. Mit dem Lebensende von Ballin wird nicht das Ende einer Epoche eingeläutet. Die Gleichzeitigkeit der Ereignisse, das Ende des Krieges und das Ende des Kaiserreiches, die Novemberrevolution 1918 als Signal für den politischen und gesellschaftlichen Umbruch und der Tod Ballins sind in der Zeit parallele Ereignisse, die Anfang und Beginn und Ende und Abschluss prägen. Was letztlich auch immer die Ursache für den Tod Ballins

220 Deutsche Übersetzung: »Ich bin also geneigt zu denken, dass er, belastet durch das verblassende Licht des Herbsttages und durch die Nachrichten aus Berlin, die auf das Ende der Monarchie hindeuteten, mehr als die normale Dosis seiner Schlaftabletten nahm, weil er sich nicht entschieden hatte, ob er einen langen oder einen ewigen Schlaf wollte. Tatsächlich scheint es nur von untergeordneter Bedeutung zu sein, welche Worte ein Gerichtsurteil wählen müsste. Denn die schicksalhafte Stunde seines Todes entsprach dem Stil, in dem er sein Leben gestaltet hatte.« (Übersetzung d. Verf.) Vgl. Rosenbaum, Eduard: Albert Ballin: A Note on Style of his economic and Political Activities, in: Leo Baeck Institute Year Book 3 (1958), S. 257-299.

221 Schinckel, Max von (1929): Lebenserinnerungen, S. 268. Bei dem erwähnten Roman handelt es sich um den Roman des Juristen, Publizisten und Monarchisten Georg Freiherr von Eppstein: Der deutsche Kronprinz. Der Mensch, der Staatsmann, der Geschichtschreiber. Band 1 und Band 2, Leipzig 1926.

war, so bedeutet das zufällige Zusammentreffen des Lebensendes von Ballin mit dem Ende des Kaiserreichs nicht auch das Ende des Unternehmens HAL.²²² Das Unternehmen, vor Ausbruch des Weltkriegs im Kerngeschäft eine Reederei, die im kooperativen Kapitalismus des Kaiserreichs und der weltweiten Globalisierung eine führende Rolle in der Passagier- wie in der Transportfahrt innegehabt hatte, durchlief in seiner Unternehmensstruktur im Laufe des Ersten Weltkriegs eine Veränderung, einen Wandel, der sich nach dem 9. November 1918 weiter fortsetzte. Wesentliche Konturen dieses Wandels gingen bereits auf Ballin zurück.²²³

Die Haltung Albert Ballins zu den verantwortlichen politischen und militärischen Akteuren des Kaiserreichs, zu denen er als mächtiger Wirtschaftsmagnat Zugang hatte, veränderte sich im Laufe des Krieges. Nimmt man die Briefe, die Stubmann, Huldermann und Cecil zitieren, ernst, so überwogen offensichtlich – als Konstante – die Eigenschaften, die den Unternehmensmanager als ein in vielen Konferenzen erfahrenen Verhandlungsführer charakterisierten: der abwägende Blick auf die sich verändernde Kriegssituation, der ständige Versuch eines Ausgleichs zwischen den politischen Lagern, den Anhängern einer Kompromisslösung und den Befürwortern des Siegfriedens. In der zweiten Hälfte des Krieges neigte Ballin dem Lager eines Kompromissfriedens zu mit dem Wunsch nach einer gewissen Handlungsfähigkeit der Konfliktparteien und einer bestimmten Offenheit gegenüber einer mit dem neuen Völkerrecht zu vereinbarenden Friedenslösung. Die USA und England bildeten in seinen Augen die beiden entscheidenden Kräftepole innerhalb des transatlantischen Raumes. Die Regeln des Freihandels, der »open door«-Politik mit der Beibehaltung der Kolonien – dies war Teil seines unternehmerischen Credos. Ballins Vorstellungen von dem Deutschland nach

222 Eine dramatische Inszenierung im fiktiven Arrangement einer Selbsttötung findet sich bei Hans Leip. Dort wird das Ende der Epoche – des Kaiserreichs – überhöht durch die Erscheinung der Person des verstorbenen Reichskanzlers Bismarck. Dieses wird mit dem bewusst selbst herbeigeführten Ende Ballins dramatisch miteinander verblendet. Ballin begeht Selbstmord am Fuße der Bismarckstatue am Bismarckdenkmal im Alten Elbpark durch ein Gift, das sich in der Perle seiner Schlipsnadel befand. Nach Leip überreicht in einer Art Vision der Patriarch Bismarck durch seine »graue stille Greisenhand« Albert Ballin die »Perle«, mit der er sich umbringt. Vgl. Leip., Hans Des Kaisers Reeder. Eine Albert-Ballin-Biographie, München 1956, S. 331. Der Todeszeitpunkt wird auf den 8. November kurz vor Mitternacht gelegt: »Es ist Freitag, den 8. November 1918, gegen Mitternacht.« – Vgl. ebd., S. 332. Dichtung und Wahrheit im Bericht über den Tod Ballins mischen sich ebenfalls bei Straub. Vgl. Straub, Eberhard: Albert Ballin. Der Reeder des Kaisers, Berlin 2001, S. 257–260. Die von ihm angeblich bei Merck gefundenen Details sind bei Merck so nicht berichtet. Vgl. Merck (1920/1922): Erinnerungen, S. 68. Da Eberhard Straub bei seiner Darstellung Ballins als »Inbegriff des faustischen Deutschen« (ebd., S. 10) völlig auf Fußnoten verzichtet, lässt sich nicht nachverfolgen, auf welche fiktive Darstellung Straub hier Bezug nimmt, abgesehen davon, dass damit Huldermanns Narrativ eine weitere Variation findet. Befremdlich ist, dass Jörn Leonhard sich bei der Beurteilung Ballins diesem Narrativ in der bei Straub abgewandelten Form anschließt. Die Datierung ist nicht exakt, wenn Jörn Leonhard den »Selbstmord von Albert Ballin am 9. November 1918« stattfinden lässt. Vgl. Leonhard, Jörn: Die Büchse der Pandora. Geschichte des Ersten Weltkriegs, München 2014, S. S. 894 und S. 1069. Ihm folgt in seiner Interpretation und ebenfalls unter Berufung auf Straub Robert Gerwarth, in: ders., Die größte aller Revolutionen. November 1918 und der Aufbruch in eine neue Zeit, München 2018, S. 15 und S. 394.

223 Vgl. Kap. 3.2.1.

Kriegsende waren noch geprägt von der Imagination eines Kolonialreiches mit Verfügungsmacht über das ehemalige russische Zarenreich.

Ballin sah die USA und England nicht als Gegner, sondern als Partner im Global Play an. Dies erklärt seine – im Vergleich zur OHL und den alldeutschen Machtfantasien – gemäßigte und den Friedensvorstellungen Wilsons zugeneigte Haltung. Er gehörte zu denjenigen, die konsequent das Friedensangebot von Wilson unterstützten und ihn als Leiter der Friedensverhandlungen sofort anerkannten. Hierbei ging er sogar so weit, seine antidemokratische Haltung zu überwinden, indem er die Forderung nach der Transformation des politischen Systems in eine Demokratie unterstützte und die Parteien, darunter auch die lange »verfemten« Sozialdemokraten, als Verhandlungspartner akzeptierte.

Doch darf man sich nicht dahingehend täuschen, dass dies ein Kompromiss gewesen wäre, der auf die konservative Grundhaltung des Wirtschaftsführers verzichtet hätte: Demokratisierung in seinem Sinne war konzipiert als »technischer Umbau« – er nannte dies »Modernisierung«, um den »giftigen« Beigeschmack der Demokratie als Partizipationsmodell des gesamten Volkes zu verdrängen, indem die schnelle und in geordneten Bahnen verlaufende Etablierung des neuen Herrschaftsmodells einer »un-gesteuerten Revolution« von unten entgegenwirkte. »Revolution« verband sich für ihn mit dem abgelehnten Feindbild der russischen Revolution, eine plötzliche chaotische Bewegung aus dem Volk, die – seinen Ängsten nach – alles, auch die Sozialdemokratie und ihre radikalen Flügel, hinwegfegen konnte. Ballin zählte damit zu den Vertretern einer bewusst geplanten »Revolution von oben«, um der »Revolution von unten« den »Wind aus den Segeln zu nehmen«. Nach Fritz Fischer würde er sicherlich nicht zu jenen Vertretern Deutschlands zu zählen sein, die »die Effizienz der sittlichen und naturrechtlichen Überzeugungen der westlichen Demokratien [...] als Erbe ihrer geistig-politischen Geschichte zu verteidigen bereit« waren.²²⁴ Er hätte sich als Pragmatiker dem Neuen nicht in den Weg gestellt, es jedoch reguliert.

2.9 Kontinuitäten: Ordnung des Überganges der HAL in die Nachkriegszeit

Die Daten des 9. November 1918 und des 11. November 1918, die Daten des Regierungswechsels und des Kriegsendes mit der Unterzeichnung der Kapitulation in Compiègne, setzten einen Schlussstrich unter die Existenz des Wilhelminischen Reiches. Die nun folgenden Monate, die Monate des Übergangs in die Weimarer Republik, in die Aus-handlungen des Friedensvertrages und in den reellen Eintritt in die Nachkriegszeit, waren jedoch gezeichnet von den Auseinandersetzungen um den Übergang in die neue Staatsform (Revolution), um die Gestaltung dieses Staatswesens, den Abbau des ungeheuren Reformstaus in Demokratie und um die Ausgestaltung der Friedensordnung auf allen Ebenen: Wirtschaft, Politik, Gesellschaft, Kunst, Bildung, Rechtsgleichheit der Geschlechter. Zugleich waren die Folgen des Krieges zu bewältigen, die Rückführung des Heeres, die Gestaltung der neuen Zivilgesellschaft und der nach dem Friedensschluss drohenden Wiedergutmachungs- und Entschädigungsforderungen der Entente und ihrer Assoziierten.

224 Fischer, Fritz (1979): Griff nach der Weltmacht, S. 559.

Auf der Ebene der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung waren die Verlustrechnungen für die Handels- und Transportwirtschaft ganz besonders desaströs. Die Verlustbilanz der HAL durch die Bestimmungen des Waffenstillstandsabkommens vom 11. November 1918, durch das Zusatzabkommen vom Januar und März 1919, durch die Bestimmungen des Friedensvertrags vom 7. Mai 1919, der am 31. August 1919 von den Kriegsparteien (Entente und Deutschland) unterzeichnet wurde, war sehr hoch. Das Deutsche Reich verzeichnete am 3. Dezember 1918 einen Verlust durch Kriegshandlungen und Beschlagnahmen von fast der Hälfte seines Schiffsraums. Von dem am 1. August 1914 verzeichneten Schiffsbestand von 5,6 Mio. Bruttoregistertonnen (BRT) blieben der Handelsflotte ca. 2,85 Mio. BRT (Bestand am 3. Dezember 1918). Von diesem Bestand blieben nach Auslieferung laut den Bestimmungen der Waffenstillstandsverhandlungen und der Friedensverhandlungen von Versailles bis August 1919 inklusive der in Nachfolgeverhandlungen 1920 beschlossenen Ablieferungen und Enteignungen ca. 500.000 BRT. Damit war nach der Auslieferung von insgesamt 625 Schiffen an die Entente von insgesamt 2.695.752 BRT der Anteil Deutschlands »am Weltschiffraum [...] von 11,31 % am 30. Juni 1914 auf 0,7 % am 30. Juni 1920« gesunken. Davon war auch die Flotte der HAL betroffen.²²⁵

Dem Wertverlust der Handelsflotte standen auf der anderen Seite Maßnahmen des Wiederaufbaus gegenüber, die bereits während des Krieges eingeleitet worden waren und bis 1921 sukzessiv durch eine Reihe von Gesetzen in der neuen Republik ergänzt worden waren. So flossen z.B. den deutschen Reedereiunternehmen nicht unbeträchtliche Einnahmen aus der Vercharterung ihrer – beschlagnahmten – Schiffe zu, bevor diese gemäß dem Friedensvertrag von Versailles abzuliefern waren. In diesem Falle sorgte wiederum das Enteignungsgesetz vom 31. August 1919 für eine »Entschädigung der nach dem Friedensvertrag abzuliefernden Schiffswerte.«²²⁶ Zum ausführenden Organ wurde nun anstelle des Reichsausschusses für den Wiederaufbau die am 15. September 1919 eingerichtete Reedereitreuhandgesellschaft mbH (RTG) »für den selbstorganisierten Finanztransfer« eingerichtet.²²⁷

Mit dem am 14. März 1921 vom Reichstag verabschiedeten *Reedereiabfindungsvertrag* lag eine endgültige Regelung der Finanzierung des Wiederaufbaus der Flotte unter Berücksichtigung des Inflationsausgleiches als Ergebnis der Verhandlungen zwischen der RTG mbH und dem neuen Reichsministerium für Wiederaufbau vor. In diesem Vertrag wurde »den Reedern als endgültige Abfindung 12 Milliarde Papiermark (Pm)« unter Anrechnung der nach dem Beihilfengesetz (1917) und dem Überteuerungsabkommen usw. bereits gezahlten Mittel zugesprochen gegen die Verpflichtung, innerhalb von 10 Jahren mindestens 2,5 Mill. Tragfähigkeitstonnen aufzubauen.«²²⁸

225 Vgl. Peters, Dirk J.: Deutsche Werften in der Zwischenkriegszeit (1918-1939) Teil 1: Von der Kriegsrüstung zur Friedenswirtschaft. Schiffbaukonjunktur durch Reparationsleistungen und durch den Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte nach dem Ersten Weltkrieg. (1918-1923), in: Deutsches Schiffsarchiv 28, 2005, S. 95-134.; Vgl. die Angaben bei Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 456 und S. 499, Tabelle 50.

226 Ebd., S. 104.

227 Ebd.

228 Priester (1926): Der Wiederaufbau der deutschen Handelsschifffahrt, S. 45. Vgl. auch Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 104-105.

Zu all diesen Abkommen hatte Albert Ballin die Grundlagen geschaffen, indem er 1916 gemeinsam mit dem NDL und dem Kriegsausschuss der Deutschen Reederei (KDR) mit der Verabschiedung des »sogenannte Beihilfengesetzes« 1917 im Reichstag die Grundlagen für die Entschädigung des Schiffsraumverlustes der Handelsflotte mit auf den Weg gebracht hatte.²²⁹ In den verschiedenen o.g. Anpassungsgesetzen, die in den »Reedereiabfindungsvertrag« gipfelten, wurden die Grundlagen der staatlichen Subvention zum Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte gelegt, welche nach Berechnung von Priester mit 700 Mill. Goldmark (Gm) ungefähr dem Wert der abgegebenen Schiffe entsprach, die von der Entente dem Reparationskonto des Reiches gutgeschrieben worden waren.²³⁰

Wie schwierig auch immer sich die Situation der Reedereien gestaltete, so war doch – durch die Übernahme der Solidarsicherung zur Finanzierung des Wiederaufbaus durch das Reich – eine Grundlage geschaffen, die es erlaubte, innerhalb der kommenden vier Jahre den Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte in die Wege zu leiten.

So standen den Ablieferungen der Schiffe auf der einen Seite die Aufbauhilfen des neuen Staates auf der anderen Seite gegenüber. Die Entschädigungen glichen den Werteverlust der einzelnen Reedereien nicht vollständig aus; die Reedereien gingen nun angesichts des fehlenden Eigenkapitals eigene Wege, indem sie neue unternehmerische

229 Hervorgegangen war diese Initiative aus der frühen Forderung der beiden großen Reedereien HAL und NDL an die Reichsregierung nach einer Entschädigung der »Gewinnaufschläge durch Schiffsverluste, Aufwendungen für die Instandhaltung der im In- und Ausland aufgelegten Schiffe und die weiterhin anfallenden Lohnkosten für die noch beschäftigten Besatzungen [...]«. in: Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 99. Zur Durchsetzung ihrer Ansprüche in einem dann geforderten Kriegsentschädigungsgesetz gründeten die Reedereien den Kriegsausschuß der deutschen Reederei (KDR). Vgl. ebd. S. 99-100. Daraus entwickelte sich eine zähe Kampagne, die nach dem Eintritt der USA in den Krieg (6.4.1917) Erfolg hatte. Die »engen Beziehungen« zwischen Regierung (Reichsschatzamt) und »sehr engen personalen Beziehungen« zwischen der Reichsbürokratie und den Reedereien, namentlich dem NDL und der HAL, unterstützt von der Mehrheit der Abgeordneten der Parteien (des interfraktionellen Ausschusses) führten schließlich zu einem Gesetzesentwurf, der für das Kriegsentschädigungsgesetz einschlägig wurde. Es wurde am 4. Juli 1917 vom Bundesrat und am 10. Juli 1917 vom Reichstag angenommen. Vgl. Rübner (2005), Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 101; vgl. den Prozess der Lobbyarbeit, d.h. der Beeinflussung der Parteien mit einem Schwerpunkt auf Ballin, in: Johannes Theodor Merck, Erinnerungen (1920/1922), S. 60-62. Zu den Einzelheiten des Gesetzes vgl. Priester (1926): Der Wiederaufbau der deutschen Handelsschifffahrt, S. 36-41. Es folgten die Gesetze über die Ausführungsbestimmungen, am 24. Januar 1918 über den »Reichsausschuss für den Wiederaufbau der deutschen Handelsflotte«, vgl. Rübner (2005), ebd., S. 102; vgl. Priester (1926): Der Wiederaufbau der deutschen Handelsschifffahrt, S. 42.; es folgten das Anpassungsgesetz, um die Preis- und Lohnsteigerungen aufzufangen und das »Überteuierungsabkommen« vom 27. Februar 1919. Vgl. Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 103, Wulf (1980): Schwerindustrie und Seeschifffahrt nach dem 1. Weltkrieg, S. 2-3.

230 An Maßnahmen zählen Priester und Rübner auf: Staatliche Maßnahmen im Zuge des Abfindungsvertrages, Einsatz von Eigenmitteln der Unternehmen, Veränderung und Erweiterung der betrieblichen Abläufe. Vgl. Priester (1926): Der Wiederaufbau der deutschen Handelsschifffahrt, S. 54, 59, 63, 66, 67, 72, 96 und 91; vgl. Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 95-115. Fisser gibt aufgrund anderer Berechnungen einen Gesamtwert von 583 Mio. Gm an. Vgl. Fisser (1990): Die deutsche Seeschifffahrt am Ende des ersten Weltkrieges und in der Weimarer Republik, S. 121.

Felder erschlossen, Kredite aufnehmen oder mit anderen Unternehmen Verflechtungen eingingen und damit den Prozess der vertikalen und horizontalen Konzentration beschleunigten.²³¹

Am 2. Mai 1923 waren mit Mitteln der Schiffbautreuhandbank (SBT) »und eigenen Geldern der Schiffsahrtsunternehmen 423 Schiffe mit 1,1 Millionen BRT neu gebaut, 20 Schiffe mit 270000 BRT zu Frachtern umgebaut und 169 Schiffe mit 570000 BRT im Ausland angekauft worden. [...] Die Wiederaufbauverpflichtung der deutschen Reeder war Mitte 1923 erfüllt.«²³²

Hier spielen weitere Kontinuitäten aus der Ballin-Ära hinein. Die erste betrifft die Nachfolge Ballins, die er selbst 1917 dem Vorschlag des Ökonomen und Juristen Wilhelm Cuno folgend auf den Weg gebracht hatte. Ballin hatte ihn im Zusammenhang mit den Vorbereitungen zum Entschädigungsgesetz im Reichsschatzamt kennengelernt. Eine ähnliche Nachfolgeregelung wählte der NDL, der aus dem Reichsschatzamt Joachim Stimmig in den Vorstand des NDL holte.²³³

Die zweite spielt in den Wiederaufbau der Handelskontakte mit den internationalen Partnern hinein, die an die bereits unter Ballin bestehenden Kontakte mit den *Captains of the Industry* anknüpften und dazu führten, die Liniendienste in absehbarer Zeit wiederaufzubauen.²³⁴

Konkrete Kontakte wurden erst nach dem Waffenstillstandsvertrag 1919 aufgenommen. Das amerikanische Schiffsahrtsamt trat an die Hapag heran, »da es der in der Kriegszeit riesenschnell emporgewachsenen amerikanischen Handelsflotte an den nötigen Erfahrungen und vor allem an einer großen Organisation fehlte, beides Dinge, die die Hapag in reichem Maße besaß.« Es kam zu Gesprächen zwischen dem damaligen amerikanischen Vertreter der Hapag in New York, William George Sickel (gest. 1929) und zu einer Einladung der Hapag-Direktoren Cuno, Peltzer und Huldermann am 28. März 1920 nach New York.

In Anbetracht der Situation der deutschen Handelsflotte und der Situation der HAL im Speziellen beruhte die Grundidee der Kooperation auf der Synthese von organisatorischer Infrastruktur (deutsche Seite) und vorhandener Handelsflotte. Die HAL stellte die weltweit vorhandenen Agenturen und ihr Organisationspotential zur Verfügung,

231 Vgl. Wulf (1980): Schwerindustrie und Seeschifffahrt nach dem 1. Weltkrieg, S. 3-4.

232 Fisser (1990): Die deutsche Seeschifffahrt am Ende des ersten Weltkrieges und in der Weimarer Republik, ebd., S. 122.

233 Rübner (2005): Konzentration und Krise der deutschen Schifffahrt, S. 101. Wilhelm Cuno war »im Generalreferat des Reichsschatzamt für kriegswirtschaftliche Frage zuständig«. Im ständigen Kontakt mit den großen Seehandelsunternehmen erwies sich das Reichsschatzamt als Drehkreuz für Karrieren in der Führungsebene der Großreedereien. »Einige Jahre später (1923) übernahm der vormalige Staatssekretär im Reichsschatzamt Siegfried Graf von Roeder die Funktion des geschäftsführenden Vorsitzenden des VDR (bis August 1933).« Rübner, ebd. Vgl. Max von Schinckel: »Die nach dem Kriege vor ein völliges Vakuum gestellte Direktion der Hamburg-Amerika-Linie hat unter der hochbegabten Führung des von Ballin selbst als seinen Nachfolger erkorenen Geheimrat Dr. Wilh. Cuno das Andenken an ihren großen Vorgänger dadurch am besten zu ehren gesucht, daß sie, soweit die veränderten Verhältnisse es erlauben, auf seinen Bahnen weiterzuwandeln strebt.« In: Ders, Lebenserinnerungen, Hamburg (o.J., vermutlich 1929), S. 273.

234 Vgl. Priester (1926): Wiederaufbau, S. 98.

Harriman, bzw. der dem Harriman Konzern neu angegliederter Schifffahrtskonzern, stellte Schiff und Frachtraum.

Das Abkommen zwischen Harriman und der Hapag – in Form einer Arbeitsgemeinschaft – wurde als weltweit umspannendes Netzwerk der Verbindungen und Agenturen und internationalen Betriebsorganisationen und dem Schiffseigner geschaffen, um »nach Aufhebung der Blockade [...], ihren Betrieb mit Hilfe ausländischer Reedereien aufzubauen, weil es ganz ausgeschlossen war, mit den ihr zur Verfügung stehenden kärglichen Mitteln ihre vor dem Krieg bestandenen, die ganze Welt umspannenden Liniendienste in absehbarer Zeit aus eigener Kraft wieder aufzubauen.«²³⁵

Woran die Hapag dachte, wird aus dem Vorschlag ersichtlich, den sie dem Shipping Board unterbreitete, »eine deutsch-amerikanische Gesellschaft zu gründen, die das frühere Liniennetz der Hapag befahren sollte und der auch die großen Dockanlagen der Hapag in Hamburg, Cuxhaven, Südamerika und im Orient zur Verfügung stehen sollten.«²³⁶ Die Pläne zerschlugen sich zunächst. Im Mai 1919 knüpfte auf Veranlassung des amerikanischen Schifffahrtsamtes ein »Teilhaber des Mr. Harrison«, Mr. Robinson, Verbindungen zur Hapag, die mit einem Vertrag endeten, wonach als neues Teilunternehmen des Harrison-Konzerns im Zuge eines Umbaus des Konzerns die »American Ship and Commerce Corporation« gegründet wurde, welche »die Handelsschiffroute« übernahm, »die die Hapag bis zum Kriegeausbruch« bedient hatte.²³⁷ Nachdem »die dem Harriman-Konzern gehörenden Seeschiffsunternehmungen zu den »United American Lines« vereinigt« worden waren, wurde der Vertrag im August 1920 abgeschlossen.²³⁸ Beide Vertragspartner traten als selbständige Unternehmen auf; für die HAL hatte dies zur Folge, dass sie relativ selbständig gegenüber Hugo Stinnes auftreten konnte, der im Zuge seiner aggressiven vertikalen und horizontalen Verflechtungs- und Konzentrationsbestrebungen auch die HAL im Visier hatte.²³⁹

Stinnes zielte darauf ab, die HAL in die Architektur seiner großen vertikalen Zusammenschlüsse mit der Gründung oder der Beteiligung bei der Gründung neuer Werften einzubeziehen; ebenso hatte er eine Beteiligung bei der HAL ins Auge gefasst. Ballin hatte bereits früh die Möglichkeiten der neuen Verflechtungen, ihre Chancen und ihre Nachteile erwogen. Er war mit Stinnes und anderen Unternehmen in die Gründung (und Anbindung) neuer Werftunternehmen in Hamburg, so der Hamburger Werft und der Deutschen Werft AG eingetreten, an der Gründung der deutschen Werft war auch die AEG als Aktionär beteiligt. Als Stinnes seine Beteiligung an der HAL nach dem Tode Ballins auszuweiten drohte und dies in Form einer feindlichen Übernahme durch den Erwerb eines großen Teiles der Aktien ankündigte, kam es zu einer regelrechten Abwehrfront innerhalb der Aktionäre als Bündnis aus sehr verflochtenen und vernetzten Strukturen Hamburger Reedereien und der im Aufsichtsrat vertretenen Banken.²⁴⁰ In

235 Ebd., S. 98.

236 Ebd., S. 99.

237 Ebd., S. 100.

238 Vgl. ebd., S. 101 (Grafik der Verflechtungen); zum Vertragstext (deutsche Übersetzung) vgl. ebd., S. 143-146.

239 Vgl. Wulf (1980): *Schwerindustrie und Seeschifffahrt nach dem 1. Weltkrieg*, S. 4-7 und S. 11-21.

240 Zu den Einzelheiten vgl. ebd., S. 15-21. Vgl. auch Schinckel zu seiner Rolle als Aufsichtsratsvorsitzender, nachdem der Aufsichtsrat beschlossen hatte, sich von Stinnes zu trennen: »Mir fiel die

einer spektakulären Aktion wehrte man die Übernahme durch Stinnes ab und führte die HAL als Unternehmen mit überwiegender Beteiligung Hamburger Reedereien »unter sich« weiter.

wenig beneidenswerte Aufgabe zu, die Trennung in die Wege zu leiten. Ich wurde dabei von meinem Kollegen im Aufsichtsrat, Max Warburg, aus voller Überzeugung unterstützt. Er prägte das Wort: Qui mange de Stinnes en meurt. [...] Ich wurde dieserhalb selbst von guten Freunden hart angelassen. Aber das war nun einmal mit meiner Stellung in der Hapag verknüpft und ich habe dieses Ungemach gern in Kauf genommen. Wußte ich doch damals schon, daß der vielgepriesene und bestaunte Stinnes'sche Vertikalturm überwiegend auf Kredit und daher auf Sand gebaut war. Die Folgezeit hat dem damals kühnen Trennungsentschluß der Hapag recht gegeben.« In: Schinckel, Max von: Lebenserinnerungen, Hamburg (o.J., vermutlich 1929), S. 273-274.