

Sklaverei bilanzieren



Caitlin Rosenthal

# Sklaverei bilanzieren

HERRSCHAFT UND MANAGEMENT

Aus dem Englischen von  
Jörg Theis

Mit einem Nachwort von  
Frank Fabel



Matthes & Seitz Berlin



Für meine Eltern Jim und Cindy



# Inhalt



Vorwort 9

## SKLAVEREI BILANZIEREN

Einleitung 17

I Hierarchische Verfügungsgewalt über Leben  
und Tod 31

II Blaupausen der Arbeit 85

III Wissenschaftliche Betriebsführung der Sklaverei 137

IV Humankapital 191

V Freiheit managen 241

Schluss: Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte und  
die Geschichte der Sklaverei 283

Postskriptum: Auf dem Weg zur wissenschaftlichen  
Betriebsführung 299

Danksagung 309

Nachbemerkungen eines Buchprüfers von Frank Fabel 316

Bildnachweise 324

Anmerkungen 327

Register 404



# Vorwort



Als ich mit diesem Vorhaben begann, hatte ich nicht die Absicht, ein Buch über Sklaverei zu schreiben. Ich hatte gerade meine zweijährige Arbeit als Managementberaterin für McKinsey & Company beendet. Eine Arbeit, die mir gefiel. Alle zwei Monate war ich zum Bearbeiten eines anderen Problems in einer anderen Firma. Jedes Mal kam ich mit neuen Branchen, neuen Ideen und natürlich neuen Daten in Berührung. Ich hatte gerade erst die Universität verlassen und als das jüngste Teammitglied – die »Businessanalystin« – war ich diejenige, die die Kalkulationstabellen bearbeitete, welche als Grundlage für unsere Empfehlungen dienten.

Manchmal fühlte es sich ein wenig an wie Alchemie: Durch die einfache Neukombination der Betriebsmittel einer Firma konnten wir dem Unternehmen zu höheren Gewinnen verhelfen. Und soweit ich es einschätzen konnte, funktionierte dies häufig. Dass ich die Mehrzahl der Leute, die durch die Daten abgebildet wurden, nicht getroffen hatte und dass ich die technischen Einzelheiten der Produkte kaum verstand, schien kein Problem zu sein. Tatsächlich war diese Distanz für mich von Vorteil. Die Betrachtung einer großen Abteilung oder selbst eines ganzen Unternehmens als Abstraktum machte es leichter, eine Gewinnstrategie zu entwickeln. Aus Besprechungszimmern im Keller berechneten 22-Jährige Wege zu erhöhter

Effizienz durch das Aufsplitten und Zerteilen von Daten, was sich auf das Leben von Tausenden von Arbeitern und noch mehr Kunden auswirken würde.

Ich hatte das große Glück, dass ich dort während eines Wirtschaftsbooms beschäftigt war, daher ging es darum Leute einzustellen und nicht darum sie zu entlassen, Geschäftsbereiche auszubauen und nicht darum Kosten zu senken. Und dennoch hatte ich dabei ein ungutes Gefühl. Was wurde von den Modellen und Zahlen abgedeckt? Welche Geschichten entgingen mir, wenn ich die Produktion mittels einer Tabelle erfasste? Als ich mit der Graduiertenschule begann, wollte ich die Geschichte dieser Auffassung und den entsprechenden Ansatz verstehen. Wann hatten wir damit begonnen, über Arbeiter in Form von Zellen in Kalkulationstabellen nachzudenken? Was passiert, wenn Unternehmen so groß werden, dass sie nur noch quantitativ erfasst werden können? Wie verändern sich Arbeitsverhältnisse, wenn Manager und Besitzer Arbeiter vor allem als Zahlen betrachten – wenn Firmenchefs durch zahllose Hierarchieebenen von ihren Tausenden von Arbeitern getrennt sind?

Während meines ersten Jahres an der Graduiertenschule studierte ich historische Geschäftsbücher. Ich begann meine Recherche dort, wo ich den Ausgangspunkt der Geschichte, zumindest in Amerika, vermutete: In den Textilfabriken und Eisenschmieden Neuenglands, die gewöhnlich als das Herz der Industriellen Revolution gelten. Die Aufzeichnungen, die ich fand, sind von einer gewissen Sprunghaftigkeit geprägt. Manchmal führten die Hersteller Arbeitsstundenbücher und berechneten die Arbeitsleistung pro Arbeiter, doch ihre Bemühungen wurden häufig durchkreuzt, wenn die Arbeiter ihren Job aufgaben. Übersichtliche Raster, die voller Zuversicht erstellt wurden, um Daten zu erfassen, blieben teils unausgefüllt oder wurden aufgegeben, wenn die Arbeiter ihre Stellen wegen neuer Arbeitschancen, oder um ihr Glück auf einer Farm zu versuchen, aufgaben.

Ungefähr in meinem zweiten Jahr an der Graduiertenschule überreichte mir der angesehene Wirtschaftshistoriker Stan Engerman ein

Exemplar von Thomas Afflecks *Plantation Record and Account Book*. Der Band haute mich um. Es war das aufwendigste und umfassendste Berichtsbuch, das ich bis zu diesem Zeitpunkt gesehen hatte, und es beinhaltete sowohl eine detaillierte Bilanzaufstellung als auch Verzeichnisse der Pflückmengen pro Arbeiter. Weitergehende Recherchen sollten ergeben, dass die Pflanzer solche Bücher sehr einheitlich nutzten, darunter fanden sich einige, die durch die gleiche Sprunghaftigkeit wie die Bücher aus dem industriellen Norden der Vereinigten Staaten gekennzeichnet waren. Dennoch lässt sich feststellen, dass die am genauesten kalkulierenden Sklavenhalter genauso ausführliche Aufzeichnungen führten wie die zeitgenössischen Industriellen. Und Afflecks Buch war weder das erste noch das einzige Beispiel hochentwickelter Plantagenbuchhaltung. Indem ich den Hinweisen anderer Forscher folgte, entdeckte ich andere bemerkenswerte Zusammenstellungen von Geschäftsbüchern, darunter detaillierte Aufzeichnungen von Plantagen auf den Westindischen Inseln, die zu den größten Wirtschaftsunternehmen ihrer Zeit zählten.

Letztendlich bleiben die unmittelbaren Verbindungslinien zwischen diesen Plantagen und dem heutigen Umgang mit Daten im Dunkeln. Daher kann die folgende Darstellung keine Geschichte eines Ursprungs sein. Denn ich habe keinen direkten Pfad gefunden, der von den papiernen Tabellen der Sklavenhalter zu Microsoft Excel führt.

Die sich abzeichnende Geschichte ist weitaus komplizierter: Unzählige Unternehmer an unterschiedlichen Orten waren unabhängig voneinander im Begriff, einen neuen Umgang mit Zahlen zu entwickeln. Was ich sah, war eine Reihe von miteinander verbundenen Unternehmensgeschichten, die erkennen lassen, wie der Umgang mit Zahlen, der häufig als wesentliches Kennzeichen der Moderne erachtet wird, mit der Sklaverei koexistierte und sie sogar komplizierte. Die Kontrolle der Pflanzer über die versklavten Menschen machte es ihnen leichter, die Sklaven in ordentliche Zahlenreihen und -spalten einzufügen. Um ein Schlagwort des Wirtschaftslebens



**Abbildung V.1.** Der Blick vom Schreibtisch des Pflanzers. Manchmal wurden sorgfältig ausgearbeitete Exlibris auf der Rückseite des Vorderdeckels von Plantagengeschäftsbüchern eingeklebt. Dieses bietet einen romantischen Blick auf ein Unternehmen im amerikanischen Süden.

aus dem 20. Jahrhunderts zu übernehmen: Sklaverei und quantitativer Management waren synergetisch.

In der Welt des modernen Kapitalismus ist die Untersuchung, auf welche Weisen Gewinn und Innovation mit Gewalt und Ungleichheit einhergehen können, von besonderer Bedeutung. Die Mythologie des Kapitalismus behauptet, dass Individuen, die jeweils ihre eigenen Interessen verfolgen, ganze Gesellschaften wohlhabender machen können. In der aktuellen Diskussion lautet ein häufig geäußertes Gemeinplatz, dass je »freier« der Markt sei, desto größer sei der Gewinn und desto schneller das Wachstum. Im Allgemeinen gehen diejenigen, die solche Erklärungen anbieten, davon aus, ein freier Markt umfasse keine Sklaverei – doch im Laufe meiner Nachforschungen bin ich zu einer anderen Sicht der Dinge gelangt. Aus der Sicht der Sklavenhalter und anderer freier Weißer war die Freiheit, andere zu versklaven, eine wirtschaftliche Freiheit. Sie fürchteten die Abolition wegen der daraus folgenden möglichen Einschrän-

kungen ihrer Rechte, Arbeit und Eigentum zu kontrollieren. In diesem Licht betrachtet war die Abschaffung der Sklaverei ein Sieg der Marktregulierung, die deren wirtschaftliche Freiheiten einschränkte, während sie so vielen anderen Freiheit bot.

Es war bemerkenswert einfach für die Sklavenhalter, die menschlichen Faktoren ihrer Profite zu übersehen, und es kann gleichermaßen bequem für heutige Manager (und Verbraucher) sein, die Bedingungen, unter denen Güter erzeugt werden, zu vergessen. Die obige Abbildung (V.1) bringt für mich dieses Vergessen zum Ausdruck. Manchmal wurden derartige sorgfältig ausgearbeitete Exlibris in den Vorderteil von Geschäftsbüchern eingeklebt. Dieses Exlibris wirbt für die Dienstleistungen eines Schreibwarenhändlers aus New Orleans, der Blankobücher verkauft. Ein Sklavenhalter hatte es vielleicht überblättert, als er die Inventarliste seines Besitzes an Menschen oder ein Verzeichnis der Pflückmenge von Baumwolle durchsah. Die friedvolle Darstellung zeigt eine Schreibtischlandschaft bestehend aus Schreibfedern, Bleistiften, Geschäftsbüchern und Papierrollen. Das »S« in »Stationer« ist als Dollarzeichen dargestellt, wodurch die Papiertechnik des Rechnungswesens mit der Erzielung von Gewinn verknüpft wird. Der Kalender feiert den Sieg Andrew Jacksons bei der Schlacht von New Orleans. Ein Hirsch – vielleicht ein Briefbeschwerer – vervollständigt den idyllischen Blick vom Schreibtisch des Pflanzers. Doch dieser Blick nimmt die Sklaverei nicht zur Kenntnis. Für mich evoziert dieses Bild etwas von der Distanz zwischen den Kalkulationen des Pflanzers und der Gewalt der Sklaverei. Es zeigt, wie leicht die Verbindungen zwischen Kapitalismus und Sklaverei übersehen werden können. Von der Bequemlichkeit eines Kontors aus – oder der eines Besprechungszimmers im Keller – ist es gefährlich einfach, Menschen als Zahlen auf Papier abzubilden und sich Männer, Frauen und Kinder als nichts anderes als Arbeitskräfte vorzustellen.<sup>1</sup>



SKLAVEREI BILANZIEREN

~



## Einleitung



Thomas Walter Peyres Plantagentagebuch sieht aus wie ein Labornotizbuch. Die ersten Einträge machte Peyre im Dezember 1834, und was als einfaches, täglich geführtes Tagebuch begann, wurde bald mit Tabellen und Experimenten angereichert. Im Jahr 1842 berechnete und notierte er durchschnittliche Pflückmengen für Baumwolle und Erbsen von allen versklavten Männern und Frauen, die auf seiner Plantage arbeiteten. Peyre berechnete die durchschnittlichen Pflückmengen 1847 erneut und verglich sie mit den Erträgen von 1842 – allerdings stellte er von Durchschnittsmengen auf Höchstmengen um, vielleicht weil er zuversichtlich war, die Arbeitsgeschwindigkeit erhöhen zu können. Während der ganzen Zeit kontrollierte er den Zustand seiner Arbeitskräfte, indem er verlorene Arbeitszeit aufgrund von Krankheit sowie Einzelheiten zu Schwangerschaften von Frauen und die allzu häufigen Todesfälle von deren Kindern notierte. Peyre führte auch häufig sogenannte »Baumwollexperimente« durch: Er beobachtete den mit Hilfe von einem Dutzend unterschiedlicher Arten von Dünger erzielten Ertrag. Er verglich Samenvarietäten, maß das Verhältnis von gepflückter zu entkörneter Baumwolle und erprobte die Auswirkungen von Pflanzenbeschneidungen. Er experimentierte sogar mit unterschiedlichen Pflanzabständen bei Kartoffeln und verglich die Erträge, wenn er sie in einem Abstand von acht,

zehn, zwölf oder vierzehn Inches pflanzte. Peyres Kartoffeln waren nicht zum Verkauf bestimmt, sondern sollten, gemäß seiner Schätzung, seine Arbeitskräfte vom »29. August bis zum 17. Dezember«, also fast die gesamte Pflücksaison hindurch, ernähren. Auf diese Weise konnten Kartoffeln in Baumwolle und schließlich in Profit umgewandelt werden.<sup>2</sup>

Peyre betrieb wissenschaftliche Landwirtschaft oder was Kritiker manchmal als »Buchlandwirtschaft« verunglimpften. Er und andere Buchlandwirte beriefen sich sowohl auf Zahlen als auch auf Erfahrung und glaubten, dass sorgfältig geführte Aufzeichnungen und Zahlenanalysen zu erhöhten Erträgen und Gewinnen führen.<sup>3</sup> Diese Auffassung kennen wir auch heutzutage: Geschäftsleute quantifizieren fast alles. Kennzahlen und Bilanzsummen ermöglichen ihnen, Ziele zu setzen, Benchmarks festzulegen und Vergleiche durchzuführen. Selbst immaterielle Güter wie das Humankapital werden regelmäßig in Zahlen ausgedrückt. Wenngleich moderne Praktiken selten mit den Kalkulationen von Sklavenhaltern verglichen werden, lässt sich feststellen, dass viele Pflanzer im amerikanischen Süden und auf den Westindischen Inseln unsere heutige Zahlenbesessenheit teilten. Sie versuchten zu bestimmen, wie viel Arbeit ihre Sklaven innerhalb einer gegebenen Zeit ausführen konnten, und sie trieben sie dazu, dieses Maximum zu erreichen. Viele machten ausführliche Aufzeichnungen – Geschäftsbücher und Berichte, die ihre experimentellen und häufig brutalen Managementpraktiken widerspiegeln.

Sklavenhalter haben Tausende Bände Geschäftsbücher hinterlassen. Diese umfangreichen Archive sind ausführlich untersucht worden, jedoch selten als Unternehmensunterlagen.<sup>4</sup> Ich nutze sie in dieser Untersuchung, um die Managementpraktiken amerikanischer Sklavenhalter und von Sklavenhaltern der Westindischen Inseln vom späten 18. Jahrhundert bis über den amerikanischen Bürgerkrieg hinaus zu rekonstruieren. Das Bild, das sich aus den Plantagenaufzeichnungen ergibt, ist das einer Gesellschaft, in der präzises Management und Gewalt Hand in Hand gingen. Während sie von vielen

der Herausforderungen verschont blieben, denen sich Industrielle, die auf Lohnarbeit angewiesen waren – nämlich der Anwerbung und der Bindung von Arbeitern –, stellen mussten, schufen Sklavenhalter große und komplexe Organisationen, führten Produktivitätsanalysen durch, die mit der wissenschaftlichen Betriebsführung vergleichbar sind, und entwickelten eine Reihe von Methoden, Humankapital zu bewerten und zu vergleichen. Die stark eingeschränkten Rechte und Entfaltungsmöglichkeiten der Männer, Frauen und Kinder, die unter ihrer Herrschaft arbeiten mussten, vereinfachten diese Bestrebungen. Anders gesagt: Die Sklaverei begünstigte die Entwicklung ausgeklügelter Managementpraktiken. Wie andere Unternehmer auch, waren die Sklavenhalter bestrebt, Kapital bereitzustellen und Arbeitskräfte anzutreiben und wandten sich dabei regelmäßig den Zahlen als Hilfsmittel zur Gewinnsteigerung zu. Doch auf Plantagen wurde die sanfte Macht der Quantifizierung durch die Gewalt der Peitsche ergänzt.

## Sklaverei und Kapitalismus

Die Geschichte der betrieblichen Praxis auf den Plantagen ist Teil eines breiter angelegten Versuchs, eine umfangreichere Frage zu beantworten: Wie fügt sich die Geschichte der amerikanischen Sklaverei in die Geschichte des amerikanischen Kapitalismus? Diese Frage ist nicht neu. Generationen von Historikern und Forschern haben sie seit der Emanzipation und selbst davor auf verschiedene Weisen gestellt. Eine genaue Antwort hängt davon ab, wie »Kapitalismus« definiert wird, doch bis zu einem gewissen Grad kennen wir die Antwort: Die Sklaverei war für das Aufkommen des Wirtschaftssystems, welches nun unter dieser Bezeichnung läuft, von zentraler Bedeutung.<sup>5</sup>

Zahlreiche Historiker und Ökonomen haben zu dieser Debatte beigetragen. Die Traditionslinie eines radikalen Forschungsansatzes,

der mindestens bis auf Eric Williams' *Capitalism and Slavery* von 1944 zurückgeht, sah tiefgehende Verbindungen zwischen Sklaverei und Industrialisierung.<sup>6</sup> In jüngster Zeit haben Fachvertreter sowohl der amerikanischen als auch der atlantischen Geschichte von James Oakes über Joseph Inikori bis Sven Beckert die Beziehung zwischen Sklaverei und globalem, ökonomischem Wandel nachgezeichnet.<sup>7</sup> Wissenschaftler der »zweiten Sklaverei« haben argumentiert, dass die Sklaverei während des späten 18. und im 19. Jahrhundert keinesfalls im Begriff war abzunehmen, sondern sich systematisch, also neben den entstehenden Lohnarbeitsökonomien, die typischerweise mit Kapitalismus gleichgesetzt werden, auszuweiten.<sup>8</sup> Eine sich davon stark unterscheidende Forschungsliteratur in den Wirtschaftswissenschaften hat untersucht, inwieweit Sklaverei auf Plantagen äußerst profitabel und innovativ sein konnte.<sup>9</sup> Während einige in der Forschungsliteratur vertretene Auffassungen einander widerstreiten und Gewinnmargen und Zeitpunkte des Wandels gründlich diskutiert wurden, ist das Gesamtbild unstrittig. Zumindest herrscht Einigkeit darüber, dass die Sklavenhalter (und diejenigen, die deren Produkte kauften) ein innovatives, weltumspannendes, profitgieriges Arbeitsregime errichtet haben, welches zur Herausbildung der modernen Wirtschaft beitrug.<sup>10</sup>

In Anbetracht dessen, was wir über Sklaverei wissen, sollte die Tatsache, dass viele Sklavenhalter versierte Manager waren, nicht überraschen. Dass Besitzer großer Plantagen zu den wohlhabendsten Geschäftsleuten ihrer Zeit gehörten, ist bekannt. Wir wissen, dass der von Sklaven angebaute Zucker der wertvollste Rohstoff der atlantischen Welt im 18. Jahrhundert war und dass von Sklaven angebaute Baumwolle das wichtigste Exportgut Amerikas in der Vorkriegszeit war. Wir wissen, dass die Textilindustrie – den meisten Darstellungen zufolge die führende Branche der Industriellen Revolution – Stoff aus dieser Baumwolle webte. Wir wissen auch, dass die in Sklaven investierte Kapitalmenge gewaltig war, einigen Berechnungen zufolge gleich groß oder größer als die in Fabriken investierte Kapitalmenge.<sup>11</sup> Die Finanzwirtschaft reichte über Hypothe-