

## Walther Rathenau – ein erfolgreicher Unternehmer?

### I. Forschungsstand und Definitionen

Die Frage nach der Bedeutung von Walther Rathenau als Unternehmer ist keineswegs neu. James Joll hat auf einer Tagung im Jahr 1979 darüber nachgedacht, ob sein Protagonist nun eher ein Intellektueller oder ein Industrieller gewesen sei. Zwar behandelte der britische Historiker die industrielle Tätigkeit nur knapp, war sich aber abschließend sicher, dass Rathenau „ein erfolgreicher Industrieller war, der sich für einen Intellektuellen hielt“.<sup>1</sup> In diesem Spannungsverhältnis bewegen sich bis heute die meisten Biographien sowohl älteren wie jüngeren Datums, die alle eher die kulturell-geistigen Aspekte der Rathenau-Vita in den Vordergrund stellen. Sie verweisen auf die Selbstinszenierungen und natürlich auch auf das tragische Schicksal ihres Protagonisten. Sie zeichnen fast immer, wie Lothar Gall es in seiner Lebensbeschreibung getan hat, Rathenau als „Symbolfigur und als Repräsentant der Ambivalenzen einer ganzen Auf- und Umbruch-epoche“<sup>2</sup> und bewerten ihn zugleich als Grenzgänger, der in allen Lagern als Außenseiter galt und „nicht wirklich dazugehörte“<sup>3</sup>. Zwar ist schon auf den ersten Blick ersichtlich, dass Rathenau nicht der typische Industrielle der Wilhelminischen Zeit war, denn als „Wirtschaftsdenker“ war er „nicht der vitale Gründer-Typ“, der für das späte 19. Jahrhundert prägend war.<sup>4</sup> Für Ernst Schulin glich er weniger dem „älteren Typus des Unternehmers“ als dem „modernen Top-Manager“.<sup>5</sup> Hartmut Pogge von Strandmann be-

1 James Joll: Walther Rathenau – Intellektueller oder Industrieller. In: Bernd Hüppauf (Hrsg.): Expressionismus und Kulturkrise. Heidelberg 1983, S. 159–181, hier S. 181.

2 Lothar Gall: Walther Rathenau. Portrait einer Epoche. München 2009, S. 10. Ähnlich mit Blick auf Rathenaus industrielle Karriere Shulamit Volkov: Walther Rathenau. Weimar's Fallen Statesman. New Haven/London 2012, bes. S. 35–40. Vgl. auch Markus Krajewski: Restlosigkeit. Weltprojekte um 1900. Frankfurt am Main 2006.

3 Gall: Walther Rathenau (wie Anm. 2), S. 249.

4 Peter Berglar: Walther Rathenau, Ein Leben zwischen Philosophie und Politik. Graz/Wien/Köln 1987, S. 43 und 45. Ähnlich Christian Schölzel: Walther Rathenau. Industrieller, Schriftsteller, Politiker. Tübingen 2003; ders.: Walther Rathenau. Eine Biographie. Paderborn u. a. 2006.

5 Ernst Schulin: Walther Rathenau. Repräsentant, Kritiker und Opfer seiner Zeit. Göttingen/Zürich/Frankfurt 1979, S. 36.

tont die industriellen Leistungen Rathenaus, der geradezu als „Hochmeister des Kapitalismus“ erscheint.<sup>6</sup> Neben heroisierenden Porträts<sup>7</sup> stehen die Darstellungen von Thomas P. Hughes, der ihn zwischen Staats- und Privatwirtschaft ansiedelt und ihm als „Ingenieur, Industrietheoretiker und „system builder““ eine besondere Bedeutung zukommen lässt.<sup>8</sup>

Die häufigen Verweise auf Rathenaus Ambiguität sind zwar allesamt plausibel, helfen für den Blick auf Rathenaus Unternehmertum aber nicht weiter. Die rund 170 Veröffentlichungen Rathenaus und die unzähligen Briefwechsel, die nur selten genuin unternehmerische Fragen streiften, dafür aber literarisch so gut wie alle kulturell-politischen Sujets des Wilhelminischen Reichs abdeckten, bieten leider kaum Raum für tiefgreifende Neuentdeckungen hinsichtlich seiner industriellen Tätigkeit. Für das Tagesgeschäft zeigte Rathenau, der für Bilanzen und Statistiken wenig übrig hatte, in seinem Schriftgut kaum Interesse. Es ist daher kein Zufall, dass seine industrielle Karriere unterbelichtet ist. Daraus erklärt sich der auffällige Befund, dass Rathenau eher als Kulturmensch in der „Moderne“<sup>9</sup> betrachtet und analysiert wird, während sich Wirtschaftshistoriker, wenn überhaupt, am ehesten mit Rathenaus Kriegsrohstoffgesellschaften beschäftigen.

Dieses Desinteresse war schon zu Rathenaus Lebzeiten zu erkennen. Der bedeutende Wirtschaftsjournalist Felix Pinner widmete dem Vater Emil Rathenau 1918 ein umfassendes Werk. Angesichts Pinner's Heroisierung des AEG-Gründers konnte die Lebensleistung des Sohnes nur abfallen.<sup>10</sup> Dieser erschien geradezu als Epigone, der nur noch das bewahrte, was sein Vater bereits erschaffen hatte, was sich auch beim Rathenau-Biographen Harry Graf Kessler wiederfand, der Rathenaus Entwicklungsgang mit zunehmender Antipathie verfolgte und ihn als „Kommunist[en] im Damastessel“ kritisierte: „Rathenau doziert das alles in selbstsicheren, langen,

6 Hartmut Pogge von Strandmann: Hochmeister des Kapitalismus. Walther Rathenau als Industrieorganisator, Politiker und Schriftsteller. In: Hans Wilderotter (Hrsg.): Die Extreme berühren sich. Walther Rathenau 1867–1922. Berlin 1994, S. 33–44. Ähnlich bereits ders.: Introduction: Walther Rathenau. A Biographical Sketch. In: Ders. (Hrsg.): Walther Rathenau. Industrialist, Banker, Intellectual, and Politician. Notes and Diaries 1907–1922. Oxford 1985, S. 1–26, hier S. 26.

7 Peter Strunk: Die Karriere Walther Rathenaus in der AEG. In: Wilderotter (Hrsg.): Die Extreme berühren sich (wie Anm. 6), S. 45–54.

8 Thomas P. Hughes: Walther Rathenau: „system builder“. In: Ders. u. a. (Hrsg.): Ein Mann vieler Eigenschaften. Walther Rathenau und die Kultur der Moderne. Berlin 1990, S. 9–31, hier S. 10 f.

9 Dieter Heimböckel: Walther Rathenau, das Netzwerk und die Moderne. Einführung. In: Sven Brömsel/Patrick Küppers/Clemens Reichhold (Hrsg.): Walther Rathenau im Netzwerk der Moderne. Berlin/Boston 2014, S. 5–13.

10 Felix Pinner: Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter. Berlin 1918.

Reden, die selbst das Richtige falsch beleuchten.“<sup>11</sup> Diese Sichtweise passte zum Bild, das ein anderer Weggefährte, Hugo von Hofmannsthal, von Rathenau gezeichnet hatte: Dieser sei „eine Art von Nichts“ und „ein Gebilde aus lauter Pose, an das sich nirgends irgendeine wirkliche Beziehung knüpfen lasse“.<sup>12</sup> Selbst sein Freund Alfred Kerr sprach von Rathenau als einem „Diogenes der Großindustrie“, was ein für einen Industriellen durchaus zweifelhaftes Lob war.<sup>13</sup> Walther Rathenau ließ sich sogar in das gängige Narrativ des „Buddenbrooks-Effekts“ einpassen, wonach entsprechend dem Motto „Der Vater erstellt’s, der Sohn erhält’s, beim Enkel zerfällt’s“, die unternehmerischen Kräfte einer Familie in der Generationenfolge erlahmen.<sup>14</sup> Der in seiner Bedeutung als erster maßgeblicher Rathenau-Biograph kaum zu unterschätzende Harry Graf Kessler führte weitere Gründe an, warum Rathenau gerade in den Fachkreisen seiner Standesgenossen mit Geringschätzung und sogar Aversion begegnet wurde: Es sei als ärgerlich empfunden worden,

„daß ein Mann mit achtzig Aufsichtsratsposten auch noch Bücher schreibt. Man findet ihn komisch, daß er als Geschäftsmann die Geburt der Seele predigt; kompromittierend, daß er als Reicher den Luxus angreift; empörend, daß er zur gleichen Zeit eine Villa im Grunewald baut. [...] Doch das wären alles kleine Sünden, über die man lachen könnte. Unverzeihlich aber, wenn nicht pathologisch, ist, daß er als Großindustrieller für die Verstaatlichung industrieller Monopole, die Abschaffung des Erbrechts, die Wegsteuerung des Reichtums, die Befreiung des

- 11 Zitiert nach Harry Graf Kessler: Walther Rathenau. Sein Leben und sein Werk. Mit einem Nachwort und Anmerkungen versehen von Cornelia Blasberg. Frankfurt am Main 1988, S. 359. Die „offizielle“ Rathenau-Biographie sollte zunächst von Stefan Zweig geschrieben werden, dann beauftragte seine Mutter jedoch Harry Graf Kessler, um eine möglicherweise drohende Trübung des Heldenbildes zu vermeiden. Zweig, der Rathenau schon 1912 ein „amphibisches Wesen“ genannt hatte, hätte diesen Mythos möglicherweise auch mit Blick auf die unternehmerischen Leistungen Rathenaus zerstört. Aber auch Kessler war, wie seine 1928 erschienene Darstellung zeigte, kein unkritischer Rathenau-Verehrer. Vgl. Peter Grupp: Distanz und Nähe. Harry Graf Kessler als Biograph Walther Rathenaus. In: Wilderotter (Hrsg.): Die Extreme berühren sich (wie Anm. 6), S. 109–116, bes. S. 112.
- 12 Hugo von Hofmannsthal wird zitiert nach Volkov: Rathenau (wie Anm. 2), S. 37.
- 13 Alfred Kerr: Walther Rathenau. Erinnerungen eines Freundes. Amsterdam 1935, S. 27.
- 14 Kim Christian Priemel: Heldenepos und bürgerliches Trauerspiel. Unternehmensgeschichte im generationellen Paradigma. In: Björn Bohnenkamp/Till Manning/Eva-Maria Sillies (Hrsg.): Generation als Erzählung. Neue Perspektiven auf ein kulturelles Deutungsmuster. Göttingen 2009, S. 107–128, hier S. 108 f., sowie Dirk Schumann: Buddenbrooks Revisited. The firm and the entrepreneurial family in Germany during the 19th and early 20th centuries. In: Paul L. Robertson (Hrsg.): Authority and control in modern industry. Theoretical and empirical perspectives. London 1999, S. 221–239, bes. S. 223 f., sowie Björn Bohnenkamp/Till Manning/Eva-Maria Sillies (Hrsg.): Generation als Erzählung. Neue Perspektiven auf ein kulturelles Deutungsmuster. Göttingen 2009. Vgl. auch Horst Altbach/Werner Freund: Generationswechsel und Unternehmerkontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh 1989, S. 263.

Proletariats, die klassenlose Gesellschaft und andere rote Unmöglichkeiten eintritt; das stempelt ihn zu einem gefährlichen Subjekt, gegen das jedes Mittel recht ist.“<sup>15</sup>

Dabei hat sich Rathenau vehement gegen den Vorwurf gewehrt, seine industrielle Tätigkeit sei eine „Scheinarbeit“ gewesen.<sup>16</sup> In der ihm typischen Art, von außen auf sich selbst zu blicken, hat er 1919 in einer Verteidigungsschrift wortreich zahlreiche Vorwürfe zusammengefasst, er lehre „Weltflucht und Entbehrung“, lebe aber selbst im Überfluss und nutze die bevorzugte Stellung, die ihm sein Vater ermöglicht habe. Er wandte sich zugleich gegen die Angriffe aus dem Unternehmerlager: „Mächtige Verbände und Vereine der Industrie und des Handels glaubten ihre Interessensgebiete verletzt, ein gewaltiger Aufwand an Geld und Arbeit setzte ein, um durch Pressefeldzüge, Wanderredner, politische Agitation und massenhafte Druckschriften meine gefährlich erachteten Gedanken zu bekämpfen.“<sup>17</sup>

Im Folgenden soll zunächst ein Blick auf die Rolle und Funktion der Unternehmer in jenen Jahrzehnten geworfen werden, in denen Rathenau seine Aktivitäten entfaltete. Anschließend soll Rathenaus eigene Tätigkeit als Industrieller vorgestellt und analysiert werden, bevor seine Hinwendung zur Publizistik erörtert wird. Mit der Darstellung seines Abschieds aus der aktiven industriellen Tätigkeit wird es abschließend auch möglich sein, eine Bilanz seines unternehmerischen Schaffens zu ziehen.

## II. Unternehmertum zu Beginn des 20. Jahrhunderts

Was machte einen Unternehmer im Deutschland um 1900 aus? Zum Unternehmer-Sein gehörten, nach einer klassisch gewordenen Definition Thomas Nipperdeys, „zweckrationales kalkuliertes Handeln und Weitblick, Dynamik, Sinn für Innovation, Risikobereitschaft, Fleiß und Nüchternheit, ein ausreichendes Wissen und das Erkennen und Ergreifen unternehmerischer Gelegenheiten, gehörte Kapital (oder der Zugang dazu) und eine Portion Chancenglück“<sup>18</sup>. Diese Unternehmer, so unterschiedlich ihre Charaktere auch sein mochten, unterlagen einem gleichsam eingebauten „Drang

15 Kessler: Rathenau (wie Anm. 11), S. 132 f.

16 Walther Rathenau: Kritik der dreifachen Revolution. Apologie. Berlin 1919, S. 83.

17 Ebd., S. 72.

18 Thomas Nipperdey: Deutsche Geschichte 1866–1918. Bd. 1: Arbeitswelt und Bürgergeist. München 1993, S. 251. Zur Problematik einer Definition des „Unternehmers“ bereits Jürgen Kocka: Unternehmer in der deutschen Industrialisierung. Göttingen 1975, bes. S. 13 f.; Benno Biermann: Die soziale Struktur der Unternehmerschaft. Stuttgart 1971, bes. S. 165–180.

zur Expansion, zur Verbesserung, zur Rationalisierung, zum ‚Fortschritt‘.<sup>19</sup> In der klassischen Typologie Joseph Schumpeters waren sie ‚Fabrikherren‘, für die lebenslang beibehaltene Werte und Verhaltensmuster charakteristisch waren, nämlich ‚Pflichterfüllung und Verantwortungsbewusstsein, Ordnung und Disziplin, Leistungsbereitschaft und die Hochschätzung selbständiger Arbeit‘.<sup>20</sup> Dieser Unternehmertypus, der auch von Werner Sombart ähnlich gezeichnet worden ist,<sup>21</sup> stand gleichsam emblematisch für die vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten in einem aufstrebenden Industriestaat, in dem sich Elemente von Tradition und Moderne, Fortschrittsglauben und Kulturpessimismus oftmals kaum entwirrbar durchmischten.<sup>22</sup> Mit der Tendenz zur Öffnung und Entgrenzung und der ‚Vision einer globalen Friedensordnung, eines unbeschränkten Welthandels und grenzenloser Mobilität‘<sup>23</sup> wurden Kaufleute die wichtigsten Akteure bei der Verflechtung der Weltmärkte. Indem sie sich den veränderten Umständen anpassten und zugleich mitgestalteten, verknüpften sie entfernte Märkte, verbanden unterschiedliche Produktionsregime miteinander und trugen zum Aufbau eines grenzüberschreitenden Geschäftsrechts bei.<sup>24</sup> Der Handel, sei es per Bahn oder Schiff, auch neue Kommunikationsmöglichkeiten wie der Telegraph, schließlich die zunehmenden Gelegenheiten für Reisen und gesellschaftlichen Austausch ließen die Welt näher aneinanderrücken.<sup>25</sup> Arbeitsethos sowie eine rationale Buchführung und Betriebsorganisation waren Wesensmerkmale dieses modernen ‚Wirtschaftsmenschen‘,

19 Vgl. Kocka: Unternehmer (wie Anm. 18), S. 93.

20 Vgl. hierzu Michael Schäfer: Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Zur Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der sächsischen Unternehmer 1850–1940. München 2007, S. 63 f.; Jürgen Kocka, Familie, Unternehmer und Kapitalismus. In: Heinz Reif (Hrsg.): Die Familie in der Geschichte. Göttingen 1982, S. 163–186, hier S. 164.

21 Werner Sombart: Der moderne Kapitalismus. Bd. 3: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus. Erster Halbband: Die Grundlagen – Der Aufbau (1927). Neudruck Berlin 1986, S. 17.

22 Hartmut Kaelble: Sozialer Aufstieg in Deutschland, 1850–1914. In: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 60 (1973), S. 41–71, bes. S. 51–53; Volker R. Berghahn: Elitenforschung und Unternehmensgeschichte – Rückblick und Ausblick. In: Ders./Stefan Unger/Dieter Ziegler (Hrsg.): Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Essen 2003, S. 11–29, bes. S. 11 f.

23 Dominik Geppert: Die europäischen Liberalen und der Erste Weltkrieg. Umriss eines Forschungsproblems. In: Jahrbuch zur Liberalismus-Forschung 26 (2014), S. 9–25, hier S. 17.

24 Jürgen Osterhammel: Die Verwandlung der Welt. Eine Geschichte des 19. Jahrhunderts. München 2009, S. 1031; Emily S. Rosenberg: Transnationale Strömungen in einer Welt, die zusammenrückt. In: Dies. (Hrsg.): 1870–1945. Weltmärkte und Weltkriege. München 2012, S. 813–998; Cornelius Torp: Die Herausforderung der Globalisierung. Wirtschaft und Politik in Deutschland 1860–1914. Göttingen 2005; Jens Jäger: Das vernetzte Kaiserreich. Die Anfänge von Modernisierung und Globalisierung in Deutschland. Frankfurt am Main 2020.

25 Martin H. Geyer (Hrsg.): The Mechanics of Internationalism. Culture, Society, and Politics, from the 1840s to the First World War. Oxford u. a. 2001.

bei dem „absolute und bewusste Rücksichtslosigkeit des Gewinnstrebens“ in ethischer Hinsicht an „strengste Traditionsgebundenheit“ gekoppelt war.<sup>26</sup> Ein paternalistischer Führungsstil entsprach den Tendenzen der Zeit, wobei die Bandbreite vom gutmütig-einvernehmlichen Verhältnis bis zur verbreiteten „Herr-im-Haus“-Mentalität reichte: Omnipräsenz, Allgewalt und Charisma, persönlicher Führungsstil, Fürsorge, geringe Delegation von Führungsaufgaben, geringe Transparenz von Entscheidungsabläufen, ein charakteristisches Misstrauen gegenüber familienfremden Spezialisten sowie ein vertrauensvolles und loyales Verhältnis zwischen Geschäftsführung und Beschäftigten sowie Familie und Unternehmen gehörten zusammen.<sup>27</sup> Obwohl die Forderung nach Lösung der jahrzehntealten „Sozialen Frage“ inzwischen zum Allgemeingut gehörte<sup>28</sup> und die Vorschläge von Gustav Schmoller, Friedrich Naumann und den „Kathedersozialisten“ lebhaft diskutiert wurden, blieben Diskussionen über Arbeitsbedingungen, Arbeitsschutz, Löhne, Aussperrungs- und Streikfragen trotz aller graduellen Verbesserungen an der Tagesordnung; das Kardinalproblem der Integration und politischen Gleichstellung der Arbeiterschaft blieb ungelöst.<sup>29</sup>

Zugleich waren Firmeninhaber, wenn sie im harten Wettbewerb überleben wollten, gezwungen, Leitungsfunktionen in ihren immer komplexer strukturierten Unternehmen zu delegieren. Nach Alfred D. Chanderlers – allerdings stark auf die USA bezogenen – Analyse entwickelten sich die bislang paternalistisch geführten Eigentümerunternehmen mit wachsender Größe und Kapitalbedarf aus betriebsorganisatorischen Gründen in Richtung Managerunternehmen mit professionell ausgebildeten angestellten Unternehmensleitern.<sup>30</sup> Um die Jahrhundertwende waren Mischformen be-

26 Max Weber: Die protestantische Ethik 1. Eine Aufsatzsammlung. Hrsg. von Johannes Winkelmann. 5. Aufl. Gütersloh 1979, S. 48.

27 Hartmut Berghoff: Unternehmenskultur und Herrschaftstechnik. Industrieller Paternalismus. Hohner von 1857–1918. In: Geschichte und Gesellschaft 23 (1997), S. 167–204, bes. S. 168–173; Susanne Hilger/Ulrich S. Soénius (Hrsg.): Familienunternehmen im Rheinland im 19. und 20. Jahrhundert. Netzwerke – Nachfolge – Soziales Kapital. Köln 2009.

28 Lujo Brentano: Der Unternehmer. Vortrag gehalten am 3. Januar 1907 in der Volkswirtschaftlichen Gesellschaft in Berlin. Berlin 1907.

29 Gerhard A. Ritter/Klaus Tenfelde: Arbeiter im Deutschen Kaiserreich 1871 bis 1914. Bonn 1992, S. 838; Volker Berghahn: Das Kaiserreich 1871–1914. Industriegesellschaft, bürgerliche Kultur und autoritärer Staat. Stuttgart 2003, S. 198.

30 Alfred D. Chandler Jr.: Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge (MA) 1990, bes. S. 235–237 und 389–392; ders.: The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business. Cambridge/London 1977; ders.: Managers, Families, and Financiers. In: Kesaji Kobayashi/Hidemasa Morikawa (Hrsg.): The Development of Managerial Enterprise. Tokio 1986, S. 35–63; Jürgen Kocka: Management in der Industrialisierung. Die Entstehung und Entwicklung des klassischen Musters. In: Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 44 (1999), S. 135–149, hier S. 146. So weiterführend Chanderlers grundsätzliche

reits die übliche Form von Großunternehmen.<sup>31</sup> Der sozialdemokratische Verwaltungsfachmann Richard Woldt machte 1911 darauf aufmerksam, dass die zweite und dritte Generation der Industriefamilien inzwischen „aus ganz anderem Holze geschnitzt“ war als diejenige der Reichsgründungsperiode. Diese spielten nicht mehr als „Arbeitsnaturen“, sondern höchstens noch als „Repräsentativmenschen“ für den Betrieb eine Rolle.<sup>32</sup> Rathenau beobachtete diesen Wandel in seinem eigenen Milieu mit soziologischem Scharfblick. Er stellte zwar fest, dass es insgesamt nur „dreihundert Männer, von denen jeder jeden kennt“, seien, die Europas wirtschaftliche Geschicke leiteten und sich „Nachfolger aus ihrer Umgebung suchten“. Aber zugleich kritisierte er die Selektionsmethoden, die eine Oligarchie geschaffen habe, die „so geschlossen sei wie die des alten Venedig“.<sup>33</sup> Er war – in dieser Hinsicht nicht viel anders als Max Weber – skeptisch, ob es zukünftig überhaupt noch Unternehmer des alten Schlags geben werde. Bei den Chefs der großen Unternehmen, so hieß es 1917 in den „Kommenden Dingen“, herrsche bereits „der gleiche Beamtenidealismus wie im Staatsbetriebe“.<sup>34</sup>

### III. Walther Rathenau als Unternehmer

Wie passte Walther Rathenau in dieses sich dynamisch wandelnde Bild eines typischen Unternehmers des ausgehenden 19. und frühen 20. Jahrhunderts? Zur Beantwortung dieser Frage muss sein unternehmerischer Lebensweg nachgezeichnet werden, der ohne seinen Vater Emil Rathenau

Ergebnisse zur „Managerrevolution“ waren, hat er diese jedoch später verfeinert und angepasst, weil gerade in Deutschland Familienunternehmen keineswegs so eindeutig zu den aussterbenden Dinosauriern gehören.

- 31 Jürgen Kocka: The Rise of the Modern Industrial Enterprise in Germany. In: Alfred D. Chandler, Jr./Herman Daems (Hrsg.): *Managerial Hierarchies. Comparative Perspectives on the Rise of the Modern Industrial Enterprise*. Cambridge/London 1980, S. 77–116, hier S. 93; Schäfer: *Familienunternehmen* (wie Anm. 20), S. 8–15; Hervé Joly: *Großunternehmer in Deutschland. Soziologie einer industriellen Elite 1933–1989*. Leipzig 1998, S. 17–25; Susanne Hilger: „Under Reconstruction“ – Familienunternehmen als Gegenstand der jüngeren wirtschaftshistorischen Forschung. In: Dies./Soénius (Hrsg.): *Familienunternehmen* (wie Anm. 27), S. 9–22, hier S. 13–17; Andrea Colli: *The History of Family Business 1850–2000*. Cambridge u.a. 2003; Jeffrey Fear: *Organizing Control. August Thyssen and the Construction of German Corporate Management*. Cambridge/London 2006.
- 32 Richard Woldt: *Das großindustrielle Beamtentum. Eine gewerkschaftliche Studie*. Stuttgart 1911, S. 28.
- 33 Walther Rathenau: *Unser Nachwuchs*. In: *Neue Freie Presse* vom 25. Dezember 1909, ebenfalls in ders.: *Nachgelassene Schriften*. Bd. 2. Berlin 1928, S. 350.
- 34 Walther Rathenau: *Von kommenden Dingen*. Berlin 1917, S. 144.

kaum zu verstehen ist. Der Senior war in den 1860er Jahren als Kaufmannssohn aus dem Kleinbürgertum aufgestiegen, immer in der Sorge, den mühsam erarbeiteten Status wieder zu verlieren. Nach einem Maschinenbau-Studium unter anderem an der Technischen Hochschule Zürich hatte er eine kleine Eisenguss- und Maschinenfabrik in Berlin übernommen, erwarb die europäischen Edison-Patente auf eine Kohlenfaden-Glühlampe und gründete 1883 die Deutsche Edison-Gesellschaft – ein auch finanziell riskanter Schritt für dieses Start-Up der späteren AEG, denn die Gaslicht-Beleuchtung war noch keineswegs ganz abgeschrieben. Der oftmals kleine, finanziell häufig besorgte Emil Rathenau war ein Arbeitstier und wurde als Self-Made Man Generaldirektor des zukünftigen Weltkonzerns AEG.

Sein ältester Sohn Walther, in komfortablen finanziellen Verhältnissen aufwachsend,<sup>35</sup> musste schon nicht mehr den „Absturz in Richtung Unterschicht“ fürchten, der seinen Vater zeitlebens umtrieb. Er stand bereits für den „gebildeten“ Industriellen, der den Reichtum des Elternhauses sogar verachten konnte – in bewusster Abgrenzung vom Geldadel und den „nouveaux riches“. Aber zugleich offenbarte sich bei ihm der typische Habitus der Bourgeoisie in der Zeit der Hochindustrialisierung mit den ebenfalls typischen Einsprengeln pseudo-aristokratischer Lebensformen, wie der Erwerb des ehemaligen Königsschlusses Freienwalde im Jahr 1909 zeigte.<sup>36</sup>

Die Fortführung einer Firma im „Mannesstamm“ war der Idealfall,<sup>37</sup> der nicht sonderlich begründet werden musste. Die „Primogenitur“, in der der älteste Sohn dem Vater im Unternehmen nachfolgte, war der Normalfall einer generationenübergreifenden Bindung eines Familienunternehmens. Es war selbstverständlich, dass ein Mann wie Emil Rathenau aus der Fortsetzung des Lebenswerks durch seine Söhne Befriedigung zog.<sup>38</sup> Walther Rathenau folgte jedoch nur zögerlich den Fußstapfen seines Vaters, der hierüber ratlos war, wie etwas verschlüsselt aus der offiziellen AEG-Darstel-

35 Zu den materiellen Verhältnissen, die eine sorgenfreie Zukunft ermöglichten, Pöge von Strandmann: Hochmeister (wie Anm. 6), S. 34 f.

36 Vgl. Gunilla Budde: Blütezeit des Bürgertums. Bürgerlichkeit im 19. Jahrhundert. Darmstadt 2009, bes. S. 125–128.

37 Michael Schäfer: Herren im eigenen Haus. Leipziger Unternehmerfamilien und Familienunternehmen zwischen Jahrhundertwende und 1920er Jahren. In: Dieter Ziegler (Hrsg.): Großbürger und Unternehmer. Die deutsche Wirtschaftselite im 20. Jahrhundert. Göttingen 2000, S. 144–166, hier S. 155.

38 Schäfer, Familienunternehmen und Unternehmerfamilien (wie Anm. 20), S. 206; Cornelia Rauh-Kühne: Zwischen „verantwortlichem Wirkungskreis“ und „Häuslichem Glanz“. Zur Innenansicht wirtschaftsbürgerlicher Familien im 20. Jahrhundert. In: Ziegler (Hrsg.): Großbürger (wie Anm. 37), S. 215–248, hier S. 239.

lung hervorgeht, in der Walther Rathenau, anders als der als Genie charakterisierte Vater, mit distanzierter Nüchternheit gezeichnet wird. Walther Rathenau musste seinen Ältesten zur Karriere geradezu zwingen. Als Erbe mit vorgezeichnetem Lebensweg haderte dieser mit seinem Schicksal und ging schon in seiner Jugend lieber seinen ästhetischen Neigungen nach, etwa in seinem Versuch eines Ehedramas mit dem Titel „Blanche Trocard“. Gedichte, Prosastücke sowie malerische und zeichnerische Experimente gehörten ebenfalls zu diesen Schritten, die ihn von der Mehrheit seiner jungen Standesgenossen unterschied. Die Studienjahre in Berlin und Straßburg – mathematische Physik, Chemie, aber auch Philosophie bei Wilhelm Dilthey – waren eine Pflichtübung, die der Vorbereitung seiner industriellen Tätigkeit dienen sollten. Während des Aufbaustudiums wurde er in die praktische betriebliche Arbeit eingeführt, stundenweise im Installationsbüro der AEG in München, dem „Edisonladen“ wie er die Vertriebsniederlassung etwas despektierlich nannte.<sup>39</sup> Es folgte eine weitere Pflichtübung, die Doktorarbeit über „Die „Absorption des Lichts in Metallen“, mit der er sich für kurze Zeit auf das Feld der Festkörperphysik begab.

Immer noch unter den Fittichen seines Vaters folgten seit Anfang 1892 zwei Lehrjahre bei der mit der AEG verbundenen Aluminium-Industrie Actien-Gesellschaft im schweizerischen Neuhausen. Die dortige Arbeit empfand Rathenau als unbefriedigend, weil die Überführung der Chloralkali-Synthese aus dem Versuchsstadium in die industrielle Produktion nicht gelang und ihn die Arbeit in den Chlordämpfen gesundheitlich belastete.<sup>40</sup> Ihn störte zudem die ständige Kontrolle durch Vorgesetzte und die Zusammenarbeit „mit inferioren Menschen“: Nur durch seine Energie und Anstrengung leiste er etwas auf einem Gebiet, auf dem er talentlos „wie eine Kuh“ sei.<sup>41</sup> Erstmals dachte er an eine Tätigkeit außerhalb der Industrie. Seine Mutter schrieb geradezu alarmiert:

„Um mich nicht weiter aufzuregen, will ich Dir nur mitteilen, was Papas und unser aller Ansicht ist. Deine Tätigkeit befriedigt Dich nicht, gib sie auf, werde Professor oder Maler, was Dir gut scheint. Du bist nicht der Erste, der [...] eingesehen hat, daß er sich in einem ihm angeratenen Beruf nicht hineinfinden kann, und wirst auch nicht der Letzte sein.“<sup>42</sup>

39 50 Jahre AEG (1933). Berlin 1956, S. 98 f.; Walther Rathenau an Mathilde Rathenau, 2. November 1898. In: Walther Rathenau: Briefe. Erster Band. Dresden 1926, S. 36 f.

40 Ursula Mader: Emil und Walther Rathenau in der elektrochemischen Industrie (1888–1907). Eine historische Studie. Berlin 2001, S. 27.

41 Walther Rathenau an Mathilde Rathenau, 1. Januar 1893. In: Walther Rathenau: Briefe. Erster Band (wie Anm. 39), S. 32.

42 Mathilde Rathenau an Walther Rathenau, 30. Dezember 1892. In: Ebd., S. 32 f.

Dass Lehrjahre keine Herrenjahre sind, wollte der Filius offensichtlich nicht einsehen. Beamten- oder Angestelltenkarriere kamen für ihn nicht in Frage, wie er seiner Mutter voller Zweifel anvertraute: „Aber wenn sich für meine Ergebnisse keine Verwendung findet – und ich fange an, daran zu zweifeln – was dann? Ja was dann? Ich weiß es nicht. So sehr ich grübele, ich weiß es nicht. Ein anderer Beruf?“<sup>43</sup>

Zur Beantwortung der Frage kam es vorerst nicht. Sein energischer Vater schickte ihn stattdessen im Juni 1893 als Geschäftsführer zu den im harten Wettbewerb stehenden Elektrochemischen Werken GmbH in Bitterfeld.<sup>44</sup> In den dortigen Anlagen der AEG im mitteldeutschen Braunkohlegebiet blieb der Nicht-Chemiker Walther Rathenau geschlagene sieben Jahre. Im „tostlosen Nest Bitterfeld“, so berichtete später der Freund Alfred Kerr, habe Rathenau „schlaflose Nächte“ verbracht.<sup>45</sup> Gegenüber seiner Mutter klagte er über Einsamkeit und das „sibirische Hundeleben“<sup>46</sup>. Welche Überwachungsaufgaben er in der ihm anvertrauten Fabrik im Einzelnen übernahm, ist nicht genau bekannt. Waren die erfolgreichen Rationalisierungsmaßnahmen ihm zu verdanken oder wurden sie, was nicht unwahrscheinlich ist, von Berlin aus implementiert? Es wird nur selten danach gefragt, ob Rathenau für die Entscheidungen selbst verantwortlich war und welche unternehmerische Eigenleistung dahinter stand. Fast nie lässt sich aus den Quellen belegen, ob sich die von ihm beaufsichtigten elektrochemischen Verfahren bewährten und was es eigentlich genau bedeutete, wenn man Rathenau z.B. eine „Schlüsselstelle“ zuschrieb. Die eigentlichen Versuche zur Chloralkali-Analyse wurden jedenfalls nicht von ihm selbst, sondern vom bedeutenden Metallurgen und Chemiker Martin Kiliani zum Erfolg geführt,<sup>47</sup> den sein Vater schon 1885 für die AEG gewonnen hatte. In dessen Hand lagen auch die Verfahren zur Chlorgewinnung durch Elektrolyse, die Verbesserung von Messgeräten, elektrotechnischen Apparaten

43 Walther Rathenau an Mathilde Rathenau, 1. Januar 1893. In: Ebd., S. 33.

44 Dirk Hackenholz: Die Elektrochemischen Werke in Bitterfeld. Ein Standort der IG-Farbenindustrie. Münster 2004, S. 60. Vgl. die notarielle Eintragung der „Gründungsversammlung“ vom 28. Juni 1883, abgedruckt in: Mader: Emil und Walther Rathenau (wie Anm. 40), S. 191 f.

45 Kerr: Rathenau (wie Anm. 13), S. 157.

46 Zitiert nach Schulin: Rathenau (wie Anm. 5), S. 23.

47 Hackenholz: Die Elektrochemischen Werke (wie Anm. 44), S. 59. Vgl. die Arbeiten von Ursula Mader: Walther Rathenau als Funktionär des Finanzkapitals. Beiträge zu einer politischen Biographie (1867–1917). Diss. Berlin [Ost] 1974; dies.: Walther Rathenau und die Elektrochemischen Werke im Wirkungsfeld der AEG, Teil I: 1893–1896 (Bitterfeld). In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 1991, S. 159–212.

und Schmelzöfen, an denen Rathenau allerdings mitwirkte, wie manche Exposés zeigen.<sup>48</sup>

Die Elektrochemischen Werke hatten eine Durststrecke zu überwinden: Um einen Konkurs zu vermeiden, wurden die Anlagen in Bitterfeld und Rheinfelden im Juli 1898 an den Mitbewerber Chemische Werke Griesheim-Elektron verpachtet. Die Chloralkali-Elektroanalyse musste unter hohen Kosten auf das effektivere Verfahren der Konkurrenz umgerüstet werden. Walther Rathenau bemühte sich nach Kräften, den Eindruck zu vermeiden, das Ganze sei eine „Niederlage“.<sup>49</sup> Als sich 1899 die Bitterfelder Anlagen zu rentieren begannen, beschloss Rathenau nach siebenjähriger Tätigkeit, sich stärker „von der Industrie zurückzuziehen, um literarisch zu arbeiten“<sup>50</sup> – ein erstaunliches Bekenntnis, das wohl niemandem unter seinen Standesgenossen über die Lippen gekommen wäre. Rathenaus Rückzug war umso bemerkenswerter, als er in einer Branche arbeitete, deren Dynamik angesichts der sich überschlagenden Beschleunigung der Elektrifizierung geradezu atemberaubend war und für einen Jungunternehmer im Zeichen der ersten Globalisierung außergewöhnliche Chancen bot. Berlin wurde zur „Elektropolis“<sup>51</sup> und geradezu zum „Weltzentrum der Elektrizität“<sup>52</sup>. Bei der AEG allein verfünffachte sich die Zahl der Beschäftigten von 1894 bis zur Jahrhundertwende. Zu diesem Zeitpunkt war die Firma mit 17.300 Arbeitskräften größer als Siemens & Halske geworden.

Obwohl sich Rathenau nicht als Vollblutunternehmer verstand, wurde er in den Vorstand der AEG berufen, „auf Wunsch meines Vaters und seiner Mitarbeiter“, wie er ausdrücklich betonte.<sup>53</sup> Er blieb zwar Leiter der Elektrochemischen Werke, begann aber in seiner neuen Position als Leiter der „Abteilung für Centralstationen“ im Kraftwerksbau mit einem „unruhigen Reiseleben“.<sup>54</sup> Rathenau mokierte sich über die Büroarbeit in den Fabriken, wo es um „Liefertermine, Umdrehungszahlen, Montagekosten, fehlende Ventile“ ging, was ihm offenbar für einen Industriellen zu provin-

48 Walther Rathenau: Exposé für die Generalversammlung der Elektrochemischen Werke GmbH (April 1896). In: Mader: Emil und Walther Rathenau (wie Anm. 40), S. 210–213.

49 Ebd., S. 158. Vgl. Schulin: Rathenau (wie Anm. 5), S. 25.

50 Hugo Ferdinand Simon: Aus Walther Rathenaus Leben. Dresden 1927, S. 8. Vgl. Kessler: Rathenau (wie Anm. 11), S. 50.

51 Thomas P. Hughes: Networks of Power. Electrification in Western Society, 1880–1930. Baltimore/London 1983, S. 232 und 177.

52 Osterhammel: Die Verwandlung der Welt (wie Anm. 24), S. 1029.

53 Walther Rathenau: Apologie (wie Anm. 16), S. 81.

54 Schulin: Rathenau (wie Anm. 5), S. 25. Zu seinen Verdiensten beim „Baugeschäft für fremde Rechnung“ Strunk: Die Karriere Walther Rathenaus (wie Anm. 7), S. 46.

ziell erschien,<sup>55</sup> obwohl auch diese Kärnerarbeit zu den Aufgaben eines damaligen Unternehmers zählte. Unter seiner „Aufsicht“ wurden Anlagen u.a. in Großbritannien, Polen, Spanien, den Niederlanden, dem Zarenreich, Argentinien und Chile eingerichtet, aber auch in diesem Fall blieben, wie in Bitterfeld, seine genauen Aufgaben und Kompetenzen merkwürdig unklar. Was genau bedeutete es, wenn in einer frühen Biographie zu lesen war, dass der Bau des Kraftwerks im schwedischen Malmö sein „eigenstes Verdienst“ gewesen sei?<sup>56</sup> Die jeweiligen Vertriebsorganisationen der AEG operierten weltweit weitgehend eigenständig und unterhielten eigene Ingenieurbüros. Sie konnten zudem, weil sie mit den Verhältnissen vor Ort vertraut waren, auch selbständig Aufträge akquirieren. In den Quellen und in der spärlich erhaltenen beruflichen Korrespondenz wird nur ansatzweise deutlich, wie Rathenaus Arbeitsalltag aussah und ob er für Erfolge – und einige Misserfolge – selbst verantwortlich war. Ähnliches gilt für seine Überlegungen zur Steigerung der Produktivität, zum Kostenmanagement und zu Automatisierungsstrategien.<sup>57</sup> Der Vielschreiber Rathenau blieb eher ein „homme de lettres“ als ein Aktenleser, Kaufmann und Zahlenkontrolleur: Bei Rathenau klang es, selbst wenn dieser von Elektrizitätszentralen oder Bankbilanzen berichtete, immer wie aus Tausendundeiner Nacht. Der Salon der Berliner Gesellschaft war ihm näher als das „Bureau“. Selbstkritisch hat er einmal aufgezeichnet, wie er in der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde: „Geistreich, kühl, Dilettant auf sechzehn Gebieten, leidlicher Kaufmann“ – es mache ihm aber nichts aus, wenn die Leute ihn als „unschädlichen Narren“ gewähren ließen.<sup>58</sup>

In dieser Zeit häuften sich die geschäftlichen Differenzen. Zwar verbesserte sich das Verhältnis zwischen AEG und Siemens & Halske, aber Walther Rathenau hatte andere Ansichten als seine Kollegen – und sein Vater – über die Möglichkeit einer Fusion der AEG mit der Schuckert-Gesellschaft. 1902 schied er aus dem AEG-Direktorium wieder aus, aus Verärgerung über die gescheiterte Fusion, möglicherweise aber auch, weil der Vater, der die Politik der AEG unverändert allein bestimmte, nicht voll hinter seinen Plänen stand.<sup>59</sup>

55 Walther Rathenau: Unser Nachwuchs. In: Neue Freie Presse vom 23. Dezember 1909.

56 Simon: Aus Walther Rathenaus Leben (wie Anm. 50), S. 8.

57 Strunk: Die Karriere Walther Rathenaus (wie Anm. 7), S. 46; Pogge von Strandmann: Hochmeister (wie Anm. 6), S. 38.

58 Zitiert nach Kessler: Rathenau (wie Anm. 11), S. 131 f.

59 Pinner: Emil Rathenau (wie Anm. 10), S. 401 f., sowie die entsprechenden Passagen in den unveröffentlichten Lebenserinnerungen von Felix Deutsch, zitiert bei Wilfried Feldenkir-

Dass er stattdessen im Juli 1902 persönlich haftender Inhaber der Berliner Handels-Gesellschaft, der Hausbank der AEG, wurde und damit für das Finanz- und Auslandsgeschäft der AEG in die Sphäre der Finanzwelt eintrat, war insofern aus der Not geboren. Carl Fürstenberg, der Mann hinter der Berliner Handels-Gesellschaft, holte ihn in sein Geschäft, weil bei der AEG für den Sohn „kein rechter Platz“ gefunden werden konnte.<sup>60</sup> Auch der feinsinnige Bankier erkannte schnell die Gründe, warum Walther Rathenau nie eine wirkliche Anerkennung als Unternehmer fand: „Die Industriellen sahen in ihm zunächst nur den halben Schriftsteller, die Schriftsteller den halben Industrie- und Bankdirektor.“<sup>61</sup>

Rathenau gelang die seit Ende 1902 angestrebte Fusion mit der Union-Elektricitäts-Gesellschaft.<sup>62</sup> Diese wenigen Jahre, von 1900 bis 1903, so Rathenau selbst, habe er im „eigentlichen Machtbereiche“ seines Vaters verbracht,<sup>63</sup> aber Emil Rathenau wünschte sich den 1871 geborenen, vier Jahre jüngeren Sohn Erich als seinen Nachfolger. Dieser war unkomplizierter, pragmatischer, weniger vergeistigt, weniger oberlehrerhaft.<sup>64</sup> Als junger Unternehmer mit Amerikaaufenthalten hatte er sich als Chef der von seinem Vater geschaffenen Kabelwerke Oberspree profiliert, ein Betrieb mit 2.000 Mitarbeitern, also einem Vielfachen der Beschäftigten in der von Walther Rathenau beaufsichtigten Elektrochemischen Werke in Bitterfeld, wo 1901 gerade einmal 102 Arbeiter und Angestellte tätig waren.<sup>65</sup> Der schon seit langem gesundheitlich angeschlagene Erich Rathenau verstarb jedoch Anfang 1903. Geradezu notgedrungen trat Walther Rathenau an die Stelle seines jüngeren Bruders.<sup>66</sup> In die Entscheidungsprozesse der AEG war er weiterhin wenig involviert. Es war bezeichnend, dass er 1904 in den Aufsichtsrat trat, das Kontrollgremium, in dem die eigentlichen unternehmerischen Entscheidungen nur noch abschließend gebilligt oder abgelehnt wurden. Parallel dazu sammelte er zahlreiche Posten und Pöstchen. Harry Graf Kessler hat seine Positionen bei Aktiengesellschaften und GmbHs aufgelistet: Er kam auf 86 inländische und 21 ausländische, in

chen: Siemens 1918–1945. München/Zürich 1995, S. 453 f. Vgl. auch Schulin: Rathenau (wie Anm. 5), S. 29, sowie Strunk: Die Karriere Walther Rathenaus (wie Anm. 7), S. 47.

60 Carl Fürstenberg: Die Lebensgeschichte eines deutschen Bankiers, niedergeschrieben von Hans Fürstenberg, Wiesbaden o. J. [1961], S. 378.

61 Ebd., S. 380.

62 Zur Integration der Union-Elektricitäts-Gesellschaft Strunk: Die Karriere Walther Rathenaus (wie Anm. 7), S. 48 f.

63 Rathenau: Apologie (wie Anm. 16), S. 81.

64 Vgl. Schulin: Rathenau (wie Anm. 5), S. 15.

65 Mader: Emil und Walther Rathenau (wie Anm. 40), S. 171 und 179.

66 Kessler: Rathenau (wie Anm. 11), S. 62.

Branchen von der Elektrizitäts-, Metall- und Chemieindustrie, Telegraphie- und Kabelindustrie über Banken und andere Geldinstitute bis hin zu Spinnereien, Webereien und der Automobil- und Eisenbahnindustrie.<sup>67</sup> Aus der Zeit dieser Ämterhäufung, in der er aber zugleich erneut ankündigte, am liebsten philosophisch tätig zu sein, stammt der spöttische Hinweis seines kritischen Freundes Alfred Kerr, ob er denn wisse, dass die Leute ihn „schon ‚Aufsichtsrathenau‘ nennen?“ Rathenaus Antwort soll gelautet haben: „Gott, man lässt sich breitschlagen und verleiten [...] Wissen Sie, wenn einem so viel Geld förmlich nachgeschmissen wird, fällt halt die Ablehnung schwer.“<sup>68</sup>

Rathenau, der erkannte, wie weit er sich von seinen Standesgenossen entfernt hatte, betonte immer wieder, es komme auf das Wesentliche an, nicht auf das Klein-Klein des unternehmerischen Alltags. Zur Verteidigung seiner industriellen Tätigkeit betonte er auch später immer wieder, dass seine wirtschaftspolitischen Vorstellungen keine „Schlagworte“ seien, sondern „der Praxis entstammen“.<sup>69</sup> Aber auch in dieser unternehmerischen Praxis blieb er ein Exot – ein Intellektueller, Feuilletonist, Publizist und Sprachenkünstler, der mit ausländischen Unternehmern auf französisch, englisch und italienisch parlieren konnte, anders als die meisten eher bodenständigen Industriellen und Kaufleute. Damalige einflussreiche Männer der Wirtschaft wie Robert Bosch, die Brüder Freudenberg, Fritz Henkel, Emil Kirdorf, die Mercks, Günther Quandt, Paul Reusch, Georg von Siemens, Paul Silverberg, Hugo Stinnes, August Thyssen, waren allesamt intelligente und kluge Industrielle, aber kaum einer zählte zu den „hommes de lettres“, vielleicht mit Ausnahme von Industriekapitänen wie Carl Duisberg oder Albert Ballin. Unternehmer jener Jahre blieben typischerweise selbst dann in ihrem Betrieb oder im „Bureau“ präsent, wenn die immer häufiger herangezogenen Manager sie vom Alltagsbetrieb entlasteten: Robert Bosch schaute auf seinen täglichen Rundgängen auf dem Betriebsgelände in Stuttgart-Feuerbach nach, ob nicht zu viele Lampen in den Werkhallen angeschaltet waren; Günther Quandt überprüfte bei Werksneubauten persönlich, ob die Architekten die von ihm angeordneten Maße für die Türhöhe beachtet hatten; Fritz Henkel kontrollierte die Bestelllisten für die Perporat-Mengen, die er bei der Deutschen Gold- und Silber-Scheideanstalt geordert hatte; Carl Emanuel Merck stand persönlich im Chemielabor,

67 Ebd., S. 118–121.

68 Kerr: Walther Rathenau (wie Anm. 13), S. 125.

69 Walther Rathenau: Produktionspolitik. Rede auf der Tagung des Deutschen Beamtenbundes, Berlin, 26.10.1920. In: Ders.: Gesammelte Reden. Berlin 1924, S. 83–119, hier S. 119.

Albert Ballin suchte das Holz für die Beplankung aus, mit dem die Decks seiner Hapag-Dampfer ausgelegt waren.

Rathenau hingegen war seit der Jahrhundertwende nicht mehr vor Ort in den Betrieben der AEG, sondern ständig auf Reise. Fast täglich befand er sich in Verhandlungen, Besprechungen, Sitzungen der Firmen, bei denen er einen Sitz im Aufsichtsrat bekleidete, sei es bei Fragen zu Fusionen, Werkserweiterungen oder der Auslandsexpansion. Natürlich gewann er gerade bei den Firmenbesichtigungen eine überblicksartige Expertise. Aber in den Korrespondenzen, die er mit Männern der Wirtschaft führte, mit Carl Fürstenberg, Theodor von Guilleaume, Louis Hagen, Peter Klöckner, Paul von Schwalbach und Hugo Stinnes fehlte der Bezug zu der praktischen Arbeit, die seine Briefpartner auszeichnete. Während andere Unternehmer in ihren knapp bemessenen Urlauben in einen Kurort in Deutschland, Österreich und in die Schweiz, vielleicht ausnahmsweise an die Riviera fuhren, um sich zu erholen, begab sich Rathenau nach Griechenland, das Skizzenbuch in der Tasche. Auch deshalb hat die nüchterne Beurteilung Jürgen Kockas Bestand, der die mangelnde „Eindringtiefe“ Walther Rathenaus fast unbarmherzig hervorgehoben und sein Wirken mit der Realität unternehmerischer Arbeit kontrastiert hat: Die wirkliche Arbeit in einem funktionierenden Unternehmen der Kaiserzeit, so Kocka, geschah „in der Regel im Vorstand, bei den fest zum Haus gehörigen Direktoren, die täglich im Büro waren, Akten durcharbeiteten, auch Routinegespräche führten und ihre Hausmacht bildeten, also nicht nur konzipierten, sondern auch durchsetzten. Bei ihnen lag die Macht, sie formten die innere Organisation, das System“<sup>70</sup> Nicht anders als heute war der Vorstandsvorsitzende die eigentliche Hauptperson, nicht jedoch ein Mitglied oder selbst der Vorsitzende eines Aufsichtsrats, der sich quartalsweise oder gar nur zweimal im Jahr unterrichten ließ und eher beratende – bisweilen sogar nur eine schmückende – Funktion hatte.

#### *IV. Rathenaus Hinwendung zur Publizistik und Politik*

Zum 1. Juli 1907 trat Rathenau, wie Monate zuvor bereits angekündigt, wieder aus der Berliner Handels-Gesellschaft aus, ohne eine konkrete berufliche Perspektive zu haben. Stattdessen ging er mit dem Staatssekretär

<sup>70</sup> Jürgen Kocka: Entgegnung auf Jürgen Kuczynski. In: Hughes (Hrsg.): Ein Mann vieler Eigenschaften (wie Anm. 8), S. 79–83, hier S. 82.

des Reichskolonialamtes, Bernhard Dernburg, auf eine Informationsreise nach Deutsch-Ostafrika, die ihn bis Ende Oktober 1907 in Beschlag nahm. Von Mai bis September 1908 folgte eine weitere Tour, dieses Mal durch Deutsch-Südwestafrika. Die vor allem als Konsequenz aus den dortigen Beobachtungen entstandenen ausgesprochen kritischen Denkschriften über die Defizite der Kolonialpolitik und die Gräueltaten in den „Schutzgebieten“ blieben zwar in den Schubladen der Berliner Behörden liegen, aber es gelang ihm, beinahe en passant, über britische Banken und die British South Africa Company, einen Vertrag zum Bau von Großkraftwerken in Transvaal für die AEG zu ergattern, so dass 1909 mit zwei Ausnahmen sämtliche Goldbergwerke der Region mit AEG-Strom versorgt wurden.<sup>71</sup> Als Erfolg kann auch die Verschmelzung des Kölner Felten & Guillaume-Lahmeyer-Konzerns mit der AEG und die Vermittlung für Mannesmann in der Stahl- und Eisenproduktion im Ruhrgebiet gelten, obwohl sein „Grand Design“ in der Rhein-Ruhr-Region wenig später kriegsbedingt scheiterte.<sup>72</sup>

Rathenau bemühte sich zugleich, stärker im staatlichen Raum aktiv zu werden. In diese Richtung gingen seine Überlegungen, in Verbindung von Staat und Privatwirtschaft ein Reichselektrizitätsmonopol zu gründen, was aber, da er in das operative Geschäft der AEG gar nicht eingebunden war, nicht über eine „Ideenskizze“ hinausging.<sup>73</sup> Dass er bereits stärker als Politiker denn als Unternehmer agierte, hatte viel damit zu tun, dass in der damaligen „Struktur- und Anpassungskrise“<sup>74</sup> eine immer stärkere Wendung hin zum Interventionsstaat zu beobachten war, was sich in Konzentrations- und Fusionsprozessen niederschlug.<sup>75</sup>

Kartelle und Syndikate dienten dazu, sich auf einem zwar prosperierenden, aber hart umkämpften Markt zu behaupten. Sie galten als ordnungspolitisches Element zur Regulierung des Marktes und wurden weniger als heute unter dem Aspekt der Marktmacht problematisiert.<sup>76</sup> In der Marok-

71 Vgl. Pogge von Strandmann: Hochmeister (wie Anm. 6), S. 40 f.

72 50 Jahre AEG, S. 187; zu den Details Pogge von Strandmann: Hochmeister (wie Anm. 6), S. 41 f.

73 Vgl. ausführlich Gall: Rathenau (wie Anm. 2), S. 152 f.

74 Lothar Gall: Europa auf dem Weg in die Moderne 1850–1890, München/Wien 1984, S. 86.

75 Hans-Peter Ullmann: Interessenverbände in Deutschland. Frankfurt am Main 1988, bes. S. 68–123; Achim Knips: Deutsche Arbeitgeberverbände der Eisen- und Metallindustrie, 1888–1914. Stuttgart 1996. Daneben Alf Lüdtko: Die Ordnung der Fabrik. „Sozialdisziplinierung“ und Eigen-Sinn bei Fabrikarbeitern im späten 19. Jahrhundert. In: Rudolf Vierhaus (Hrsg.): Frühe Neuzeit – Frühe Moderne? Göttingen 1992, S. 206–231; Werner Abelshausen: Deutsche Wirtschaftsgeschichte seit 1945. Bonn 2004, S. 30.

76 Harm G. Schröter: Kartellierung und Dekartellierung 1890–1990. In: Vierteljahrschrift für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte 81 (1994), S. 457–493, bes. S. 458; ders.: Cartels Revisited. An Overview on Fresh Questions, New Methods, and Surprising Results. In: Revue économi-

kokrise 1911 trat Rathenau, in Kombination mit den vom Alldeutschen Verband unterstützten Brüdern Mannesmann, kompromisslos auf. Als Unterhändler wurde ihm zwar auf französischer Seite Respekt als Industrieller entgegengebracht,<sup>77</sup> aber sein Versuch, eine Einigung mit der Union des Mines Marocaines zu finden, blieb erfolglos. Rathenau plädierte für eine stärkere Konzentration der deutschen Wirtschaft auf „Mitteleuropa“, für eine europäische Zollunion unter deutscher Suprematie, um notfalls mit protektionistischen Maßnahmen und einem „Schutzgürtel“ dem amerikanischen Konkurrenzdruck zu widerstehen. Hingegen bevorzugte Reichskanzler Theobald von Bethmann Hollweg vernünftigerweise eine weltwirtschaftliche Orientierung.

Die geradezu instinktive Abneigung der akademischen Welt und des Bildungsbürgertums, sich mit der Wirtschaftswelt und „Geschäftsleuten“ zu beschäftigen, hatte sich vor dem Ersten Weltkrieg bereits stark abgeschwächt.<sup>78</sup> Daher fiel es Walther Rathenau als Spross einer Unternehmerfamilie leicht, die Stimme zu erheben, weil er annahm, dass er Gehör finden würde. Die hohen Auflagen seiner Bücher bestätigten ihn in seiner Ansicht, dass sein Wort als Mann der Wirtschaft etwas galt. Obwohl er selbst vielfacher Millionär war, haderte er mit dem, was als „Raubtierwelt der Jahrhundertwende“ bezeichnet worden ist.<sup>79</sup> Die Frage nach der besten Verfassung beantwortete er zwar recht konventionell damit, es sei diejenige, „welche die Geschäfte nicht gefährdet, gute Polizei übt, die Arbeiter im Zaum hält und wohlhabenden Bürgern verdiente Ehren zugänglich macht“.<sup>80</sup> Aber schon in einer kleinen Schrift, die 1901 in Maximilian Hardens „Zukunft“ erschien, schlug er für einen Unternehmer ungewöhn-

que 64 (2013), S. 989–1010; Hermann Schäfer: Kartelle in der Zeit des Ersten Weltkrieges. Funktionen im Rahmen von Kriegswirtschaft und Sozialisierung. In: Hans Pohl (Hrsg.): Kartelle und Kartellgesetzgebung in Praxis und Rechtsprechung vom 19. Jahrhundert bis zur Gegenwart. Stuttgart 1985, S. 81–99; Klaus W. Richter: Die Wirkungsgeschichte des deutschen Kartellrechts vor 1914. Eine rechtshistorisch-analytische Untersuchung. Tübingen 2007. Ein Literaturüberblick bei Thomas Jovovic: Deutschland und die Kartelle – eine unendliche Geschichte. In: Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte 2012, S. 237–273. Vgl. bereits Erich Maschke: Grundzüge der deutschen Kartellgeschichte bis 1914. Dortmund 1964, bes. S. 5.

77 Daniel Rivet: Mines et politique au Maroc, 1907–1914. In: *Revue d'histoire moderne et contemporaine* 26 (1979), S. 549–578, bes. S. 554.

78 Kocka: Unternehmer (wie Anm. 18), S. 39. Vgl. Ulrich Pfister: Unternehmerverhalten im 19. Jahrhundert jenseits der Bürgerlichkeit. In: Jan-Otmar Hesse/Christian Kleinschmidt/Karl Lauschke (Hrsg.): *Kulturalismus, Neue Institutionenökonomik oder Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*. Essen 2002, S. 51–61.

79 Osterhammel: *Die Verwandlung der Welt* (wie Anm. 24), S. 711.

80 Walther Rathenau: *Politische Auslese* (1912). In: Ders.: *Gesammelte Schriften in fünf Bänden*. Bd. 1. Berlin 1918, S. 221–232, hier S. 231.

liche Töne an. Die gedankenreiche Ansammlung von Aphorismen drehte sich um die Kunst der „Führung“ und um die Geheimnisse der „Geldherrschaft“. Rathenau präferierte eine Meritokratie, die zur Herrschaft der „Tüchtigsten, Fähigsten und Gewissenhaftesten“ führen sollte. Der von ihm avisierte Weg dorthin war aus unternehmerischer Sicht kühn, wenn nicht sogar tollkühn: „Progressive Einkommenssteuer. Hohe Abgaben auf Erbschaften, Mitgiften und Schenkungen. Besteuerung des nichtarbeitenden Vermögens, in erster Linie der fremden Anleihen. Verringerung der zufälligen Monopole durch Verstaatlichungsrechte auf Bergwerke, Verkehrsunternehmen und städtischen Grund und Boden. Vernichtung der Monopole für Staatslieferungen. Staatliche Kontrolle der Konventionen, Syndikate und Trusts.“<sup>81</sup> Diese Überlegungen wurden immer weiter ausgefächert. Noch vor dem Ersten Weltkrieg wandte er sich gegen die Mechanisierung der Arbeit, gegen die Seelenlosigkeit der Rationalisierung, gegen den um sich greifenden „Taylorismus“, gegen die Trostlosigkeit der Fließbandarbeit:

„Wir alle wissen, daß schon heute, in dieser Zeit des Begehrens, die erleuchtetsten und geistigsten Geister den Lebensweg wählen, der sie am meisten vom Besitz wegführt [...]. Wir wissen, daß alle Besitzseligkeit, Genußsucht und Verschwendung die Sache mißratener Söhne, zufälliger oder diebischer Emporkömmlinge ist, daß schöpferische Menschen von ihrer Lebensführung unabhängig sind.“<sup>82</sup>

Trotz der mangelnden unternehmerischen Erfahrung, sozusagen in den Niederungen der Ebene, hielt sich Rathenau, für die damit verbundenen Herausforderungen zuständig. In unzähligen Beiträgen und Schriften brachte er seine Gedanken zu Papier und auf den Büchermarkt. Sein Stil war in mancher Hinsicht zeittypisch, aber die mäandernden Ideenflüsse, die nicht immer eine klare Linie erkennen ließen, führten dazu, dass nicht nur im Unternehmerlager Rathenaus Seelenprosa nicht immer ernst genommen wurde, obwohl seine Bücher Bestseller waren. Seine Gegner spotteten darüber, dass er zu fast jedem Thema etwas – und war es noch so banal – beizutragen hatte, ohne hierfür immer ausgewiesen zu sein.

Dieser scharfe zeitgenössische Tadel schlug sich auch in der Rathenau-Geschichtsschreibung nieder. Einem Kritiker galt Rathenaus 1913 erschienene Schrift über die „Mechanik des Geistes oder Vom Reich der Seele“

81 Walther Rathenau: Physiologie der Geschäfte. In: Die Zukunft 35 (1901), S. 495–514, hier S. 513.

82 Walther Rathenau: Zur Mechanik des Geistes oder vom Reich der Seele (1913). In: Gesammelte Schriften in fünf Bänden. Bd. 2. Berlin 1918, S. 298.

als ein Buch mit 300 leeren Seiten.<sup>83</sup> Ähnlich scharf hat Jürgen Kocka auf die „exorbitante Kurzsichtigkeit vieler seiner Diagnosen“<sup>84</sup> aufmerksam gemacht, wie zum Beispiel das von ihm gezeichnete Zerrbild der USA, deren Potential als kommende Großmacht des 20. Jahrhunderts er vollkommen verkannte.

Da Emil Rathenau bereits 1912 schwer erkrankt war, stellte sich die Frage, ob sein Sohn, stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender bei der AEG, dessen Nachfolger als Generaldirektor werden würde, ein in Unternehmen besonders kritischer Moment, weil Familienmitglieder die gleiche Qualifikation haben müssen wie auswärtige Kandidaten.<sup>85</sup> Walther Rathenau saß bekanntlich seit 1904 im Aufsichtsrat, seit 1910 als stellvertretender Vorsitzender. Der Vater wollte ihn auf der gleichen Stufe wie die anderen Direktoren in den Vorstand aufnehmen, was aber bei diesen auf energischen und hartnäckigen Widerstand stieß; Felix Deutsch drohte sogar mit seinem Rücktritt. So musste sich Walther Rathenau im Dezember 1912 mit dem Aufsichtsratsvorsitz begnügen, was „unübersehbar ein Trostpreis war und allgemein auch so verstanden wurde“.<sup>86</sup>

Emil Rathenau starb im Juni 1915. Es war ein offenes Geheimnis, dass sich der zwischen Optimismus und Pessimismus schwankende, in mancher Hinsicht rücksichtslose Mensch mit seinem Primus und dessen kulturellen Eskapaden zeitlebens schwergetan hatte. Emil Rathenaus Ansicht, sein Sohn sei „wie ein Baum, der mehr Blüten als Früchte trage“<sup>87</sup>, sprach genauso für sich wie die spitze Bemerkung, die Bücher seines Sohnes seien „viel leichter zu schreiben als zu lesen“.<sup>88</sup> Walther Rathenaus lebenslanges Gefühl, nicht geschätzt zu werden, hing wesentlich mit der fehlenden Anerkennung durch den Vater zusammen. Er hoffte bis zum Schluss, dass sich das Verhältnis bessern würde, obwohl er eigentlich wissen musste, dass sich sein Vater mehr für seine AEG als für die Kriegsrohstoffgesellschaften interessierte. Bezeichnenderweise glaubte sich der Sohn auch später noch für seine Stellung in der Firma seines Vaters rechtfertigen zu müssen: Er habe

83 David Felix: Walther Rathenau. The Bad Thinker and His Uses. In: *European Studies Review* 5 (1975), S. 69–79, hier S. 71.

84 Kocka: Entgegnung auf Jürgen Kuczynski (wie Anm. 70), S. 79.

85 Vgl. hierzu die Beiträge in dem Sammelband von Gert-Kollmer von Oheimb-Loup/Clemens Wischermann (Hrsg.): *Unternehmensnachfolge in Geschichte und Gegenwart. Ostfildern 2008*, und Fritz B. Simon/Rudolf Wimmer/Torsten Groth: *Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a.* Heidelberg 2005, S. 135.

86 Gall: Rathenau (wie Anm. 2), S. 154; Strunk: *Die Karriere Walther Rathenaus* (wie Anm. 7), S. 49.

87 Bernhard von Bülow: *Denkwürdigkeiten*. Bd. 3. Berlin 1931, S. 40.

88 Zitiert nach Etta Feddern-Kohlhaas: *Walther Rathenau*. Dresden 1927, S. 82.

an den „größten Geschäften“ mitgewirkt und sei „meist initiativ beteiligt“ gewesen, betonte er ein ums andere Mal.<sup>89</sup>

Ohne die Protektion des Übervaters wurde Walther Rathenau in der Firma schnell demontiert. Bei den AEG-Direktoren herrschte nach dem Tod des Seniors Einigkeit, Felix Deutsch zum Vorsitzenden des Direktoriums zu wählen. Dieser war neben Emil Rathenau die herausragende Persönlichkeit des Konzerns und, wie Felix Pinner es genannt hat, der „Außenminister der AEG“, während der für das Finanzgeschäft zuständige Paul Mamroth als Vizevorstandschef gleichsam als „Innenminister der AEG“ fungierte. Georg Klingenberg, der Walther Rathenau als Leiter der Kraftwerksabteilung nachgefolgt war, zeichnete im Vorstand souverän für die Technik- und Kraftwerksbereiche zuständig. An die Expertise dieser Fachleute reichte Rathenau nicht heran.

Es blieb die publizistische Schiene, in der Rathenau seinen gemeinwirtschaftlichen Theorien Gehör verschaffte, was mit seinen auflagestarken Schriften durchaus gelang, weil sie im Geist der Zeit mit der Parlamentarisierung und Demokratisierung des Kaiserreichs im Einklang standen und zu einer sozialen Neuordnung des Verhältnisses von Privatwirtschaft und Staat aufriefen. Rathenau beklagte die „Seelenlosigkeit“ des Kapitalismus. Sozialismus und Gemeinwirtschaftsgedanke verbanden sich mit Vorbehalten gegen das „Gewinnstreben“ der Privatindustrie. Robert Musil warf Rathenau eine Art „intellektuelle Hochstapelei“ vor,<sup>90</sup> schließlich in der Figur Paul Arnheims als „Mann ohne Eigenschaften“, ständig von der Seele redend, um jeden Preis Anerkennung suchend und dilettierend Politik betreibend. Auch im Milieu des klassischen Unternehmertums stieß Rathenau auf Skepsis und Ablehnung. „Jesus im Frack“ und der „moderne Franziskus von Assisi“ hieß es sarkastisch in einem Kommentar zu seiner Rede auf der Generalversammlung der AEG im Dezember 1918.<sup>91</sup> In welcher Weise sich ein mittlerweile grassierender militanter Antisemitismus in diese Beurteilungen mischte, ist nur schwer zu bestimmen.<sup>92</sup>

89 Der unpublizierte Brief an Paul Jordan vom 9. Mai 1919 wird zitiert nach Pogge von Strandmann: Hochmeister (wie Anm. 6), S. 37 f.

90 Vgl. Gall: Rathenau (wie Anm. 2), S. 9.

91 Zitiert nach Walther Rathenau: Hauptwerke und Gespräche. Hrsg. von Ernst Schulin. München/Heidelberg 1977, S. 98.

92 Ulrich Sieg: Jüdische Intellektuelle im Ersten Weltkrieg. Kriegserfahrungen, weltanschauliche Debatten und kulturelle Neuentwürfe. Berlin 2001.

## V. Abschied vom Unternehmertum

Für die deutsche Wirtschaft bedeutete der Erste Weltkrieg eine Katastrophe. Es ist immer wieder kritisch angemerkt worden, dass sich der in der Wilhelminischen Zeit zu beobachtende Rückzug der Unternehmer aus der Sphäre der öffentlichen Politik negativ auf das politische Gefüge des Kaiserreichs ausgewirkt habe. Anstelle die „verantwortliche Mitgestaltung“ anzugehen, sei es zu einer „weitgehend kritiklosen Assimilation“ an das Bestehende gekommen.<sup>93</sup> So zutreffend das auch sein mag, gehörte die überwiegende Mehrheit der Unternehmer aber nicht zu den Kriegstreibern: Die Ansicht, die deutsche Wirtschaft habe geradezu kriegslüstern, aggressiv und profitorientiert einer kriegerischen Auseinandersetzung zugearbeitet, kann als widerlegt gelten.<sup>94</sup> Die deutschen Firmen hatten sich durch friedlichen Wettbewerb einen privilegierten Platz erobert, das Außenhandelsvolumen hatte 1913 beinahe das von Großbritannien erreicht. Unternehmer konnten durch das Risiko eines Krieges mit seinen Unwägbarkeiten mehr verlieren als gewinnen. Rathenau stand im Einklang mit den meist pragmatisch denkenden Industriellen, die einen Krieg ablehnten, weil dieser den Export lahmlegte, den Import von Rohstoffen erheblich störte, Arbeiter und Angestellte für den Kriegsdienst entzog und die Kalkulation erschwerte. Militärische Abenteuer lehnte er mit dem Argument ab, „kein Mensch“ wolle „beim Geldverdienen gestört sein“.<sup>95</sup> Schon anlässlich des spanisch-amerikanischen Krieges 1898 hatte Rathenau angemerkt, dass machtpolitische Auseinandersetzungen zwischen Staaten bald nicht mehr durch Kriege, sondern durch „Finanz und Technik“ entschieden werden würden.<sup>96</sup> Und knapp ein Jahrzehnt später hieß es, der „Kriegsgott unserer Tage“ heiße „wirtschaftliche Macht“.<sup>97</sup> Den liberalen Reichstagsabgeordneten Conrad Haußmann fragte er im Herbst 1914: „Wissen Sie, Herr Haußmann, wes-

93 Hans Jaeger: *Unternehmer und Politik im wilhelminischen Deutschland*. In: *Tradition* 13 (1968), S. 1–21, hier S. 21. Zur Bandbreite des unternehmerischen Denkens der Ära bereits ders.: *Unternehmer in der deutschen Politik (1890–1918)*. Bonn 1967. Zum „Defizit an partizipatorischem Politikverständnis“ der Unternehmer im Kaiserreich: Hartmut Berghoff/Roland Möller: *Unternehmer in Deutschland und England 1870–1914. Aspekte eines kollektivbiographischen Vergleichs*. In: *Historische Zeitschrift* 256 (1993), S. 353–386, hier S. 386.

94 Werner Plumpe: *Die Logik des modernen Krieges und die Unternehmen – Überlegungen zum Ersten Weltkrieg*. In: *Jahrbuch für Wirtschaftsgeschichte* 2 (2015), S. 325–357, bes. S. 326 f.; Dieter Ziegler: *Die Kriegswirtschaft im Ersten Weltkrieg – Trends der Forschung*. In: *Ebd.*, S. 313–323, bes. S. 321.

95 Rathenau: *Politische Auslese* (wie Anm. 80), S. 231.

96 Walther Rathenau: *Transatlantische Warnungssignale* (1898). In: *Nachgelassene Schriften*. Bd. 1. Berlin 1928, S. 9–14, hier S. 11.

97 Walther Rathenau: *Die neue Ära* (1907). In: *Ebd.*, S. 15–22, hier S. 16.

halb wir diesen Krieg führen? Ich weiß es nicht. Sagen Sie es mir. Was soll herauskommen?“<sup>98</sup>

Der Erste Weltkrieg brachte einen Modernisierungsschub und läutete zugleich eine Phase des Protektionismus ein. Obwohl nur wenige Unternehmer glaubten, dass im Kriegsfall eine Autarkie möglich sei, wollte Rathenau Deutschland vom ausländischen Kapital unabhängig machen und dafür neue Wege einschlagen, wie er am 1. August 1914 an den befreundeten Schriftsteller Hermann Stehr schrieb:

„Ich bin mir klar, daß die Methoden, nach denen ich vorgehen muß, [...] tief in das Gefüge der kapitalistischen Wirtschaftsordnung eingreifen und dementsprechend auf starken Widerstand bei den Industriellen wie im Reichstag stoßen werden. Wenn ich tief in mich hineinhöre, weiß ich, daß ich mich selbst damit zum Werkzeug einer Entwicklung mache, durch die ich dazu beitrage, die Götter zu stürzen, welche die Welt vor dem August 1914 anbetete.“<sup>99</sup>

Als „Organisator der Kriegswirtschaft“<sup>100</sup> glaubte Rathenau, dass ein „rascher autoritativer Eingriff“<sup>101</sup> für die Rohstoffplanungen notwendig sei und der Staat zentrale Lenkungs- und Verwaltungsaufgaben übernehmen müsse. Mit dieser Entscheidung, so bemerkte er rückblickend Ende 1915 in einem Vortrag in der „Deutschen Gesellschaft 1914“, habe die Friedenswirtschaft aufgehört, und es sei „ein entscheidender Schritt zum Staatssozialismus“ gemacht worden.<sup>102</sup> Tatsächlich lief sein System praktisch „auf die Erfindung eines neuen Wirtschaftsmodells“ hinaus.<sup>103</sup> Noch im

98 Conrad Haußmann: Schlaglichter. Reichstagsbriefe und Aufzeichnungen von Conrad Haußmann. Hrsg. von Ulrich Zeller. Frankfurt am Main 1925, S. 13.

99 Hermann Stehr – Walther Rathenau. Zwiegespräche über den Zeiten. Geschichte einer Freundschaft in Briefen und Dokumenten. Hrsg. von Ursula Meridies-Stehr. Leipzig/München 1946, S. 26.

100 Gall: Rathenau (wie Anm. 2), S. 175. Vgl. Hans Peter Ullmann: „Kriegswirtschaft“. In: Enzyklopädie Erster Weltkrieg, Paderborn u. a. 2004, S. 220–232; Wolfgang Michalka/Christiane Scheidemann: Walther Rathenau. Berlin 2006; Regina Roth: Staat und Wirtschaft im Ersten Weltkrieg. Kriegsgesellschaften und kriegswirtschaftliche Steuerungselemente. Berlin 1997; Momme Rohlack: Kriegsgesellschaften (1914–1918). Arten, Rechtsformen und Funktionen in der Kriegswirtschaft des Ersten Weltkrieges. Frankfurt am Main 2001; Lothar Burchardt: Walther Rathenau und die Anfänge der deutschen Rohstoffbewirtschaftung im Ersten Weltkrieg. In: Tradition 15 (1970), S. 169–196. Vgl. Stefanie van de Kerkhof: Rüstungsindustrie und Kriegswirtschaft. Vom Nutzen und Nachteil wirtschaftshistorischer Methoden für die Militärgeschichte. In: Thomas Kühne/Benjamin Ziemann (Hrsg.): Was ist Militärgeschichte? Paderborn 2000, S. 175–194 sowie Marcel Boldorf (Hrsg.): Deutsche Wirtschaft im Ersten Weltkrieg. Berlin/Boston 2020.

101 Lothar Burchardt: Friedenswirtschaft und Kriegsvorsorge. Deutschlands wirtschaftliche Rüstungsbestrebungen vor 1914. Boppard 1968, S. 28 und 195.

102 Walther Rathenau: Deutschlands Rohstoffversorgung. Berlin 1916, S. 27.

103 Ivan T. Berend: Markt und Wirtschaft. Ökonomische Ordnungen und wirtschaftliche Entwicklung in Europa seit dem 18. Jahrhundert. Göttingen 2007, S. 46.

Spätsommer 1914 wurden zahlreiche gemeinnützige „Kriegsgesellschaften“ gegründet, die als eine Initiative der Wirtschaft aussehen sollten und deren Kapital zumeist von den Branchenführern gestellt wurde. Ihre Aufgabe war es, „pragmatisch eine effizientere Ressourcenallokation mittels staatlicher Kontrolle und Intervention“ zu gewährleisten.<sup>104</sup> Zur Koordinierung diente die wesentlich auf eine Initiative Rathenaus und seines Referenten Wichard von Moellendorff zurückgehende Kriegsrohstoffabteilung (KRA) im preußischen Kriegsministerium, die zu einer umfangreichen Behörde mit schließlich etwa 200 Kriegsgesellschaften und rund 33.000 Angestellten anwuchs. Von den meisten Unternehmern wurde Rathenaus Initiative hingegen als Ausgeburt des „kontrollierenden, planenden und verwaltenden“ Staates wahrgenommen.<sup>105</sup> Dass sein Kurs im Unternehmerlager zu Protest und Ablehnung führte, akzeptierte Rathenau in selbstbewusster Überzeugung, dass sein Weg alternativlos sei.

Als Rathenau Anfang April 1915 aus den KRA-Gremien wieder ausschied, gab es bereits keinen Markt mit regulärer Preisbildung mehr.<sup>106</sup> Rathenau kehrte zwar zur AEG zurück, aber für die Expansion des Konzerns im Ersten Weltkrieg waren andere verantwortlich. So sehr er die AEG als sein „Identifikationszentrum“<sup>107</sup> ansehen mochte: Er hatte mit dem eigentlichen Geschäft schon seit 1902 kaum noch etwas zu tun und war weitgehend isoliert. Er behielt zwar bei der Regelung der Nachfolgefrage 1915/16 den AEG-Aufsichtsratsvorsitz und dazu noch den dekorativen Titel eines „Präsidenten“. Aber obwohl er sich mit besonderen Vollmachten ausstatten ließ, wussten alle Entscheidungsträger, dass er in dieser Funktion nicht viel mehr als ein „Frühstücksdirektor“ war. Schadenfroh-herablassend notierte Felix Deutsch im Oktober 1915, es gehe „alles seinen glatten Gang, er hat sich bei uns das Zimmer seines Vaters bewilligen lassen und macht einen glücklicheren Eindruck wie je; ich glaube, er hat befürchtet,

104 Harald Wixforth: Die Gründung und Finanzierung von Kriegsgesellschaften während des Ersten Weltkriegs. In: Hartmut Berghoff/Jürgen Kocka/Dieter Ziegler (Hrsg.): *Wirtschaft im Zeitalter der Extreme. Beiträge zur Unternehmensgeschichte Deutschlands und Österreichs. Im Gedenken an Gerald D. Feldman*. München 2010, S. 81–105, bes. S. 90–103, Zitat S. 98.

105 Stefanie van de Kerkhof: Public-Private Partnership im Ersten Weltkrieg? Kriegsgesellschaften in der schwerindustriellen Kriegswirtschaft des Deutschen Reiches. In: Berghoff u.a. (Hrsg.): *Wirtschaft (wie Anm. 104)*, S. 106–133, hier S. 131; vgl. Wolfgang Michalka: *Kriegsrohstoffbewirtschaftung, Walther Rathenau und die „kommende Wirtschaft“*. In: Ders. (Hrsg.): *Der Erste Weltkrieg. Wirkung, Wahrnehmung, Analyse*. München/Zürich 1994, S. 485–505, hier S. 485.

106 Werner Plumpe: *Das kalte Herz. Kapitalismus: Die Geschichte einer andauernden Revolution*. Berlin 2019, S. 295.

107 Pogge von Strandmann: *Hochmeister (wie Anm. 6)*, S. 39.

daß man sich nach dem Tode seines Vaters ganz von ihm trennen wollen würde.“<sup>108</sup>

Rathenau widmete sich verstärkt neuen Tätigkeiten wie der Mitarbeit in der „Deutschen Gesellschaft 1914“ und der politisch-literarischen Buchproduktion. In seiner Schrift „Von kommenden Dingen“ (1917) propagierte und präziserte er seine Gemeinwohl-Thesen. Die hier ventilerten staatssozialistischen Tendenzen machten ihn im Unternehmerlager mindestens ebenso suspekt wie seine vorherige Rolle als staatlicher Wächter in der KRA. Noch größer wurde die Aversion bei den Männern der Wirtschaft, als die Hoffnung auf einen baldigen Sieg immer mehr schwand, während die weithin beklagte „Überorganisation“ der Kriegswirtschaft voranschritt. Unternehmer und zahlreiche Nationalökonomen identifizierten Rathenau als den eigentlichen Urheber der bis dahin unbekanntenen und eisern durchgesetzten Beschlagnahme von Gütern, der Überwachung der Produktion und der Preisfestsetzung durch die Oberste Heeresleitung, Generalkommandos, Beschaffungsstellen und weitere militärische Instanzen.<sup>109</sup>

Bei Kriegsende hatte sich die Hohenzollernmonarchie in den Augen der meisten Wirtschaftsführer diskreditiert. Den Unternehmern, „die in erster Linie an Schornsteine und Schlackehaufen, Eingangsbücher und Gewinnspannen dachten, bedeutete das Schicksal von gekrönten Häuptern wenig“, so ist diese Einstellung, das Kaiserreich wie einen schlecht geführten Betrieb dem Konkursverwalter zu überantworten, treffend beschrieben worden.<sup>110</sup> Das Stinnes-Legien-Abkommen und die so genannte „Zentrale Arbeitsgemeinschaft“ sollten die Revolution durch Konzessionen in geordnete Bahnen lenken. Dabei versuchten die Unternehmer, den prekären Sozialfrieden in ihrem Sinn zu gestalten, mussten Arbeitsplätze für die heimkehrenden Soldaten schaffen, den Achtstundentag einführen und bemühten sich, die Sozialisierungsforderungen der Gewerkschaften abzuwehren.<sup>111</sup>

108 Zitiert nach Schulin: Rathenau (wie Anm. 5), S. 35.

109 Roth: Staat und Wirtschaft (wie Anm. 100), S. 52 f.; Michalka: Kriegsrohstoffbewirtschaftung (wie Anm. 105), S. 487.

110 Henry Turner: Die Großunternehmer und der Aufstieg Hitlers. Berlin 1985, S. 30. Vgl. auch die Beiträge in Patrick Bormann/Judith Michel/Joachim Scholtz (Hrsg.): Unternehmer in der Weimarer Republik. Stuttgart 2016.

111 Gerald D. Feldman: German Business between War and Revolution: The Origins of the Stinnes-Legien-Agreement. In: Gerhard A. Ritter (Hrsg.): Entstehung und Wandel der modernen Gesellschaft. Festschrift für Hans Rosenberg zum 65. Geburtstag. Berlin 1970, S. 312–341; Eberhard Kolb/Dirk Schumann: Die Weimarer Republik. 8. Aufl. München 2013, S. 14. Vgl. zur neueren Forschung Günther Schulz (Hrsg.): Ordnung und Chaos. Trends und Brüche in der Wirtschafts- und Sozialgeschichte. Stuttgart 2019.

Bezeichnenderweise begab sich Rathenau gar nicht erst in die Niederungen des Betriebsalltags. Er verstand sich nach Kriegsende erst recht in erster Linie als Politiker. Als Mitglied der Sozialisierungskommission des Jahres 1920, als Sachverständiger in der Reparationskommission, als Wiederaufbauminister im Kabinett Wirth und als Außenminister bekleidete er allerdings Ämter, mit denen man in der traumatisiert-polarisierten deutschen Nachkriegsgesellschaft keine Lorbeeren gewinnen konnte. Konsequenterweise kappte er 1921 seine letzten Verbindungen zur Industrie, legte sein Amt als AEG-Präsident nieder und schied aus allen Aufsichtsräten aus. Als politischer Amtsträger wollte er nicht den Eindruck von Interessen- oder Klientelpolitik erwecken. Es spricht wenig dafür, dass er sich noch einmal unternehmerisch betätigt hätte, wenn er nicht ermordet worden wäre.

## *VI. Ein gescheiterter Unternehmer und Vordenker der Planungsbürokratie?*

Nach seiner Ermordung blieb Rathenau weniger als Unternehmer in Erinnerung denn als ein Modernisierer, der aber mit der Modernisierung haderte. Seine Kriegsrohstoffabteilung war „unbestritten die erfolgreichste Wirtschaftsorganisation“ des Weltkrieges gewesen,<sup>112</sup> weil es hauptsächlich ihr zu verdanken gewesen war, dass das Deutsche Reich die Kriegsanstrengungen überhaupt so lange hatte durchhalten können. Hierin war wahrscheinlich Rathenaus Hauptleistung zu sehen, denn sein Modell fand europaweit zahlreiche Nachahmer. Sie waren im politisch bunten Milieu derjenigen zu verorten, die in der Zwischenkriegszeit in seiner Nachfolge der ungewöhnlichen „Illusion der zentralen Steuerbarkeit“<sup>113</sup> von Wirtschaft und Gesellschaft anhängen – ein System, das in jenen Jahrzehnten seltsame Blüten trug und sowohl Korporativsystemen wie Ständestaatsmodellen als Vorbild diente. Angesichts der tiefen Krise, die der Liberalismus und seine ökonomischen Leitlinien in der Zwischenkriegszeit erlebten, war der Ruf nach einem „starken Staat“ allenthalben lauter geworden; selbst bei vielen orientierungslosen Anhängern des freien Marktes war die Überzeugung verloren gegangen, dass staatliche Interventionen in den Wirtschaftsablauf

112 Gerald D. Feldman: *Armee, Industrie und Arbeiterschaft in Deutschland 1914–1918*. Berlin/Bonn 1985, S. 57.

113 Plumpe: *Das kalte Herz* (wie Anm. 106), S. 234.

ein grundsätzliches Übel seien:<sup>114</sup> Keynesianismus, der Korporatismus des italienischen Faschismus und andere Interventionsvarianten erschienen als zukunftsfrüchtige Ordnungsmodelle. Im Wunsch nach Sicherheit sollte der „Raubtierkapitalismus“ endgültig in die Schranken gewiesen werden. Gerade durch Rathenaus Organisationstalent waren in den Kriegsjahren die staatlichen und behördlichen Planungstraditionen eingeübt worden.

Heute erscheint die Vorstellung, durch eine umfassende planerische Versorgung werde der Staat schon alles richten, als „die große Illusion des Jahrhunderts“.<sup>115</sup> Aber nach 1918 wurden Rathenaus Visionen geradezu eine Spielwiese für Plantheoretiker, die neue Lösungen für die Ungleichheiten, Ungerechtigkeiten und Ineffizienzen des Kapitalismus zu finden hofften. Unternehmern hingegen schien dieser Weg geradewegs in die leninistische und stalinistische Planwirtschaft zu führen. Das war sicherlich zum Teil reaktionär bzw. hysterisch, aber in mancher Hinsicht auch nachvollziehbar. Zu wenig wird heute dagegen die Frage gestellt, was an Rathenaus Ideen, die er immer stärker ausarbeitete und sogar radikalisierte, eigentlich noch als „liberal“ im eigentlichen Sinn bezeichnet werden konnte, so schillernd der Begriff schon im 19. und erst recht im frühen 20. Jahrhundert sein mochte. Die Unternehmer der Weimarer Republik, sich meist der Deutschen Volkspartei und der Deutsch-Nationalen Volkspartei, in geringerem Ausmaß der Deutschen Demokratischen Partei verbunden fühlend, hielten weiten Abstand von Rathenaus Vorstellungen.

Es gehört zur Tragik der Persönlichkeit Rathenaus, dass er nicht nur als Unternehmer heute weitgehend vergessen ist, sondern dass in der globalisierten Welt des 21. Jahrhunderts auch seine Wirtschaftsvorstellungen kaum anschlussfähig erscheinen. Vielleicht ist das aber auch eine zu vorschnelle Deutung: Angesichts der aktuellen Debatten über die Erbschaftssteuer, die Besteuerung von Kapitalvermögen und die Veränderungen im Zusammenhang des Decoupling der Weltwirtschaft ist es nicht ausgeschlossen, dass selbst der Wirtschaftsplaner Walther Rathenau noch einmal wiederentdeckt werden könnte.

114 Werner Abelshausen: Markt und Staat. Deutsche Wirtschaftspolitik im „langen 20. Jahrhundert“. In: Reinhard Spree (Hrsg.): Geschichte der deutschen Wirtschaft im 20. Jahrhundert. München 2001, S. 117–140, hier S. 122.

115 Tony Judt: Postwar. A History of Europe since 1945. London 2007, S. 98.