

Badische Landesbibliothek Karlsruhe

Digitale Sammlung der Badischen Landesbibliothek Karlsruhe

Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter

Pinner, Felix

Leipzig, 1918

Zwölftes Kapitel: Konzentration

urn:nbn:de:bsz:31-90162

Zwölftes Kapitel

Konzentration

Jede große Krisis in der Wirtschaftsgeschichte hat neben dem allgemeinen Gesetz der Ebbe und Flut, des aus der Überspannung geborenen Rückschlages, noch irgendeinen bestimmten Sondercharakter und somit besondere Ursachen und Folgen, die sie von ihren Schwestern unterscheiden. D. h. nicht im innersten, wesenhaften Kern und auch nicht so sehr in der Art und Zahl der äußeren Merkmale oder Ausstrahlungen sind die Krisen voneinander verschieden, sondern in dem größeren oder geringeren Nachdruck, mit dem sie gewisse wirtschaftliche Adern und Schichten treffen, in der Stärke, mit der sie aus ihnen gespeist werden und in der Intensität, mit der solche Schichten von ihnen umgelagert werden. Fast alle Krisen weisen ungefähr dieselben Symptome auf, aber in der einen ist dieses Hauptsymptom stärker ausgeprägt, in der anderen jenes, während die Symptome zweiten Ranges nur eine mitschwingende, schwächer nüancierte Bedeutung haben. Diese Differenzierung und Unterscheidung äußert sich in den Ursachen, Ausdruckserscheinungen und Folgen der einzelnen Krisen. Gewisse Krisen entstehen hauptsächlich durch die Erfindung neuer revolutionierender Techniken oder durch die Schaffung neuer wirtschaftsverändernder Wettbewerbs- und Transportmittel. Andere haben ihren Grund in geldlichen Bewegungen, in monetären Umwälzungen, Häufungen oder Verknappungen von Zahlungsmitteln, sei es aus Metall oder Papier, die die Kaufkraft des Geldes nach oben oder nach unten von ihrem normalen Stande entfernen. Manche Krisen wieder entstehen durch den Wechsel wirtschaftspolitischer Systeme (Freihandel oder Schutzzoll), die gewisse Wirtschaftsformen in ihren Bedingungen begünstigen, andere wiederum benachteiligen. Auch

soziale und politische Veränderungen können Revolutionen wirtschaftlicher Art zur Folge haben. Den verschiedenen Ursachen entsprechen auch stets die verschiedenen Äußerungs- und Wirkungserscheinungen der einzelnen Krisen, und jede von ihnen weist sozusagen die Gegenbilder des vorausgegangenen Aufschwungs und namentlich des ihm fast stets auf dem Fuße folgenden Überschwungs auf. Frühere Krisen hatten ihre Ursachen in der Entdeckung neuer großer Gold- oder Silberläger, in der Verdrängung von Manufakturen durch Maschinentechniken, in der Ausweitung der lokalen Absatzkreise zu nationalen oder internationalen durch die Entwicklung der Eisenbahnen und Dampfschiffe. In diesem Sinne war ferner die Krisis von 1873 vornehmlich eine durch politische und damit auch wirtschaftliche Maßstabsvergrößerung hervorgerufene, sowie durch geldliche Hypertrophie begünstigte Wertveränderungskrise. Die von 1881, aus Frankreich stammend, hatte ihre Ursache im Gegenteil in einer Verkleinerung der Maßstäbe, gegen die sich der französische Wirtschaftsgeist, dazu bestimmt von der unternehmerischen zur rentnerischen Hauptfunktion überzugehen, in einer krampfhaften, doch vergeblichen Aufwallung zu wehren strebte. Die Krise von 1907 hatte ihren Ursprung in einer wirtschaftspolitischen Umwälzung der Ver. Staaten von Amerika, die zu einer Hochkonjunktur im dortigen Trustwesen und zu einer Übergründung innerlich schwach konstruierter Trustgebilde geführt hatte. Der internationale Güter- austausch und das überseeische Transportwesen waren denn auch von dieser Krise am schärfsten betroffen worden. Die Krise von 1913 war hinwiederum wenigstens für Deutschland eine typische Großstadtkrise, von der die gut konsolidierte Industrie und die gleichfalls gesunde Landwirtschaft nur oberflächlich berührt wurden, während der städtische Grundbesitz und seine künstlich hochgezüchteten Blüten, das Terrain-, Kaufhaus-, Theater- und Etablissemmentswesen ihre bis dahin schärfste Erschütterung erlebten.

Die Krisis von 1901 war dagegen die ausgesprochene *K r i s e* der Großindustrie, hervorgerufen durch die starken Wucherungen, die mit der Expansion der zur Großwirtschaft strebenden Gewerbe naturnotwendig verbunden waren. Die allenthalben ins Breite dringenden, in individueller Geschäftspolitik bis dahin ungehemmt entwickelten Großunternehmungen „stießen sich hart im Raume“, rieben sich aneinander und verstanden noch nicht, Fühlung

miteinander zu nehmen, sich miteinander zu organisieren, in die Absatzgebiete zu teilen und gewisse Absatzfunktionen gemeinsam auszuüben. Die Krisis des freien, ungezügeltten Wettbewerbs war gekommen, nachdem die ihr vorangegangene Epoche zu unerhört raschem Wachstum, aber auch zu starken Energieverlusten geführt hatte. Die Krisis, die nun folgte, war das deutlichste Negativ jener Entwicklungsperiode. Sie trug aber auch bereits das Gegengift in sich, die Keime zur Gesundung und Überwindung, und diese ergaben sich logisch aus der Natur und der Art der Krankheit. Überproduktion der zu schnell ausgedehnten Wirtschaftskräfte und Überflutung der beschränkten heimischen Märkte: das war die Krankheit gewesen. Planmäßige Eroberung der Auslandsmärkte einerseits, Konzentration und gegenseitiger Ausgleich der zersplitterten Industriekräfte andererseits, das waren die angewandten Heilmittel.

Die Konzentration erfolgte in den verschiedensten Formen, je nachdem der Charakter, das Entwicklungsstadium und die Vorgeschichte der verschiedenen Industrien sie forderten oder begünstigten. In den Gewerben, die Massenfabrikate herstellten, also in der Kohlenindustrie, in den roheren Stadien der Eisenindustrie, erfolgte der Zusammenschluß auf dem Wege der Kartellierung, d. h. der Vereinigung der Produzenten zur Regelung und gemeinsamen Erledigung gewisser Teile ihres Geschäftes unter Aufrechterhaltung der bisherigen freien Besitzverhältnisse. Die Not der Krisenjahre von 1901/02 war es, die nach dem bekannten Worte die Kartelle der Montanindustrie teils erst schuf, teils festigte und dauerhaft ausbaute. Daneben trat aber auch bereits das Konzentrationsprinzip der Verschmelzung, der Zusammenfassung mehrerer sich ergänzender Betriebe sowohl der Breite als auch der Tiefe nach als generelle Tendenz oder auch als Mode stärker hervor. Das große und gemischte Montanwerk, das vorher in einer Reihe von Unternehmungen, so bei Krupp, dem Bochumer Verein usw. als Einzelercheinung schon verwirklicht worden war, begann sich zum Typus in der Montanindustrie auszugestalten. Wo Zusammenballungstendenzen verwirklicht wurden, drängten sie zum großen und gemischten Werk, das alle Stufen der Produktion vom untersten Rohstoff bis zum verfeinertsten Fertigfabrikat umfaßte und in dieser Vertiefung des Produktionsprozesses und in der Unabhän-

gigmachung von allen Märkten außer dem letzten Marke der fertigen Verbrauchsartikel das Ideal des für den Produzenten höchsten und für den Konsumenten geringsten Unternehmergewinns suchte. Das kleine und reine Werk, das sich außerhalb dieser Produktionsordnung zu halten versuchte, wurde konkurrenzunfähig. Einmal, weil die gemischten Werke sich ihre Rohstoffe billiger zu beschaffen, ihre Selbstkosten durch Großfabrikation zu ermäßigen und darum die Verkaufspreise niedriger zu stellen vermochten, zweitens weil die großen gemischten Werke bald die Verbände in den Stufenfabrikaten beherrschten, denen sie gemeinsam mit den reinen Werken, — zum Teil ihren eigenen Abnehmern — angehörten und deren Preisbildung sie zu ungunsten der reinen Werke regeln konnten. Das Trustsystem benutzten sie also dazu, um sich die eigenen Rohstoffe zu verbilligen, das Kartellsystem u. a. dazu, um sie ihrer Konkurrenz zu verteuern.

In anderen Industrien hatten sich die Vertrustungs- und Verschmelzungstendenzen noch reiner ausgeprägt als in der Montanindustrie, die sowohl Massenartikel als auch individuelle Produkte umfaßte und in deren Konzentration sich infolgedessen das System der Kartellierung mit dem der Vertrustung vermengte. Reine Vertrustungs-Konzentration fand in der großen chemischen Farbenindustrie statt, reine Vertrustungs-Konzentration war auch der Weg der Elektrizitäts-Industrie. Umfassende und vielfältige Gestaltung der Produktion, weitgehende Selbstbedarfsdeckung und Selbstabsatzwirtschaft waren hier unter Führung der Großkonzerne schon lange vor der Krisis wenigstens von einem Teil der Industrie angestrebt und erreicht worden. Die Krisis führte alsdann eine Ergänzung und Verstärkung dieser Vertrustungsbewegung dadurch herbei, daß eine Reihe der vorher selbständig entwickelten Konzerne miteinander verschmolzen wurde. Vor der Krise war das Konzentrationsprinzip in einer Zusammenfassung von Spezialbetrieben zu Gemischtbetrieben zum Ausdruck gekommen, nachher wirkte es sich in der Zusammenfassung mehrerer Gemischtbetriebe zu Kolossalbetrieben aus. Wir haben bei der Schilderung der Einwirkungen, die die Krisis auf die einzelnen Unternehmungen ausübte, bereits gesehen, daß eine Reihe von Unternehmungen der Elektrizitätsindustrie schwach, unfähig zur selbständigen, wettbewerbsfähigen Weiterexistenz, — wie man zu sagen pflegt — fusionsreif wurde. Sie hatten aber — wenn auch nicht mehr mit eigener

Zentrifugalkraft ausgestattet — zum Teil genug an technischen Werten, Kundschaft und Beteiligungsbesitz in sich, daß ihre Angliederung einem oder dem anderen der großen Konzerne verlockend erscheinen mußte. Konnten diese doch so ihr Machtgebiet erweitern und — was vielleicht manchmal noch entscheidender für sie war — eine Erweiterung des Machtgebietes der Konkurrenz verhindern. Der Faktor des *Dualismus*, der seit jener Krisis die Entwicklung der Elektrizitätsindustrie zu beherrschen begann, also die Existenz und der Gegensatz von zwei stark, ausdehnungs- und kristallisationsfähig gebliebenen Gruppen, der A. E. G. und der Siemens & Halske-Ges., hat die Konzentrationsbewegung wenn auch nicht veranlaßt, so doch sehr gefördert und beschleunigt. Es ist seither für die Verschmelzungsbewegung in der Elektrizitätsindustrie charakteristisch geworden, daß immer, wenn der eine der beiden Konzerne eine größere Angliederung vornahm, bald auch der andere zu einer ähnlichen Erweiterung schritt, um das Gleichgewicht in der Machtlage und der Marktbeherrschung wieder herzustellen. Der Übernahme der „Union“-Elektrizitätsgesellschaft durch die A. E. G. folgte sofort die Aufnahme der Schuckert-Ges. durch Siemens & Halske. Die Angliederung der Lahmeyer-Gesellschaft durch die A. E. G. zog den Anschluß der Bergmann Elektrizitätswerke an Siemens & Halske nach sich.

Die Tatsache, daß die Konzentration in der Elektrizitätsindustrie fast ausschließlich auf dem Wege der Verschmelzung und nicht auf dem der Kartellierung erfolgte, war aber nicht auf den zufällig oder doch nur historisch begründeten Umstand zurückzuführen, daß in der Krisis von 1901/02 eine Reihe von Unternehmungen fusionsreif wurde und von den starkgebliebenen Werken zu niedrigen Preisen und günstigen Bedingungen (unter geschickter Ausnutzung des eigenen Aktienagos) erworben werden konnte. Sie beruhte vielmehr auch auf dem natürlichen Umstand, daß die Elektrizitätsindustrie als Erzeugerin meist komplizierter, individueller Produkte sich für die Gleichmacherei einer Kartellierung im allgemeinen nicht eignete. Für die Spezialgebiete, auf denen die Elektrizitätsindustrie Massenartikel erzeugte, also hauptsächlich auf dem Gebiete der Glühlampen- und Kabelherzeugung sind sehr wohl Preis- und Kontingentierungssyndikate zustande gekommen, die nicht nur die gemischten Konzerne, sondern auch Spezialfabriken umfaßten. Im Geschäftsbericht des Jahres

1902/03 der A. E. G. werden die Gründe für den Vertrustungscharakter der Elektrizitätskonzentration in ganz ähnlicher Weise geschildert. Es heißt da:

„Die bisher zumeist bekannten und betretenen Wege industrieller Konsolidierung, Bildung von Kartellen, Syndikaten und Verkaufsvereinigungen, sind für die Elektrotechniker aus zwei Gründen schwerer gangbar: Einmal, weil die Fabrikation in zahllose Gattungen von Erzeugnissen verschiedenster Konstruktion und Bewertung sich spaltet, sodann, weil nicht Zwischenprodukte, sondern für den Einzelkonsum bestimmte Endprodukte hergestellt werden, und nicht der weiterverarbeitende Fabrikant, sondern der Verbraucher selbst in der Hauptsache die Kundschaft unserer Industrie bildet. Das kaufende Publikum aber wünscht nicht auf die Auswahl konkurrierender Produkte zu verzichten und entschließt sich ungern, von einer monopolisierenden Organisation seinen Bedarf zu beziehen.

Unsere Unternehmungen sind daher darauf angewiesen, organisatorische Ersparnis durch gruppenweise Zusammenfassung anzustreben, und die bisher dutzendfach geleistete Projektierungsarbeit, Propaganda und Verkaufstätigkeit auf eine drei- oder vierfache zu beschränken. Daß daneben allgemeine Verständigungen über Auswahl der Typen, Auslandsgeschäfte, allgemein geschäftliches Vorgehen und mannigfache Einzelgebiete durch Zusammenschlüsse dieser Art erleichtert werden, liegt auf der Hand.

Auch sind Syndizierungen solcher Produkte keineswegs ausgeschlossen, bei denen die individuelle Nüanzierung wenig bedeutet, und bei denen geringe Korrekturen der Verkaufspreise über Gewinn und Verlust bei der Fabrikation entscheiden. Dies zeigt das Zustandekommen der Verkaufsstelle Vereinigter Glühlampenfabriken.“

Anfangs hatte es den Anschein, als ob die A. E. G. schnell und energisch die Führung bei der Konzentrationsbewegung in die Hand nehmen würde, die sie theoretisch bereits in verschiedenen offiziellen Auslassungen als notwendig bezeichnet hatte. Doch stellten sich der Verwirklichung dieser Theorie manche inneren und äußeren Hindernisse entgegen. Bereits im Jahre 1897 wurde zwischen der A. E. G. und der Löweschens „Union-Elektrizitäts-Gesellschaft“ über eine Fusion verhandelt. Das Projekt zerschlug sich an dem hohen Preise, den die Union damals noch fordern zu können glaubte und Rathenau schritt unter Verzicht auf die Angliederung zu einer Er-

weiterung seiner eigenen Werke unter Erhöhung des Aktienkapitals. Auch mit Schuckert in Nürnberg wurden im Jahre 1901, also bereits nach Ausbruch der Krisis Verhandlungen eingeleitet, die damals noch in dem Bestreben gipfelten, die allmählich unhaltbar gewordenen Wettbewerbsverhältnisse in der Industrie zu erleichtern und sozusagen sanierend zu wirken. Diese Verhandlungen wurden aber zu jener Zeit mehr grundsätzlich und dilatorisch als auf konkret-geschäftlicher Grundlage geführt. Schuckert war damals schon wankend geworden, aber der Tag seines Zusammenbruchs war noch nicht gekommen. In der Generalversammlung vom 5. Dezember 1901 interpellierte ein Aktionär die Verwaltung der A. E. G. über die bekanntgewordenen Gerüchte hinsichtlich einer Fusion mit der Nürnberger Gesellschaft. Emil Rathenau gab die Tatsache der Verhandlungen zu, stellte aber eine nahe Entscheidung nicht in Aussicht. Es sei erklärlich, so legte er dar, daß sich Verwaltungen zweier Konkurrenzunternehmen in Zeiten der Krisis miteinander über die Marktlage aussprächen und Erwägungen anstellten, in welcher Weise sie sich durch engeren Anschluß ergänzen könnten. Ein festes Programm oder andere Ergebnisse als eine persönliche Annäherung der Verwaltungen hätten die jüngsten Verhandlungen, die von beiden Seiten ohne Leidenschaft (und wohl auch ohne sonderlichen Eifer) geführt wurden, bisher nicht gezeigt. Es ließe sich auch nicht übersehen, ob ein Resultat erzielt werden würde. Unmöglich könne man eine derartige Transaktion in wenigen Tagen zu Ende bringen. — Wer die Naturgeschichte wirklich aussichtsreicher und ernsthafter Transaktionen kennt, sieht sofort, daß hier nicht der Boden und die Atmosphäre vorhanden waren, in denen Entschlüsse wachsen. Die öffentliche Behandlung so heikeler Verhandlungen ertötet ihre Entwicklungsfähigkeit und die Realität ihrer Aussichten, zumal wenn ein kalter akademischer Hauch durch derartige Erörterungen geht. Rathenau, der kühne und unabhängige Rechengest, dem das Urteil der kompakten Majoritäten sonst immer so gleichgültig gewesen ist, scheint mitten in der Krisis, aus der er den Ausweg noch nicht sieht, etwas unschlüssig und unsicher. Seine eigene Schöpfung ist gut konsolidiert, durch jahrzehntelange Auspolsterung mit inneren und äußeren Reserven so geschützt, wie Vorsicht und Voraussicht nur schützen können, und dennoch leidet sie unter den schlechten Zeiten, muß sie sich vor neuen

Geschäften hüten. Soll sie sich mit einer so großen und mangelhaft organisierten Masse belasten, wie es die Schuckertgesellschaft ist? — Rathenau tut auch jetzt noch, als wenn er Aktionäre und Kapitalistenpublikum verachte und Außenstimmen keinen Einfluß auf das innere Rädergetriebe seiner Gesellschaft einräume: „Weder Anfeuerungen, noch Furcht, Enttäuschungen hervorzurufen, werden uns bestimmen, auf einen voreiligen Abschluß der Verhandlungen hinzuwirken,“ ruft er trotzig aus, der Spekulation zugewandt, die offenbar die Ungewißheit über den Ausgang der Verhandlungen ausgenutzt hat und nunmehr ungeduldig und unsicher hinsichtlich der Früchte ihrer Manipulationen geworden ist. Aber trotz dieser zur Schau getragenen Gleichgültigkeit gibt es damals doch anscheinend für Rathenau einen außenstehenden Faktor, von dem er sich abhängig fühlt, von dem er nicht genau weiß, ob er sich günstig oder ungünstig zu der Transaktion stellen wird: den Kapitalmarkt, der — wie er instinktiv fühlt — Anlagen in Elektrizitätsunternehmen nach den gemachten schlechten Erfahrungen noch mißtrauisch gegenübersteht. „Das Publikum ist mit Recht weittragenden Kombinationen gegenüber skeptisch geworden und wir teilen diese Skepsis.“ Daß es nicht innerste industrielle Überzeugung ist, die ihn hemmt, sondern augenblickliche finanzielle Unsicherheit, geht wieder aus dem prinzipiellen Bekenntnis zur Konzentrationspolitik hervor, das er den negativen Sätzen sofort folgen läßt: „Daß die materiellen Voraussetzungen für lohnende Geschäfte auf dem Gebiet der Verständigung liegen, ist nicht zweifelhaft.“ — Er schildert die Ersparnisse im Laboratorium, bei den Arbeiten auf dem Erfindungsgebiete, bei den Versuchsarbeiten, bei der Propaganda, die auf dem Wege der Konzentration zu finden wären. „Eine solche Teilung der Arbeit könnte auch eine Mehrheit von Fabrikationsunternehmen umfassen,“ sagt er, und deutet damit an, daß nicht nur an Interessengemeinschaft, sondern an völlige Fusion gedacht wird. Den in der Öffentlichkeit im Anschluß an die Konzentrationstendenzen in der Elektrizitätsindustrie schon damals von Theoretikern geäußerten Befürchtungen, daß diese Tendenzen zu einem Elektrizitätsmonopol führen könnten, tritt er beruhigend entgegen. „Die Grenzen werden uns gezogen durch die Notwendigkeit, den Wettbewerb zu erhalten, der für den technischen Fortschritt ebenso unentbehrlich ist, wie für die Verhinderung einer Monopolwirtschaft.“ — Die Aktionäre werden aus alledem nicht recht klug

geworden sein. Ein halbes Ja, dem ein halbes Nein folgt. Das Resümee ist mehr auf Nein gestimmt. „Weder Expansionslust noch Waghalsigkeit werden bestimmend sein. — Es ist nicht beabsichtigt, für irgendwelche Kombinationen jetzt neue Mittel zu investieren, noch die Liquidität und die Kreditfähigkeit der A. E. G. zu beeinflussen.“ Der tiefblickende Bilanzkenner Rathenau witterte wohl, daß bei Schuckert der Boden des Fasses mit dem schlechten Abschluß für das Jahr 1900/01 noch nicht erreicht sei und er sollte recht behalten. In der nächsten Generalversammlung am 2. Dezember 1902, als sich das Schicksal von Schuckert bereits erfüllt hat, erlebte er die Genugtuung, daß ein Aktionär — anscheinend derselbe, der ihn in der vorigen Generalversammlung wegen des langsamen Fortgangs der Verhandlungen mit der Nürnberger Gesellschaft befragte — seiner Freude darüber Ausdruck gab, daß aus der Fusion nichts geworden sei. Die Freude teilten nicht alle Kenner und nicht alle Getreuen im Hause der A. E. G. In einer dreiwöchentlichen eingehenden Prüfung, die Vertrauensmänner der A. E. G., besonders Walther Rathenau und Deutsch an Ort und Stelle in Nürnberg vorgenommen hatten, waren einige zu der Überzeugung gelangt, daß diese Fusion trotz alledem zweckmäßig und erstrebenswert sei. Sie meinten, daß die Schuckertschen Fabrikbetriebe und auch die Beteiligungen soviel Wertvolles enthielten, daß ihre Erwerbung in jedem Falle eine außerordentliche Bereicherung des A. E. G.-Konzerns, nicht nur einen Zuwachs an Umfang, sondern auch an Qualität darstellen würde. Es käme nur auf die Bedingungen der Übernahme an. Ließen sie sich annehmbar gestalten, so sei das Geschäft zu machen, schon wegen der Gewinnung der wichtigen Stützpunkte in Süddeutschland, über die Schuckert verfügte. Man müßte 25 Millionen Mark in die Nürnberger Unternehmungen stecken, um sie auf die Höhe zu bringen. Allerdings könnte man eine solche Summe den bisherigen Leuten der Schuckert-Ges. nicht ohne weiteres anvertrauen, sondern es müßten erst A. E. G.-Leute für die Dauer nach Nürnberg gesetzt werden. Emil Rathenau scheint in jenen Zeiten unter einer Art Depression, einer Erschlaffung der Willens- und Entschlußkräfte gestanden zu haben, die ihm nicht gestattete, selbst das entscheidende Wort zu sprechen, wie er es in früheren Fällen, so beim Rückerwerb der B. E. W. und bei der Übernahme der Elektrobank ohne Zaudern, mit durchaus sicherem inneren Ge-

fühl getan hatte, unbekümmert um die Bedenklichkeit und Gefährlichkeit der Lage, die auch bei jenen Transaktionen in den äußeren Verhältnissen vorhanden gewesen war. Die Kraft der Initiative war ihm zeitweilig verloren gegangen, wie schon in der bereits erwähnten Generalversammlung vom 5. Dezember 1901 zu erkennen gewesen war, in der er auf einen Angriff aus Aktionärkreisen, der sich gelegentlich der Einstellung seiner beiden Söhne in den Vorstand gegen die Aufrichtung einer „Dynastie Rathenau“ gerichtet hatte, die Erklärung abgab: Er müsse seine Nachfolge vorbereiten, denn er selbst gedenke sich in absehbarer Zeit von der Leitung der Gesellschaft zurückzuziehen, allerdings gehe es gegen sein Gefühl, der A. E. G. in der Zeit der Krisis den Rücken zu kehren. Das werde er erst tun, wenn für das Unternehmen wieder eine Zeit des Aufschwungs gekommen sei. Und was er sonst nie getan hatte, weder vorher noch nachher, tat er im Falle der Schuckert-Fusion. Er überließ, in einem Anfall von Unentschlossenheit, der seinem Charakter — wie wir ja wissen — gelegentlich nicht fremd war, die Entscheidung dem Direktorium. Er beschloß, sich der Majorität seiner Kollegen zu fügen. Gründe und Gegengründe drangen damals bis in die Öffentlichkeit. In einem offenbar von einer Verwaltungsseite inspirierten Artikel, der Anfang 1902 seinen Weg in die Presse fand, wurden die Vorteile der Angliederung breit ausgemalt. Es hieß darin:

„Die Herstellungskosten des fertigen Fabrikates werden erfahrungsgemäß durch die Preise für die Rohmaterialien und durch die Arbeitslöhne wenig beeinflußt, (?) es kommt außerdem hinzu, daß, wenn diese beiden Summanden fallen, alle Fabrikanten ziemlich denselben Nutzen davon haben. Die Preise der fertigen Fabrikate geben dann ganz allgemein nach und für eine einzelne Fabrik kann beim Verkauf ein ins Gewicht fallender Nutzen hierdurch nicht erzielt werden. Es bleiben somit allein die Generalunkosten übrig, durch deren Reduzierung Ersparnisse erzielt werden können, und der Zweck der Fusion A. E. G.-Schuckert ist in der Tat der, die beiderseitige Fabrikation durch ein Zusammenarbeiten zu verbilligen, dadurch, daß sich die Generalunkosten beider Gesellschaften, welche teils durch die eigentliche Fabrikation, teils durch den Verkauf der fertigen Fabrikate entstehen, sich ermäßigen.

Es unterliegt keinem Zweifel, daß dieser Zweck durch die Fu-

sion erreicht werden würde, und es ist auch leicht einzusehen, daß damit ein *Vorsprung* erreicht wird, welcher von anderen Firmen nicht leicht hinfällig gemacht werden kann. Augenblicklich, so kann man sagen, halten sich die Unkosten aller großen Fabriken so ziemlich das Gleichgewicht, der Nutzen, den die Fabrikation abwirft, ist gleich schlecht. — Wenn nun zwei Gesellschaften imstande sind, den wesentlichsten Faktor, der im Selbstkostenpreis seinen Ausdruck findet, herabzumindern, so müssen die anderen Fabriken erst Mittel und Wege finden und suchen, um das Gleiche zu erreichen, bevor das Gleichgewicht wieder hergestellt wird. Früher oder später tritt das natürlich ein, und von dann an wird ein weiteres Fallen der Preise wieder allmählich beginnen, bis wieder weitere Ersparnisse, um die Fabrikation rentabel zu machen, nötig werden.“

Ferner enthielt dieser Artikel einen genauen Plan über die Organisation der Unkostenersparnis und der Arbeitseinteilung, die zwischen den beiden Fabrikationsstätten in Berlin und Nürnberg vorgenommen werden sollte. — Trotz aller Propaganda für den Plan überwog im Kollegium schließlich die Abneigung. — Es wurde zwar noch ein Versuch gemacht, wenigstens den Beteiligungsbesitz der Schuckert-Gesellschaft, an dem der A. E. G. anscheinend am meisten gelegen war, unter deren Einfluß zu bringen. Nachdem die umfassende Interessenvereinigung nicht zustande gekommen war, wurden zwischen dem Finanzkonsortium der A. E. G. und der Schuckert-Gesellschaft bzw. der Continentalen Gesellschaft für elektrische Unternehmungen, der Finanzgesellschaft Schuckerts, Verhandlungen eingeleitet mit dem Ziele, daß das genannte Konsortium der Schuckert-Gruppe einen Vorschuß von $7\frac{1}{2}$ Millionen Mark gewähren solle. Als Unterpfand für das Darlehen sollten die im Besitz der „Continentalen“ befindlichen Effekten dienen, die das Berliner Konsortium möglichst günstig verwerten und aus denen das Darlehen allmählich abgetragen werden sollte. — Auch diese Verhandlungen, die wochenlang hin und her gingen, wurden schließlich ohne Resultat abgebrochen; damit war die Annäherung zwischen der A. E. G. und Schuckert endgültig gescheitert. — Später kam bekanntlich zwischen der Siemens & Halske-Gesellschaft und Schuckert ein Abkommen zustande, wonach die beiderseitigen Starkstrombetriebe in eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, die *Siemens-Schuckert-Werke*, eingebracht wurden. Von deren 90 Millionen Mark

betragenden Stammanteilen übernahmen Siemens & Halske 45 050 000 Mark, die Elektrizitätsgesellschaft Schuckert 44 950 000 Mark. Die Gründung dieser Gesellschaft erfolgte im März 1903, also ein Jahr nach dem Scheitern der Verhandlungen mit der A. E. G. Sie richtete die zusammengebrochene Schuckert-Gesellschaft wieder empor, indem sie ihr die meisten Fabrikbetriebe abnahm. Das Schwachstromgeschäft, die Beteiligungen, auf die doch bei den Verhandlungen mit der A. E. G. von dieser gerade der Hauptwert gelegt worden war, und die Finanzierungsaufgaben verblieben bei den unabhängig erhaltenen Stammgesellschaften. In dieser Form, die vielleicht etwas umständlich war, aber die Parität sorgfältig wahrte, haben sich die Siemens-Schuckert-Werke gekräftigt und bald nach der Überwindung der Krisis eine aufsteigende Entwicklung genommen.

Ob unter den Gründen, die die Fusionspläne bei der A. E. G. aus dem Stadium der Grundsätzlichkeit in den Bereich der Aktualität rückten, das Beispiel eine Rolle gespielt hat, das die Erweiterung des Machtgebiets der Siemens & Halske-Gesellschaft durch die Angliederung der Schuckertschen Fabriken gab, oder ob umgekehrt die A. E. G.-Pläne Siemens & Halske anregten, kann nicht zweifelsfrei festgestellt werden. Die Transaktion zwischen der A. E. G. und der Union-Elektrizitätsgesellschaft schwebte zur gleichen Zeit, wie die zwischen Siemens und Schuckert und sie wurde sogar einige Tage früher veröffentlicht. Wo die Priorität des ersten inneren Gedankens lag, läßt sich nicht feststellen; zweifellos waren beiden Parteien die geführten Fusionsverhandlungen der anderen Gruppe nicht verborgen geblieben, und sie hatten damit einander beeinflußt und angespornt. Was in jenem obenerwähnten Zeitungsartikel als ein Vorsprung bezeichnet worden war, der erst allmählich von der Konkurrenz eingeholt werden mußte, hatte sich blitzschnell in der Taktik der beiden führenden Konzerne paralyisiert. Keine von ihnen wartete ab, daß ein solcher Vorsprung zugunsten der anderen eintrat. Das Machtverhältnis sollte sich nicht verschieben, es mußte sofort wieder das frühere Gleichgewicht hergestellt werden. Das Gesetz des Dualismus begann zu wirken.

Die A. E. G. konnte aber den Weg der Konzentration nicht nur aus konkurrenztaktischen, sondern aus sachlichen Gründen betreten, umso mehr, als er ihr schon seit langem als der zweckmäßigste, ja der

einzig gangbare erschienen war. Dazu kam, daß die Krisis den Tiefpunkt überschritten hatte und sich bereits wieder hellere Ausblicke zu zeigen begannen. Die Furcht, bei einer Transaktion neue große Mittel zu investieren, war zwar noch nicht geschwunden. Aber immerhin war doch in den Wertverhältnissen der einzelnen Unternehmungen zueinander jetzt etwas mehr von jener Klarheit geschaffen, die Rathenau noch im Jahre vorher vermißt hatte, als er im Geschäftsbericht für 1901/02 schrieb: „Daß aber eine Beschleunigung des Zusammenschlusses leicht zu Übereilungen führen könnte, scheint uns durch die Tatsache erwiesen, daß noch im Verlauf des letzten Jahres erhebliche Verschiebungen in der relativen Bewertung der einzelnen Unternehmungen stattgefunden haben und anscheinend dauernd sich vollziehen.“ Das hieß auf deutsch: Die Dividenden- und Kursverhältnisse, die doch bei Fusionen den Maßstab für den Aktienumtausch oder die Bewertung der Aktiva anderer Unternehmungen abgeben mußten, boten nicht nur vor, sondern noch in der Krisis ein falsches Bild. Man hätte auf ihrer Grundlage die zu erwerbenden Objekte zu teuer bezahlt und mußte erst warten, bis die Krisis, dieser untrügliche Prüfstein der Werte und Potenzen, die Fusionsobjekte genügend verbilligt haben würde. In der Generalversammlung vom Dezember 1902 war Emil Rathenau sogar noch deutlicher geworden und hatte, nachdem doch schon empfindliche Schäden bei manchen Gesellschaften zu Tage getreten waren, mit dem untrüglichen Scharfblick des Kritikers seine Zweifel darüber ausgesprochen, „ob einige Gesellschaften, die einer Sanierung unterzogen worden und sich damit genügend organisiert glaubten, nun auch wirklich gesundet wären.“ Die Prognose war richtig, denn schon die nächstjährigen Bilanzen brachten neue, noch viel schwerere Verluste bei den halb-sanierten Unternehmungen zu Tage. Das Jahr 1902/03 erst konnte als Tiefpunkt der Krisis bezeichnet werden; und erst jetzt ließ sich mit Sicherheit erkennen, was bei den erschütterten Elektro-Unternehmungen seinen Wert behalten hatte und was abgestorben war. Nicht vor dem Frühjahr 1903 entschlossen sich darum sowohl die A. E. G. wie Siemens & Halske zu ihren ersten großen Konzentrationsgeschäften. Fast gleichzeitig mit der Transaktion Siemens-Schuckert wurde der erste Vertrag mit der „Union-Elektrizitätsgesellschaft“ den Aktionären der A. E. G. vorgelegt. Er enthielt lediglich den Vorschlag einer Interessengemeinschaft zwischen bei-

den Unternehmungen, und sollte — wie in der beschlußfassenden Generalversammlung erklärt wurde — den Beweis liefern, daß eine Verständigung der sich zusammenschließenden Firmen auch ohne Verzicht auf ihre Individualität erreicht werden könne. Diese Selbstbeschränkung, die in Wirklichkeit aber nur eine Halbheit war und als solche auch wohl von Rathenau innerlich erkannt wurde, hatte ihren Grund weniger in Zweckmäßighkeitsfragen, als in persönlichen Rücksichten und Vorbehalten auf beiden Seiten. Bei der A. E. G. wollte man anscheinend noch immer nicht an die große Kapitalstransaktion herangehen, die mit einer vollständigen Fusion unumgänglich verbunden gewesen wäre, auch hielt man die Bilanz-Verhältnisse bei der Union wohl noch immer nicht für geklärt genug, als daß man auf der damaligen Bewertungsbasis die Objekte der Union dauernd und unwiderruflich hätte aufnehmen wollen. Bei der Union hinwiederum konnte man sich zu dem Opfer der völligen Aufgabe der Selbständigkeit noch nicht recht entschließen. Endlich schien sich auch eine vorherige Auseinandersetzung mit den amerikanischen Verbindungen der Union als zweckmäßig zu erweisen. Man machte also aus der Not eine Tugend und rühmte bei der unvollkommenen Transaktion die Erhaltung der Individualität beider Unternehmungen. Der geschlossene Vertrag hatte nach den damals den Aktionären beider Gesellschaften gemachten ausführlichen Mitteilungen den Zweck, eine Zusammenfassung und möglichste Vereinigung der technischen und kommerziellen Kräfte und Leistungen beider Gesellschaften herbeizuführen. Für ihn sollten die folgenden Bestimmungen und Grundsätze gelten.

1. Identität der Geschäftsführung und Verwaltung, soweit dies gesetzlich zulässig ist;
2. Arbeitseinteilung, entsprechend der Eigenart der beiderseitigen Fabrikationseinrichtungen, unter Austausch der kommerziellen und technischen Erfahrungen;
3. Möglichste Erhaltung des gegenwärtigen Beschäftigungsverhältnisses beider Gesellschaften;
4. Tunliche Verschmelzung der auswärtigen Organisationen.

Im einzelnen wurde bestimmt, daß die beiderseitigen Direktoren gemeinschaftlich die Geschäfte beider Gesellschaften als Gesamtdirektoren leiten. Die Zahl der Direktoren wurde auf zehn festgesetzt,

wovon sieben der Allgemeinen Elektrizitätsgesellschaft und drei der Union angehören sollten. Die Mitglieder der Aufsichtsräte beider Gesellschaften bildeten zusammen den gemeinsamen Delegationsrat der Gesellschaften. In dem Delegationsrate führten die Mitglieder jedes Aufsichtsrates zusammen zwölf Stimmen, ohne Rücksicht auf die Zahl der Abstimmenden. Die Aufsichtsräte beider Gesellschaften waren bei der Beschlußfassung über folgende Gegenstände an die Beschlüsse des Delegationsrates gebunden:

1. Erweiterung oder Abtretung von Fabrikationseinrichtungen, im Falle es sich um mehr als 1% des Aktienkapitals der betreffenden Gesellschaft handelte.
2. Dauernde Investitionen im Betrage von mehr als 2% des Aktienkapitals der betreffenden Gesellschaft.
3. Abänderungen des Interessengemeinschaftsvertrages.
4. Ausgabe von Obligationen.

Über folgende Gegenstände sollten die Aufsichtsräte beider Gesellschaften nur in Übereinstimmung mit den Beschlüssen des Delegationsrates beschließen: Vorschläge an die Generalversammlungen, betreffend Statutenänderung, Fusion mit anderen Unternehmungen, Kapitalserhöhung und -herabsetzung, Auflösung einer Gesellschaft, Anstellung und Abberufung von Vorstandsmitgliedern. — Abgesehen von den obigen Einschränkungen, behielten die Aufsichtsräte ihre bisherigen Funktionen bei. Die Aufsichtsratsmitglieder der A. E. G. wurden zu den Aufsichtsratssitzungen der Union E. G. eingeladen und nahmen daran mit beratender Stimme teil und umgekehrt. Jede der beiden Gesellschaften sollte zunächst in der bisher bei ihr üblichen Weise eine Bilanz nebst Gewinn- und Verlustrechnung aufmachen. Von dem Gewinn- oder Verlustsaldo dieser Vorbilanz der A. E. G. sollten von dieser der Union E. G. 4/19 gutgebracht bzw. belastet werden, während die Union E. G. von dem Gewinn- oder Verlustsaldo ihrer Vorbilanz an die A. E. G. 15/19 gutzubringen bzw. zu belasten hatte. Auf Grund der ermittelten Gewinn- oder Verlustziffer stellte dann jede Gesellschaft für sich ihre gesetzlich und statutarisch vorgeschriebene Bilanz auf. Der Vertrag sollte vom 1. Juli 1903 ab auf eine Dauer von 35 Jahren in Kraft treten. Über alle die Auslegung des Vertrages betreffenden oder sonst sich aus ihm ergebenden Streitigkeiten sollte ein Schiedsgericht entscheiden. Zur Begründung dieses Vertrages, der eine aktienrechtlich außerordent-

lich seltene und interessante Verquickung der Verwaltungsorgane zweier Gesellschaften darstellte, verlas Generaldirektor Rathenau in der Generalversammlung eine Erklärung, aus der wir folgendes hervorheben:

„Mit dem Vertrag, den wir mit der Union Elektrizitätsgesellschaft getätigt haben, tritt die deutsche elektrotechnische Industrie in die Phase der Associationen, die seit Jahren zur Heilung ihrer Schäden von uns empfohlen werden. Daß der Zusammenschluß der Gesellschaften neben anderen Zwecken die Hebung der durch gegenseitige Unterbietungen unlohnend, zuweilen verlustbringend gewordenen Geschäfte auf eine dem Fabrikationsgewinn entsprechende, angemessene Höhe verfolgt, wird nicht in Abrede gestellt. Aber dieser Zweck soll weder durch willkürliche Preisfestsetzungen, noch durch Syndikatsbildungen erreicht werden, für welche die Elektrotechnik ihrer Natur nach sich weniger als andere Industrien eignet

. . . Unser Vertrag mit der Union zeigt, daß eine Verständigung der sich zusammenschließenden Firmen auch ohne Verzicht auf ihre Individualität erzielt werden kann. Der nach dem Vorgang der A. E. G. erfolgte Zusammenschluß anderer Firmen der Elektrizitätsindustrie beweist ferner, daß auch an anderen maßgebenden Stellen Befürchtungen vor den ungünstigen Folgen der Vertrustung zu weichen beginnen. Auch in Amerika hat die Trustbildung technische Fortschritte nicht ausgeschlossen, sondern gefördert, und nicht mit Unrecht wird darauf hingewiesen, daß in diesen Lande noch immer mehr erfunden und versucht wird wie in Europa Von keiner Seite ist bisher behauptet worden, daß die Interessengemeinschaft unserer Gesellschaft mit der Union inkongruente Elemente zusammengeführt habe; es werden vielmehr von allen Seiten Gründe angeführt, die gerade für diese Kombination sprechen. Bei unserer umfangreichen Tätigkeit, welche über die gesamte Starkstromtechnik sich erstreckt, hatten wir dem Bau elektrischer Eisenbahnen weniger Bedeutung geschenkt als die sich hauptsächlich auf dieses Gebiet konzentrierende Union, der noch dazu die Versuche und Erfahrungen befreundeter Gesellschaften in Amerika zur Verfügung stehen. Von jeher hat dieses Land gerade im elektrischen Transportwesen einen Vorsprung erlangt, den es bei der Eigenart der dortigen Verhältnisse voraussichtlich noch länger zu bewahren imstande sein wird. Die Fabriken

der A. E. G. und der Union ergänzen sich so glücklich, daß nur verhältnismäßig wenige, in beiden Unternehmungen gleichzeitig ausgeübte Betriebe im Interesse der Einheitlichkeit verschmolzen zu werden brauchen. Außerdem können Aufträge, welche die Union bisher anderweitig vergeben mußte, den Werkstätten der A. E. G. im Interesse beider zufallen. Im Besitze der Union befinden sich keine Aktien ihrer Trustgesellschaft. Die Finanzgesellschaft bleibt außerhalb des Vertrages; ebenso sind die selbständigen, ausländischen Geschäfte in die jetzige Kombination nicht einbezogen worden. Immerhin sichert die gewählte Form des Abschlusses die Möglichkeit weiterer Angliederungen solcher Unternehmungen, die den geschaffenen Konzern zu ergänzen oder zu stärken geeignet sind.

Die von uns gewählte Art des Zusammengehens steht der formellen Fusion vielleicht insofern nach, als diese einen scheinbar weniger umständlichen Verwaltungsapparat erfordert und der Gedanke einer Verschmelzung, von dem man ursprünglich ausgegangen war, braucht auch deshalb nicht aus dem Auge verloren zu werden. Für jetzt wird man sich begnügen, den Zusammenschluß einer tatsächlichen Fusion so zu nähern, daß materielle Nachteile aus dem etwas künstlicheren Aufbau weder für die Gesellschaften noch für die Aktionäre entstehen. Die verschiedenen Momente kann man ihrem wesentlichen Inhalte nach dahin zusammenfassen: Die gegenwärtige Lage der Industrie macht den Zusammenschluß der elektrotechnischen Firmen zu einer Notwendigkeit. Die wirtschaftlichen Vorteile des Zusammenschlusses sind so erheblich, daß ihnen gegenüber die Bedenken verschwinden. Interessen dritter werden nicht verletzt, weder Einzelner noch der Allgemeinheit. Dem Lande aber wird das Fortbestehen einer seiner schönsten und stärksten Industriegesichert.“

Wenngleich in den die Interessengemeinschaft begründenden Ausführungen auf die verbleibende Selbständigkeit der beiden Unternehmungen ein gewisser Nachdruck gelegt worden war, so betonte doch dasselbe Verwaltungsdokument, in einem gewissen Widerspruch zu diesem Individualitätsprinzip bereits, „daß der Gedanke einer Verschmelzung, von dem man ursprünglich ausgegangen war, deshalb nicht aus dem Auge verloren zu werden brauchte.“ Daß man bei der A. E. G. die gefundene Form von vornherein nur für eine vorläufige

hielt und sobald als möglich in eine endgiltige umzuwandeln bestrebt war, geht aus allen nachprüfbaren Umständen hervor. Auch weiterhin blieb man in jener Zeit der Konzentrationsbewegung, die man während der Krisis aus praktischen Gründen hatte zurückdämmen müssen, mit Entschlossenheit zugewandt und hielt sie mit dem vorstehend geschilderten Abkommen noch nicht für erledigt. Der Geschäftsbericht für 1902/03 stellte fest: „der erste Schritt in der Richtung, die wir stets als die wünschenswerte bezeichneten, ist geschehen: die vier bedeutendsten Unternehmungen unserer Industrie sind heute zu zwei Gruppen vereinigt, die mehr als dreiviertel der Gesamtproduktion repräsentieren.“ — An einer weiteren Stelle hieß es: „In gemeinsamem Interesse wünschen und hoffen wir, daß die zentralisierende Bewegung in der Elektrotechnik andauert und unterstützt vom guten Einvernehmen der leitenden Persönlichkeiten die Erfolge zeitigt, deren, wenn auch nicht alleinige, Voraussetzung sie bildet.“ — In demselben Bericht konnte schon auf ein paar weitere Ergebnisse der Transaktionspolitik hingewiesen werden, die sich allerdings — vom Standpunkte der großen Entwicklung aus betrachtet — als Nebengeschäfte darstellen. Die A. E. G. beteiligte sich an der Umwandlung der bekannten Maschinenfabrik Gebr. Körting in Hannover in eine Aktiengesellschaft, von deren 16 Millionen Mark betragendem Kapital sie 1,1 Millionen Mark übernahm. Die elektrische Abteilung des Unternehmens wurde von der A. E. G. ganz erworben und als G. m. b. H. insbesondere zum Zweck der Herstellung von Generator-Gasanlagen für elektrische und andere Betriebe organisiert. — Auch zwischen den beiden Großkonzernen, der A. E. G. und Siemens & Halske, die sich bereits früher einmal bei der Gründung der Akkumulatorenwerke Berlin-Hagen zu gemeinsamer Betätigung zusammengefunden hatten, spannen sich unter dem Einfluß der Konzentrationsbewegung weitere Fäden. Die beiderseitigen funkentelegraphischen Systeme Arco-Slaby und Braun wurden in der Gesellschaft für drahtlose Telegraphie (System Telefunken) vereinigt. Nur in gemeinsamer technischer und kommerzieller Ausgestaltung der zu entwickelnden Anfänge konnte man hoffen, dem mächtigen englischen Marconi-System, das auf ein Weltmonopol namentlich in der drahtlosen Schiffstelegraphie hinsteuerte, die Spitze zu bieten. Auch an dem Bau eines großen Unternehmens in Valparaiso für Licht-, Kraft- und Bahnbetrieb beteiligten sich die beiden

Konzerne. Fertiggestellt sollte das Werk der Deutsch-Überseeischen Elektrizitätsgesellschaft, jenem gewaltigen südamerikanischen Sammelunternehmen, zugeführt werden, in das neben der A. E. G. und der Deutschen Bank damit auch Siemens & Halske eintraten. Derartige gelegentliche Gemeinschaftsgeschäfte führten aber letzten Endes keineswegs zu einer engeren Zusammenfassung der beiden Gesamtgruppen. Die Hauptströme liefen weiter getrennt nebeneinander und vielfach sogar auseinander.

Die konzentrierte Hauptrichtung der A. E. G. blieb in dieser Zeit aber auf den Ausbau der Verbindung mit der „Union“ und den Anschluß an das amerikanische Interessengebiet dieser Gesellschaft gerichtet. Diese Angelegenheit erschien Emil Rathenau so wichtig, daß er sich im Herbst 1903 zu einer Reise nach Amerika entschloß. Wie in früheren Fällen schon war ihm auch diesmal die Auffrischung nach den niederdrückenden Zeiten der Krisis ein körperliches und geistiges Bedürfnis, wie früher schon war die amerikanische Reise ein Jungbrunnen für seine Energien, eine Quelle neuer bezwingender Eindrücke, die den auch auf der Höhe des Erfolges und des Ruhmes frisch und naiv gebliebenen, genau so wie den jungen, unbekanntem Ingenieur enthusiasmierten. Diesmal erschien er aber in der Neuen Welt nicht als einer, der einen kleinen Teil des drüben angehäuften Geistesreichtums in sich aufnehmen und zur Errichtung einer bescheidenen Existenz im Heimatlande mit sich forttragen wollte, sondern als ein Geistesherrscher, ein Industriekönig, der den führenden Männern drüben als Gleichberechtigter entgegenzutreten und mit ihnen über die Verteilung der elektrischen Welt zu verhandeln beabsichtigte. Er kam nicht nur, um zu nehmen, sondern auch um zu geben, um auszutauschen. Gewiß hatte die amerikanische Elektrizitätsindustrie, der die Welt und der Rathenau das elektrische Glühlicht verdankte, inzwischen erfolgreich weiter gearbeitet und Erstaunliches geleistet. Aber auch die deutsche Elektrizitätsindustrie sah auf eine Periode glänzender Vollbringungen, systematischer Durcharbeitungen zurück und konnte namentlich im Zentralenwesen, auf dem Gebiete der Kraftübertragung, der Metallurgie und Elektrochemie wertvolle Kompensationen anbieten.

Der ordentlichen Generalversammlung vom 12. Dezember 1903 wohnte Rathenau nicht bei. Es war kein Wunder, daß aus Kreisen

der Aktionäre Interesse und Neugierde laut wurden, welche Zwecke die Reise des Generaldirektors verfolge, mit der sich auch schon die Presse angelegentlich beschäftigt hatte. Den Fragern wurde eingehende Auskunft. Die Union-Elektrizitäts-Ges., so hieß es, war eine Tochtergesellschaft der amerikanischen Thomson Houston Co., von der sie als Wirkungsgebiet Mittel- und Nordeuropa zugewiesen erhalten und mit der sie einen Austausch von Erfindungen, Patenten und Konstruktionen vereinbart hatte. Später wurde die Thomson Houston Co. — wie wir schon wissen — mit der Edison Electric und der General Electric Co. verschmolzen, deren Aktienkapital den stattlichen Betrag von 42 Millionen Dollar erreichte. Die amerikanischen Interessenten sahen nun eine Beeinträchtigung für sich darin, daß die A. E. G., die territorial unbeschränkt war, in Wettbewerb mit den Tochtergesellschaften der General Electric auf den Gebieten des Weltmarkts treten konnte, die der Union verschlossen waren. Bei der engen Interessenverbindung, die zwischen der A. E. G. und der Union neuerdings bestand, war damit die Beschränkung auch für die Union praktisch hinfällig geworden. Der Präsident der General Electric war persönlich nach Europa gekommen, um mit der A. E. G.-Union-Gruppe auf vorbereiteter Basis ein neues Übereinkommen zu treffen, dessen Voraussetzung sein sollte, daß die Tochtergesellschaften der General Electric, die britische und die französische Thomson Houston Co., denen die Mittelmeergebiete zugewiesen waren, sich der Abgrenzung der Organisationsgebiete anschlossen. Neben diesen Absatzfragen gab es auch technische Angelegenheiten zu regeln. Diese bezogen sich insbesondere auf die Turbinenfrage. Die A. E. G. hatte den Turbinenbau aufgenommen, aus dem Bestreben heraus, sich neue Geschäftszweige zu schaffen, nachdem manche der alten unter dem starken Wettbewerb in ihrer Ergiebigkeit gelitten hatten. „Die Konstruktion von Dampfturbinen haben wir mit dem ihrer Bedeutung entsprechenden Nachdruck entwickelt und die hierbei erzielten günstigen Ergebnisse haben uns bestimmt, die Fabrikation dieses für stationäre Betriebe und die Seeschifffahrt gleich wichtigen Motors, welcher ein hervorragendes Organ auch der elektrischen Stromerzeugung zu werden verspricht, in großem Umfange zu betreiben. Zur Erfüllung dieser Aufgabe genügen unsere für andere Zwecke der Technik geschaffenen Einrichtungen nicht, aber wir sind bis zur Vollendung der neuen Projekte in der Lage, die noch zu

schaffenden Typen, sowie die Hilfsmittel und Werkzeuge zu ihrer Herstellung im praktischen Gebrauche zu erproben.“ So hieß es im Geschäftsbericht für das Jahr 1902/03. Die A. E. G. stützte sich bei ihren Plänen auf die R i e d l e r - S t u m p f schen Patente. Die General Electric besaß die wertvolle und bereits weiter entwickelte Curtis Turbine. Während die General Electric große Typen herstellte, versuchte die A. E. G., der für diese Zwecke damals unbeschränkte Mittel nicht zur Verfügung standen, die Konstruktion kleinerer Typen. Eine Vereinigung beider Systeme und eine damit zu erreichende Vervollkommnung des Turbinenbaus wurde von den Gruppen angestrebt. In der Zeit der Anwesenheit des Präsidenten der General Electric in Europa waren die Schwierigkeiten mit den Mittelmeergesellschaften noch nicht gelöst. Dagegen war es gelungen, mit der B r o w n B o v e r i - G e s., die zur Ausnutzung ihrer Parsons Patente die Turbinia Parsons Marine-Akt.-Ges. gegründet und auch einige Aufträge für die deutsche Marine erhalten hatte, ein Abkommen zu treffen. Die A. E. G. übernahm im Anschluß daran 5 625 000 Frs. Aktien der Brown Boveri & Cie.-Ges. in Baden (Schweiz). Auch hier war ein Erfolg auf dem Konzentrationswege erreicht worden, der zwar keine Verbindung erster Größe, doch immerhin eine solche von Wichtigkeit auf einem Spezialgebiet darstellte.

Die Reise Emil Rathenaus nach den Ver. Staaten löste alle noch offenen Probleme und überwand alle Schwierigkeiten. Am 27. Februar 1904 konnte eine außerordentliche Generalversammlung einberufen werden, von der die Anträge auf v ö l l i g e V e r s c h m e l z u n g der A. E. G. mit der Union E. G. genehmigt wurden. Aus der ausführlichen Denkschrift, die den Aktionären in der Generalversammlung vorgelegt wurde, sei das Folgende wiedergegeben:

„Die Schranken, welche die Verschmelzung unserer Gesellschaften hinderten, sind beseitigt, und, nachdem die Beziehungen zu den amerikanischen Gesellschaften eine den neu zu schaffenden Verhältnissen entsprechende Gestaltung gefunden haben, erscheint die Fusion jetzt als letzte Konsequenz der Interessengemeinschaft, die eine Etappe auf diesem Wege war und sein sollte.

In der Generalversammlung vom 12. Dezember 1903 sind Andeutungen über den Zweck der Reise des Generaldirektors der Gesellschaft nach den Vereinigten Staaten gemacht worden. Im Vorder-

grunde des Interesses stand die Regelung der zukünftigen Beziehungen der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft zur General Electric Co., der mächtigsten Trägerin der elektrischen Industrie in der Neuen Welt. Die Werke dieser Gesellschaft sind von gewaltigem Umfang; sie verfügt über einen großen Stab fähiger Männer aus der Wissenschaft und Praxis und fördert mit reichen Mitteln und seltener Freigebigkeit die Ziele der elektrischen Industrie in Laboratorien und Versuchswerkstätten.

Eine innige Annäherung an diese Organisation erschien umso erstrebenswerter, als schon das Bündnis der Union E. G. mit der inzwischen von der General Electric Co. aufgesaugten Thomson Houston Co. die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft in hervorragendem Maße für die Interessengemeinschaft bestimmt hatte.

Es bestehen europäische Tochtergesellschaften der General Electric Co. für England, Frankreich und die Mittelmeerländer; sie haben den Namen Thomson Houston beibehalten. In den Vereinigten Staaten von Nord-Amerika werden von der General Electric Co. kontrolliert: Edison General Electric Co., Thomson Houston Electric Co., Fort Wayne Electric Works, Stanley Electric Manufacturing Co., Eddy Electric Corporation, General Incandescent Arc Light Co., Sprague Electric Co. und Northern Electric Co.

Das Gebiet der Union E. G. war Deutschland, Mittel- und Nord-Europa und die Balkanstaaten. In Österreich, Rußland und Belgien hat sie unter Beteiligung einheimischer Finanzinstitute die österreichische bzw. russische Union E. G. und die Union Electrique in Brüssel errichtet.

Die einzelnen Gesellschaften sind durch Verträge untereinander und mit der Muttergesellschaft auf den ihr zugewiesenen Bezirk geographisch beschränkt, aber frei, die Gebiete durch Separatabkommen zu erweitern; so hat die Union Electrique durch eine Vereinbarung mit der Mittelmeergesellschaft, kurz Meditomson genannt, das Recht erlangt, unter gewissen Bedingungen auch in Italien Geschäfte abzuschließen.

Das alle Gesellschaften gemeinsam verbindende Element ist der wechselseitige Austausch von Patenten und Erfahrungen.

Auf den Beitritt zu diesem Konzern und die Anbahnung freundschaftlicher Beziehungen auch zu den europäischen Unternehmungen waren unsere Bemühungen nicht weniger gerichtet, als auf die Ver-

allgemeinerung der wichtigen technischen und kommerziellen Interessen, welche wir in unseren Dampfturbinen-Patenten und denen von Riedler-Stumpf besaßen. Die Vereinigung der letzteren mit den Patenten der Curtisgruppe, die die General Electric Co. zur eigenen Ausübung in den Vereinigten Staaten erworben hatte und für andere Länder zu verwerten im Begriff stand, erschien uns nützlich.

Unsere zahlreichen Verträge mit den amerikanischen und europäischen Gesellschaften enthalten folgende Hauptpunkte:

1. Eine Vereinbarung, nach welcher die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft und die General Electric Co. ihre Gebiete für sich und ihre Tochtergesellschaften gegenseitig abgrenzen und jede Partei der anderen Patente und Erfahrungen für die betreffenden Gebiete überläßt.

Das ausschließliche Gebiet der General Electric Co. umfaßt im wesentlichen die Vereinigten Staaten von Nord-Amerika und Kanada, das der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft Deutschland mit Luxemburg, Österreich-Ungarn, europäisches und asiatisches Rußland, Finnland, Holland, Belgien, Schweden, Norwegen, Dänemark, Schweiz, Türkei und die Balkanstaaten.

Für die Gebiete der europäischen Tochtergesellschaften sind langfristige Separatabkommen geschlossen, für die anderen Weltteile einschließlich Süd-Amerika ist ein gemeinsames Arbeiten der beiden großen Elektrizitätsgesellschaften in Aussicht genommen, Abmachungen, welche ein langjähriges und ersprießliches Zusammenwirken erwarten lassen.

Auf die Vereinbarungen über Italien werden wir später noch zurückkommen; in Spanien und Griechenland bleiben die bisherigen Verhältnisse einstweilen unverändert.

2. Die General Electric Co. und die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft gründen eine Gesellschaft mit 3 Millionen Mark zur Verwertung der Riedler-Stumpf- und Curtis-Patente im Gebiete der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft. Hierbei sind die Patente von Curtis mit 1,8 Millionen Mark, die von Riedler-Stumpf mit 1,2 Millionen Mark bewertet. Die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft hat sich eine Lizenz gesichert. Sie erlangt hiermit auch das Lieferungsrecht nach allen außereuropäischen Ländern mit Ausnahme der Vereinigten Staaten und Kanada, für welche die General Electric Co. die Riedler-Stumpf-Rechte erwirbt.

3. Das Recht der Benutzung von Curtis-Patenten für Betriebsmaschinen von Schiffen war der International Curtis Marine Turbine Co. vorbehalten. Diese hat der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft Lizenz für deren europäisches Gebiet erteilt, wogegen die letztere der Marine Turbine Co. die Verfügung über Riedler-Stumpf-Patente für Schiffsbewegungszwecke gestattet.

4. Mit den Professoren Riedler und Stumpf besitzt und bearbeitet die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft deren Dampfturbinen-Patente in der Gesellschaft zur Einführung von Erfindungen m. b. H. Die Patente sind nunmehr an die Vereinigte Dampf-Turbinen-Gesellschaft und für Nord-Amerika an die General Electric Co. übergegangen, die Marine-Rechte an die Marine-Turbinen-Gesellschaften, während die genannten Erfinder an den der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft gewährten Gegenleistungen beteiligt werden.

5. Mit der British Thomson Houston Co. ist ein analoger Vertrag; wie der mit der General Electric Co. über das Exportgeschäft geschlossen worden. Es sind der englischen Gesellschaft aber außerdem im Interesse der Geschäftsbetriebe noch gewisse Befugnisse eingeräumt worden, u. a. die finanzielle Beteiligung an der englischen Tochtergesellschaft der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft und an einer in England etwa zu gründenden Gesellschaft für Herstellung von Nernstlampen. Dagegen bleibt der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft das Recht, außer anderen Fabrikaten auch Turbinen nach England zu liefern, vorbehalten.

6. Wie mit der britischen Gesellschaft findet auch mit der französischen Thomson Houston Co. ein gegenseitiger Austausch der Patente und Erfahrungen statt. Die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft wird ihre französische Organisation auf den Verkauf ihrer Erzeugnisse in Frankreich beschränken und Maschinen, sowie Dampfturbinen nur an die französische Gesellschaft liefern, welcher eine Option auf den Bezug von Aktien der Société Française d'Electricité A. E. G. bis zu einem gewissen Betrage zugesichert ist. Dagegen garantiert die französische Thomson Houston Co. der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft einen dem bisherigen Umsatz an Maschinen in Frankreich entsprechenden Bezug von Dynamos.

Aus den Verträgen ergibt sich für uns das Recht und die Pflicht, folgende Gesellschaften zu gründen:

I. eine Gesellschaft für den Bau von Dampfturbinen, Turbodynamos und deren Zubehör. Die „Allgemeine Dampfturbinen-Gesellschaft“ soll mit einem nach Bedarf einzuzahlenden Aktienkapital von 5 Millionen Mark ausgerüstet werden. Die Aktien zeichnet die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft. Als Fabrikanlage werden Grundstücke, Gebäude und Maschinen der Union E. G., deren Fabrikbetrieb mit dem der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft verschmolzen worden ist, voraussichtlich dienen. Die vorgenannten Immobilien würden der Allgemeinen Dampfturbinen-Gesellschaft auf eine Reihe von Jahren mit dem Rechte des Erwerbes verpachtet werden. Die technische Leitung wird Herrn Direktor Lasche, in dessen Hände der Turbinenbau der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft sich gegenwärtig bereits befindet, übertragen.

II. Die oben erwähnte Turbinen-Licenz-Gesellschaft; diese ist unter der Firma „Vereinigte Dampfturbinen-Gesellschaft m. b. H.“ bereits errichtet.

III. Eine italienische Gesellschaft mit einem Kapital von 6 Millionen Lire, auf die die bisherigen Organisationen der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft und der Thomson Houston-Gesellschaft, sowie die italienischen Turbinen-Patente sämtlicher Gruppen übergehen.

IV. Zwischen der Union Electricque in Brüssel und der Société Belge d'Electricité A. E. G. ist ein analoges Abkommen, wie es zwischen der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft und Union Elektrizitäts-Gesellschaft besteht, einstweilen getroffen; eine förmliche Fusion dieser Gesellschaften dürfte vielleicht später sich vollziehen.

Sind schon die Aufwendungen für die genannten Gesellschaften, den Erwerb von Patenten und die Gewährung von Vorschüssen und aus den erwähnten Transaktionen von beträchtlichem Belang, so erfahren sie noch eine Vermehrung durch Übernahme von Aktien der Österreichischen Union E. G., an der die hiesige Union E. G. hervorragend beteiligt ist, und die wir sowohl aus diesem Interesse, als auch zur Schaffung geeigneter Fabrikationsstätten in Österreich, einer durchgreifenden Rekonstruktion zu unterziehen beabsichtigen.

Endlich wird die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft die häufig im Wege des Kredits beschafften Betriebsmittel der Union E. G., falls sie ihre durch zwei Jahrzehnte bewährte Finanzgebarung

auch auf diese Geschäfte übertragen will, ergänzen und verstärken müssen.

Zur Beschaffung der für die Durchführung des vorgezeichneten Programms erforderlichen Kapitalien unterbreiten wir folgende Vorschläge Ihrer geneigten Erwägung:

Die Union E. G. verfügte nach der Bilanz vom 30. Juni 1903 über Effekten und Anlagen im eigenen Betriebe zum Buchwerte von ca. 13 Millionen Mark, aber die Objekte befinden sich größtenteils in der Entwicklung, haben keinen Börsenkurs und würden deshalb schwer flüssig gemacht werden können. Zur Verwertung dieser Vermögenobjekte wird die Union E. G. unter Gewährleistung angemessener Erträge den größten Teil dieses Besitzes der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft überlassen und dafür von ihr 6,5 Millionen Mark nominal neu auszugebender Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschafts-Aktien mit Gewinnberechnung vom 1. Juli 1903 empfangen. Diese 6,5 Millionen Mark neuer Aktien hat sich der Union E. G. gegenüber ein Konsortium zu einem Kurse von 210% tel quel netto ohne Stückzinsberechnung abzunehmen bereit erklärt.

Vermöge dieser Transaktion würde die Union in den Besitz von Barmitteln in Höhe von ca. 13 650 000 Mark gelangen, und die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft die erworbenen Effekten unter Abzug der aus dieser Transaktion entstehenden Spesen und Zinsen weit unter dem Buchwerte bei der Union E. G. inventarisieren dürfen.

Sollte dieses Anerbieten Ihre Zustimmung finden, so würden wir gleichzeitig den Antrag stellen, die bisherige Interessengemeinschaft der beiden Gesellschaften aufzuheben und den Umtausch der Aktien der Union E. G. gegen solche der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft im Verhältnis der durch die Interessengemeinschaft festgesetzten Relationen von 3 : 2 zum Zwecke einer späteren Fusion bzw. Liquidation der Union E. G. zu vollziehen. Diese Verschmelzung würde wesentlich noch dadurch erleichtert werden, daß Immobilien, Betriebsinventarien, Waren und Materialien teils auf die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft übergehen, welche zugleich Kasse, Wechsel, Kautionen, Vorräte, Debitoren, Versicherungsprämien und Patente zu übernehmen hätte. Da die Reserven der Union E. G. den aus der Bilanz sich ergebenden Verlust des letzten Jahres reichlich decken, so wäre das teils in bar, teils in sofort

realisierbaren Werten vorhandene Gesellschaftskapital der Union E. G. zur Durchführung sämtlicher Transaktionen vorhanden.

Aktionäre der Union E. G., welche über die Hälfte des Aktienkapitals verfügen, haben den eventuellen Umtausch ihrer Aktien unter diesen Bedingungen zugesagt, und wir zweifeln nicht, daß die übrigen ihrem Beispiel folgen werden.

Aber auch die Aktionäre der Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft hätten Grund zur Zufriedenheit, denn ihre Gesellschaft würde gegen Hergabe von 22½ Millionen neuer Aktien und Übernahme von 10 Millionen Obligationen erstens 34 Millionen liquider Mittel, zweitens Effekten, Zentralen und Bahnen, welche bei der Union E. G. mit mehr als 13 Millionen Mark zu Buche stehen, und drittens Rechte, Erfahrungen, Patente, die gesamten Grundstücke und Fabrikanlagen und die Organisation dieser Gesellschaft erlangen, sowie in den alleinigen und ausschließlichen Besitz der Rechte und Verträge treten, die namens der deutschen Gruppe mit den oben erwähnten Parteien geschlossen sind.“

Das äußere Resultat, sozusagen der Mantel, mit dem die Fülle der neuen Lebens- und Schaffensformen umkleidet wurde, ist die Kapitalserhöhung der A. E. G. um 26 auf 86 Millionen Mark. Die vielen kleineren und größeren Kräfte, die mit den Transaktionen des 27. Februar 1904 dem Fundus der A. E. G. zugefügt wurden, setzten ihr Wirken fort, aber ihr Pulsschlag, ihre Richtung und ihr Taktschritt wird dem größeren Leben der A. E. G. angepaßt, ihren Gesichtspunkten und Interessen eingeordnet, — gewiß nicht im ersten Wurf, sondern in langsamer, zusammenschweißender und abschließender Organisationsarbeit. Allmählich gingen sie auf in dem regelmäßig und einheitlich arbeitenden Räderwerk, das der Betrieb eines Riesenunternehmens wie der A. E. G. darstellte, darstellen mußte, wenn nicht Reibungsverluste, Desorganisation, Absterben von Trieben den Organismus verfallen lassen sollten. Nur wer die ungeheuren Schwierigkeiten und die gewaltige Menge an Kleinarbeit, Disharmonik und Unstimmigkeit kennt, die mit einer Eingliederung und Abstimmung oft heterogener Fusions-elemente verbunden sind, wer es einmal gesehen hat, wie neben den durch die Fusion erhaltenen und belebten Kräften auch andere der Verpflanzung sich widersetzen und verkümmern, ja wie manchmal der ganze theoretisch fein ausgeklügelte Fusionsgedanke sich bei der Verwirklichung als irrtümlich und

verfehlt erweist, der kann ermessen, welche kaufmännische Leistung die *Durchführung* einer so umfangreichen und vielgestaltigen Transaktion wie der vorstehend geschilderten bildet. Für den Außenstehenden ist die Angelegenheit damit erledigt, daß der Plan der Transaktionsarchitektur im großen festgelegt ist, die Personalveränderungen in den höchsten Stufen, bei Aufsichtsrat und Vorstand, erfolgt und die Generalversammlungsformalitäten erfüllt sind. Die neuen Aktien sind da und verbergen dem Außenstehenden das Chaos, das noch besteht, das Durcheinander der Meinungen, Gewohnheiten und Methoden, das nun erst zu ordnen, in Reih und Glied zu bringen ist. Welche ungeheure Menge an Fehlschlägen, an Verstimmungen, an Vergewaltigungen nach der papierenen Beschlußfassung über die Verschmelzung noch zu entstehen vermag, ahnt der Aktionär nicht, dessen Wertpapiere nur eine andere Uniform angezogen haben. Oder er bekommt es manchmal erst später zu erfahren, wenn sich herausstellt, daß das Mißlingen der Fusionsdurchführung die Rente und die Aktie entkräftet hat. Auch solche Fälle von unheilbarer Fusionskrankheit gibt es, und gerade in der Elektrizitätsindustrie ist ein sehr lehrreiches Beispiel dieser Art in der Fusion des Felten Guilleaume Carlswerks mit der Elektrizitäts-Ges. Lahmeyer zu finden, die kurze Zeit nach der Verschmelzung der A. E. G. mit der Union E. G. aus derselben Konzentrationstendenz heraus und mit ähnlichen Absichten erfolgte. Hier war nicht Kräftigung, sondern Schwächung die Folge der in der Durchführung mißlungenen Fusion, und bei der später wieder erforderlich werdenden Trennung war es gerade die Reorganisationskraft der A. E. G., die das Übel heilen mußte und heilen konnte. Nicht nur in der Anlage von Fusionsplänen, sondern auch in ihrer Durchführung haben Rathenau und seine Mitarbeiter stets eine überragende Meisterschaft bekundet. Gewiß gab es auch bei ihnen im einzelnen Rückstände im Einschmelzungsprozeß, aber die große Reservekapazität ihrer Unternehmungen gestattete es diesen, derartige Verluste bei Fusionen leicht zu verwinden, ja von vornherein mit in die Rechnung einzustellen.

Das Gesetz der Rivalität und des *Dualismus* wurde durch die Ausdehnung der A. E. G. auf das amerikanische Interessengebiet augenblicklich in Tätigkeit gesetzt. Siemens & Halske leiteten bald nach Bekanntwerden der Reise Rathenaus nach Amerika und der damit verbundenen Pläne Verhandlungen mit dem *Westinghouse*

Konzern ein, der zeitweilig seinen mit großer Kühnheit und Vielseitigkeit entworfenen Unternehmungen größere Ausdehnung zu geben verstanden hatte als selbst die General Electric. Georg Westinghouse, ein Geist von hohen technischen und kaufmännischen Fähigkeiten, hatte ähnliche Bahnen beschritten wie Rathenau, aber gerade bei ihm machte sich verhältnismäßig früh das Fehlen einer soliden Fundierung, einer inneren Festigung und Sicherung der durch die Expansion eroberten großen und mit verschwenderischer Fülle ausgestatteten Gebiete geltend. Die amerikanische Krisis des Jahres 1907 erschütterte die Fundamente seiner Gründungen und stellte sie vor die Notwendigkeit einer Reorganisation. Die Westinghouse-Gesellschaft mußte sich damals unter Receiverschaft (Zwangsverwaltung) begeben, während Emil Rathenau die Genugtuung hatte, daß die von ihm beratene General Electric den Sturm überstehen konnte. So waren es letzten Endes hüben und drüben nur wenige der aus der großen Schwungkraft der Elektrizitätsbewegung geborenen Unternehmungen, die aus der Feuerprobe der Krisis ungeschwächt hervorgingen. Die wenigen allerdings, die stark blieben, wurden durch den Verlust und den Fall der anderen noch stärker und konnten einen Teil der Werte aufrufen, die von den anderen hatten aufgegeben werden müssen.