

**Badische Landesbibliothek Karlsruhe**

**Digitale Sammlung der Badischen Landesbibliothek Karlsruhe**

**Emil Rathenau und das elektrische Zeitalter**

**Pinner, Felix**

**Leipzig, 1918**

Sechzehntes Kapitel: Charakterbild

**urn:nbn:de:bsz:31-90162**

## Sechzehntes Kapitel

### Charakterbild

a)

Wenn man sich den großen Tatmenschen vorstellt, so sieht man ihn gemeinlich als absoluten Willensmenschen von unbeirrbarer Geistescharfe, unerschütterlicher Entschlußkraft und Entschlußdurchführung, von immer gleichbleibender Energie des Entwerfens und Arbeitens. Unentschlossenheit, Schwankungen des Intellektes und des Willens traut man ihm und seiner ganzen Art nicht zu. Hat er Nerven, so sind es stählerne, federnde, die ihn nicht in der Entfaltung seiner Geisteskräfte hemmen, sondern ihn beschwingen, ihn über körperliche Anfechtungen und Schwächen hinwegtragen, seinem Geist, wenn er in zu einsame Höhen der Abstraktion fliegen will, die Verbindung mit dem Körper, dem Humusboden der Realität erhalten. So sieht vielleicht das Bild des Genies der Tat für den Fernstehenden aus, wie es sich am Ende einer festliegenden und festlegenden Entwicklung geformt hat. Mit so abgeschlossenen und verschlossenen Zügen tritt das Genie vielleicht aus den Kämpfen seines Innenlebens, aus den Stürmen seines Werdegangs der Öffentlichkeit entgegen, der es nur die fertigen Tatsachen, nicht den schweren Weg, auf dem es zu ihnen gelangt ist, nur die äußeren Ergebnisse, nicht den aufreibenden und oft verzweifelten Kampf der Möglichkeiten, der ihnen voringang, zeigen will und zeigt. So ist es auch erklärlich, daß zunächst nur das ä u ß e r e Bild des großen Mannes in die Geschichte übergeht und erst die eindringende Nachforschung des psychologischen Geschichtsschreibers notwendig ist, um es zu verinnerlichen, um hinter der M a s k e das Gesicht hervortreten zu lassen. Man hat gesagt, daß niemand vor seinem Kammerdiener der große Mann bleibt, und man kann mit der gleichen Berechtigung sagen, daß niemand vor dem Spiegel seines eigenen Inneren oder dem seiner nächsten Umgebung

der eiserne Tatenmensch bleibt, als den ihn die Fernstehenden nach seinen Taten ansehen. Shakespeare hat seinem Hamlet, diesem genialischen Typus der Halbheit und Unentschlossenheit, der ewigen einander lähmenden Schwankungen und Streitereien des Gemüts und des Verstandes in Fortinbras einen Tatmenschen, einen Typus des Positivismus gegenübergestellt. Jener zergrübelt, dieser handelt. Hamlet ist ein bis ins Feinste ausgeführtes Bildnis, Fortinbras eine nur den Zwecken des Kontrastes dienende Skizze. Hätte Shakespeare diese Skizze weiter ausgeführt, so würde er gefunden haben, daß auch Fortinbras nicht nur klares Wissen, gradliniger Wille ist. Er, der tiefe Menschenkenner, würde sicherlich zu dem Ergebnis gekommen sein, daß auch der Tatmensch nicht immer sofort instinktiv das Richtige sieht und das Richtige tut, sondern daß auch ihm die Fülle der Gesichte oft beängstigend entgegendrängt, daß auch er sich in Streit und Widerstreit, in leidenschaftlichen Diskussionen mit sich selbst und anderen erst aus dem verwirrenden Zuviel der Möglichkeiten auf den klaren Weg der Notwendigkeit retten muß. Das Entscheidende und Unterscheidende ist es eben, daß er sich rettet, daß er nicht in dem Strauchwerk der Reflexion hängen bleibt wie der hamletische Charakter, der ihm an vielen Gaben nicht unterlegen zu sein braucht, dem aber die eine Gabe fehlt, in sich Ordnung zu schaffen, seiner Gedanken und Gefühle doch schließlich Herr zu werden, nachdem er sie genug in sich hat ringen und wühlen lassen. Gewiß tritt mancher schöpferische Gedanke intuitiv, sozusagen blitzartig vor den Geist des Tatmenschen hin. Er hat sich vielleicht nie oder nur obenhin mit dem Problem beschäftigt, das dieser Gedanke löst. Er erhält Antwort, ohne gefragt zu haben, findet Gold, ohne daß er danach zu graben brauchte. Die Überlieferung berichtet von manchen großen Taten, die so entstanden sind, aber sie verschweigt, wie viel öfter der sogenannte Instinkt den schöpferischen wie dem problematischen Menschen irregeführt hat. Die Bewunderung der Masse vor dem genialen Instinkt würde vielleicht geringer werden, wenn sie erfaßte, daß gerade zu dem psychischen Bild Hamlets schnelle Gedankenblitze und Gedankensprünge gehören, die dem geistreichen Menschen in gehobener Stimmung oft einen Goldwert der Idee vortäuschen, der sich bei nüchterner Überlegung nur als blinder Glanz erweist.

Wie nahe die Grenzen problematischen Wesens und tatkräftiger

Veranlagung beieinander liegen können, wie schmal manchmal die Wasserscheide ist, von der der Lauf eines Lebens zu diesem oder jenem Charakter führen kann, zeigt gerade die Geschichte Emil Rathenaus. Nach einer frisch, doch keineswegs ungewöhnlich geführten Jugend drohte sein Dasein — eine beklemmend lange Zeit — in Unentschlossenheit zu zerfließen, und doch hat sich derselbe Mann später zu einem Tatmenschen stärkster Prägung entwickelt. Es ist eben nicht nur Charakter *m a t e r i a l* zur Bildung eines Charakters erforderlich, sondern auch das taugliche Objekt, an dem sich dieses Material bewähren kann. Sicherlich gibt es nicht nur Begabungen, sondern auch Charaktere, die ihre beste Energie im Suchen um einen geeigneten Platz aufbrauchen, ihn vielleicht nie finden oder, wenn sie ihn endlich gefunden haben, nicht mehr Vollkraft genug besitzen, um auf ihm Großes zu wirken. Das tägliche Leben kennt viele solcher halben Helden, die Geschichte weiß nicht ebensoviel von ihnen zu erzählen, denn ihr Schicksal erfüllt sich meistens nicht im Licht, sondern im Dunkel. Hätte Emil Rathenau ganz mit denselben Geistes- und Charaktereigenschaften erst zehn Jahre später seinen wahren Beruf, sein wahres Objekt gefunden, und dann nicht mehr die Frische gehabt, um sich ganz darin auszuleben und auszuwirken, oder wäre er über die Krise der Berliner Elektrizitätswerke gestrauchelt und hätte nicht die Kraft besessen, um zum dritten Male anzufangen, die Geschichte hätte kaum etwas von ihm gewußt und in dem Gedächtnis seiner Bekannten hätte er höchstens als begabter „Lebensverfehrer“ fortgelebt.

Emil Rathenaus Charakter rückte wohl deswegen eine Zeitlang scheinbar so dicht in die Nähe der problematischen, weil er ganz ungewöhnlich voll von Gegensätzen und Widersprüchen war, die sich mit dem zunehmenden Alter nicht etwa verringerten oder abschliffen, sondern im Gegenteil bis zur Wunderlichkeit und Skurrilität verschärften. Hierin lag vielleicht letzten Endes der Grund für die Langsamkeit, mit der er sich in die entscheidende Bahn fand, mit der er den Boden erreichte, auf dem er endlich Wurzel fassen und den festen Punkt für die Ausgleichung seiner starken Charakterschwankungen finden konnte. Aber hierin lag auch der Grund für die Kraft, den Reichtum, die Mannigfaltigkeit und die Elastizität seiner Natur, die sich niemals länger in einer Richtung festhalten ließ, als dies ihrer Entwicklung förderlich war und die bei aller sachlichen Kon-

sequenz — wenn es von höherem Gesichts- oder Gefühlspunkte zweckmäßig war — auch einmal inkonsequent sein konnte. Dem außenstehenden Beobachter mochte vielleicht manchmal als Sprunghaftigkeit, als Impressionismus erscheinen, was doch nur ein freies und souveränes Spiel mit den äußeren Formen der Logik war, ein Spiel, das manchmal vielleicht den Gesetzen der Umwelt, niemals aber den Gesetzen der eigenen Natur zuwiderlief. Den Mitlebenden oft unverständlich, sich selbst vielfach nicht bewußt, sprang Rathenaus schneller Instinkt manchmal über Zwischenglieder der logischen Entwicklung hinweg, an denen andere nicht vorüberkamen oder vor denen sie wenigstens stutzten. Seine Entschlüsse und Maßnahmen, die aus einem derartigen geistigen Telegrammstil entsprangen, erschienen anderen darum oft verkehrt und nicht folgerichtig, zumal Rathenau sie häufig nicht bewußt begründen konnte. Die rückschauende Beurteilung mußte sie fast stets als treffend und zweckmäßig anerkennen, was Rathenau verschiedentlich den Ruf prophetischer Gabe eingetragen hat. In der schönen Grabrede, die er seinem Vater hielt, hat Walther Rathenau diese Gabe folgendermaßen geschildert: „Wer ihm nahe gestanden hat, der weiß es, wie erschütternd es war, wenn er in seiner einfachen Sprache von Dingen erzählte, die ihm selbstverständlich erschienen; aber diese Dinge waren nicht selbstverständlich, denn es waren keine Erinnerungen und es war keine Gegenwart. Was er schilderte und was er erzählte, das war die Zukunft, und in dieser Zukunft sah er so klar, wie wir sehen in unserer Zeit und in dem, was wir von der Vergangenheit wissen. So kamen die Menschen von weit her und fragten ihn: was wird aus dieser Technik, was wird aus jenem Verkehr, was wird aus dieser Wirtschaftsform und was wird aus jener Entwicklung? Und dann gab er ihnen stille Antwort und wunderte sich nur über das Eine, daß der andere nicht als ein Selbstverständliches schmähle, was er ihm aussprach.“

Gegensätze und Widersprüche des Charakters können die Tatkraft einer Intelligenz lähmen und zerreiben, wie wir das nur zu oft auch bei klugen und scharfsinnigen Menschen zu beobachten vermögen. Aber sie können einem Wirken auch jene Fruchtbarkeit geben, die der einfach organisierten Natur nicht erreichbar ist, weil sie nicht die ganze Tiefe, Fülle und Vielgestaltigkeit der Probleme ausschöpfen kann, die der komplizierte Charakter — stets auf den

Kampf und den Ausgleich zwischen seinen verschiedenen Gegensätzen angewiesen — aufwerfen und in glücklichen Fällen lösen wird. Jeder Mensch und besonders der sanguinische hat Zeiten des Optimismus und Pessimismus, schwankt zwischen verschiedenen Stimmungen auf und nieder. Hochgefühl, frische Spannkraft auf der einen Seite, Depression, Unzufriedenheit und Überdruß auf der anderen Seite wechseln miteinander ab. Wie sehr hier eine der Triebkräfte jeder Leistung, jedes Fortschritts und jeder Entwicklung liegt, zeigt die Übertragung dieser Schwankungen auf die Geschichte allgemeiner Gestaltungen, die sozusagen von diesem Auf und Nieder leben, aus dem Wechsel von Hausse und Baisse, von Ebbe und Flut ihre immer neue motorische Lebenskraft ziehen. Fehlten die Pendelschwingungen dieses geistigen „Perpetuum mobile“, so würde die Uhr bald stille stehen, jede Fortentwicklung im Marasmus ersticken. Bei Emil Rathenau war die Wellenlinie zwischen Optimismus und Pessimismus außerordentlich stark ausgeprägt. Beide Pole standen einander ganz schroff entgegen. Daher lebte der Organismus so stark, wirkte der Ausgleich so fruchtbar, war der entladende Funke von so zündender Durchschlagsgewalt. So kraß Wärme und Kälte in dem Wesen Emil Rathenaus aber auch in Erscheinung treten konnten, so wenig ließ der reale Tatsachensinn, der in der Mitte zwischen den beiden Polen stand, zu, daß sie mit ihrem Übermaß Einfluß auf die praktische Arbeit gewinnen konnten. Sie hatten im richtigen Moment anzufeuern und im richtigen Momente abzukühlen, hatten sich gegenseitig zu beobachten und zu kontrollieren. War die rechte Mischung erreicht, so war damit die Bahn und das Tempo der Arbeit festgelegt. Beide wurden dann unbeirrt und unbeirrbar festgehalten bis zum Ende. Optimistische Voreiligkeit und pessimistische Hemmung durften ihre Konstanz nicht mehr stören.

Optimist war Rathenau stets im Entwerfen, und noch vielmehr in der Absteckung des Feldes, auf dem entworfen oder verwirklicht werden sollte. Die Ziele, die er seiner elektrischen Technik stellte, wurden mit fast unbegrenzter Phantasie so weit als nur irgend denkbar gestellt. Sein Ideal war, die Welt mit Elektrizität zu durchdringen. Oft im Gespräch mit Fachgenossen, noch mehr mit Laien und Frauen erging er sich in kühnen Zukunftskombinationen, die sich bis zu Jules Verneschen Sphären versteigen konnten. Wenn

er in den bescheidenen Anfängen der Lichtelektrizität von den Möglichkeiten sprach, zu denen die neue Beleuchtungsart einmal führen könnte, mochte das den Zeitgenossen phantastisch klingen. Für uns, die wir die Verwirklichung seiner Pläne miterlebt haben, wirken diese Äußerungen als fast exakt wissenschaftliche Voraussagung einer Entwicklung, die kommen mußte, wie sie gekommen ist, und die doch nur dieser eine damals gerade so vorhergesehen hat. Dasselbe war bei der elektrischen Kraftübertragung der Fall, wiewohl hier noch einige andere an die große Zukunftskraft der Erfindung vielleicht nicht weniger stark geglaubt haben als Rathenau. Ihren optimistischen, phantasievollen Charakter auch jetzt noch bis zu einem gewissen Grade behalten haben die Rathenauschen Prophezeiungen über das elektrische Fernbahnsystem, dessen Durchführung nur langsam fortschreitet, trotz alledem jedoch im Bereiche der Wahrscheinlichkeit liegt. Aber, wenn Rathenau ins Schwärmen kam, konnte er auch Ideen entwickeln, zu deren Verwirklichung heute noch nicht die geringsten Ansätze vorliegen, die zu verwirklichen die Menschheit vielleicht auch nie unternehmen wird, weil der erreichbare Erfolg in keinem Verhältnis zu dem technischen Aufwand steht. Warum sollte man, so meinte er, nicht dahin kommen, daß alle Wohnungen von großen Elektrizitätszentralen aus geheizt werden, daß jede Wohnung mit einer Anlage versehen ist, die sie von einer Zentrale her elektrisch mit Wärme für die Eisherstellung versorgt? Fast stets waren derartige Kombinationen — auch wenn sie Dinge nebensächlicher Art betrafen — technisch richtig gesehen. Das verstand sich für einen so gewiegten Fachmann von selbst. Rathenau war sich aber recht wohl bewußt, daß er in solchen lässigen Gesprächen mehr beismächtig als ernst sprach und er würde es sich verbeten haben, wenn ihn jemand beim Wort genommen und seine praktische Mitwirkung bei der Ausführung derartiger Projekte verlangt haben würde. Solche Phantasien im großen und im kleinen waren aber doch kennzeichnend für den gewaltigen Glauben, mit dem Rathenau seiner Wissenschaft anhing, für die stets beschwingte Vorstellungswelt, in der dieser Praktiker lebte und aus der er sich Kraft und Lebendigkeit für seine Arbeit immer wieder aufs neue holte, wenn ihn die Kleinlichkeiten und Schwierigkeiten mancher Einzeltätigkeit zu ermüden und niederzudrücken drohten.

Optimist war Rathenau nicht nur in seiner technischen Weltanschauung, sondern auch im Entwerfen und Unternehmen, wenn es sich um die Bewältigung einer neuen bestimmten Aufgabe oder eines Aufgabenkomplexes handelte. Seine Initiative war frisch, sein Plan großzügig, seine Stimmung hoffnungsfreudig angeregt, sein Einfluß auf die Tätigkeit der Mitarbeiter anfeuernd. Kurzum der Rausch des Schaffens erfüllte und bewegte ihn, wie nur je einen Künstler, der von der Inspiration ergriffen ist. Sobald aber vom Entwerfen zum Ausführen geschritten wurde, trat eine merkwürdige Erkältung ein. Ernüchterung, Mißtrauen und Zweifel an der Arbeit und ihrer Lösung überkamen ihn, er quälte sich und die Mitarbeiter mit Bedenken, Abänderungsplänen, immer neuen Einwürfen und Fragen. Kein Ergebnis erschien ihm vollkommen genug, keine Leistung genügte ihm. Dieser Abfall der Stimmung hatte aber nun nicht wie bei optimistischen Plänemachern die Wirkung, daß er der Sache schnell überdrüssig wurde und sie mißmutig und müde beiseite legte, um sich neuen Projekten zuzuwenden. Im Gegenteil, nun, da der Schwung, das Hochgefühl des Schaffens verloren gegangen war, trat eine andere Eigenschaft seines Charakters in Erscheinung, die seine Mitarbeiter und Untergebenen bewunderten, aber auch fürchteten. Es war eine Zähigkeit ohne Gleichen, die allen das Leben schwer machte, kein Ausruhen, keine Ablenkung für ihn und für die anderen zuließ. Die spröde Materie mußte sozusagen bis ins Kleinste durchknetet, der Arbeitsprozeß immer wieder von neuem wiederholt werden, bis das Höchste an Inhalt und Form aus dem Stoffe herausgearbeitet war. Ein Abschweifen zu anderen Plänen gab es dabei selten, wenigstens nicht, wenn es sich um die Bewältigung einer großen Aufgabe handelte. Der Meister, der sonst viele Zügel auf einmal in der Hand halten konnte, konzentrierte sich dann ganz auf die eine Sache, Schwierigkeiten konnten ihn nie schrecken, sie veranlaßten ihn höchstens, die bereits geleistete Arbeit über den Haufen zu werfen und das Problem von einer ganz anderen Seite anzupacken. Auch in finanziellen Dingen trat dieser Gegensatz zwischen optimistischem Schwung und kritischer, ja übertriebener Vorsicht oft auffallend in Erscheinung. Vor finanziellen Wagnissen, neuen großen Unternehmen und Gründungen schreckte er nie zurück, aber er begann nie eine Sache zu verwirklichen, bis er sie nicht gründlich nach allen Seiten hin fundiert hatte. Damit, daß er jemandem, der ihm ein Pro-



jekt vortrug, in freudigen Worten seine erste Zustimmung ausgedrückt hatte, war er — wie manche Erfinder und Unternehmer zu ihrer Verblüffung inne wurden — noch keineswegs für die Durchführung gewonnen. Solche Leute schickte er gewöhnlich zu dem Fachdirektor, der das betreffende Gebiet bearbeitete, mit dem Auftrag, alles einzelne zu besprechen und zu verabreden. Hier wurden nun häufig die überschwänglichen Hoffnungen, denen sich die Besucher auf Grund ihrer Unterredung mit Rathenau hingegeben hatten, wesentlich herabgemindert. War aber einmal ein Projekt als reif und aussichtsvoll anerkannt, so trug Rathenau kein Bedenken, seine Verwirklichung in freigebiger Weise mit Geldmitteln zu unterstützen. Vor großen geldlichen Transaktionen ist er nie zurückgeschreckt, das Kapital der A. E. G. war ihm stets zu niedrig, und als es auf 60 Millionen Mark angelangt war, erklärte er Aktionären, denen das Tempo der Expansion zu schnell gegangen war, daß er sich freuen würde, wenn er es auf 100 Millionen bringen könne. Dabei war ihm doch häufig sozusagen vor seiner eigenen „Courage“ bange. Die Sorge vor Rückschlägen, vor unerwarteten Entwicklungen raubte ihm den Schlaf mancher Nacht, und wenn er sein Unternehmen nie genug mit Reserven auspolstern konnte, so tat er dies weniger, weil er sich von dem großen Spartopf nicht trennen konnte, sondern weil er, Zeit seines Lebens beherrscht von den schlimmen Erfahrungen, die er mit seiner Maschinenfabrik in der Gründerzeit gemacht hatte, ein überstarkes Gegengewicht gegen die großen Risiken und Gefahren, denen er durch seine extensive Geschäftspolitik die Gesellschaft aussetzen mußte, für unbedingt nötig hielt. Als ich ihn einmal ein paar Jahre vor seinem Tode besuchte, sagte er mir wörtlich: „Sie glauben gar nicht, welch ein Stein mir vom Herzen gefallen ist, als ich die offenen Reserven in diesem Jahre auf 50% des verantwortlichen Aktienkapitals bringen konnte.“

Höchst widerspruchsvoll war auch das Verhältnis Rathenaus zum Gelde. Bei den Geschäften seiner Unternehmungen schaltete er damit in einer Weise, die an Großzügigkeit nichts zu wünschen übrig ließ. Aussichtsreiche, gut begründete Geschäfte stattete er in durchaus splendorer Weise aus, knauserte nicht mit Einrichtungskosten, Spesen, Versuchs- und Propagandaopfern. In technische Ideen, die ihm zukunftsreich erschienen, konnte er Millionen hineinstecken, ehe er noch Aussicht hatte, einen Pfennig wieder herauszu-

holen. So legte er zum Beispiel die Netze neuer elektrischer Bahnen manchmal in einem Umfange an, der die bisherigen Verkehrszahlen weit übertraf und alle Vorkalkulationen außer acht ließ. Dabei ging er von der optimistischen Ansicht aus, daß die modernere Verkehrsform die Frequenz auf eine ganz andere als die bisherige Stufe stellen würde. Nicht nur dem Inhalt seiner Unternehmungen gab er, was notwendig war, sondern er hatte auch Sinn für die Form, die Ausstattung, das Dekor. Zwischen dieser Großzügigkeit bei Ausgaben, die er sozusagen nur auf dem Papier übersah und nur auf ihrem Wege durch Projekte, Rechnungsauszüge und Bilanzen verfolgen konnte, und dem Ausgabeetat, der zu seiner unmittelbaren persönlichen Sphäre gehörte, gewissermaßen unter seinen Augen verbraucht wurde, bestand aber ein großer Unterschied. Hier war er kleinlich bis zum Geiz, weniger aus System — denn ein System hätte zweifellos die geistig sichtbaren mit den körperlich sichtbaren Ausgaben auf eine Stufe gestellt und die nur scheinbare Verschiedenheit zwischen ihnen überwunden — sondern aus Gewohnheit und Beharrungsträgheit. Wir können ja vielfach bei selfmademen, die aus kleinen Anfängen sich zu großen Verhältnissen hinaufgearbeitet haben, die Beobachtung machen, daß sie mit den Maßen ihrer Geschäfte in allen Hauptdingen gewachsen sind, aber in gewissen Äußerlichkeiten und Nebensachen sich von den alten Befangenheiten und Beschränktheiten nicht zu befreien vermögen. Daß eine den neuzeitlichen Anforderungen entsprechende Fabrik, ein modernes Geschäftshaus gebaut werden muß, sieht ein solcher selfmademan stets ein, zur Anschaffung einer neuen Kopiermaschine kann er sich dagegen viel schwerer entschließen. In seiner Jugend ist man, so meint er, mit dem alten Kontormaterial sehr gut ausgekommen. Warum muß man jetzt neue und kostspieligere Moden einführen? Für jüngere Kaufleute, die derartige Reminiszenzen aus ihrer bescheidenen Werdezeit nicht mit sich herumschleppen und gleich in größere Verhältnisse hineingeboren sind, ist ein derartiges Verhalten unverständlich, es erscheint ihnen kleinlich, unlogisch, ja lächerlich. Von Emil Rathenau werden viele Züge solcher Kleinlichkeit erzählt, und mit den Anekdoten, die über seine Sparsamkeit in kleingeschäftlichen und privaten Dingen über ihn im Umlauf sind, könnte man ein Kapitel füllen, das an Umfang das längste dieses Buches übertreffen würde. Das würde zwar ganz unterhaltend sein,

aber doch die kleinen Schönheitsflecke, die auch im Bilde dieses Großen nicht fehlen, über Gebühr betonen. Einiges, was für dieses Bild charakteristisch ist, möge immerhin erzählt werden. So konnte Rathenau es nicht über sich gewinnen, aus der Hausverwaltung des unmittelbaren Geschäftsgebäudes der A. E. G. sich ganz auszuschalten. Dabei begnügte er sich nicht mit gelegentlichen Stichproben. Er ließ sich über alle Anschaffungen, die gemacht werden mußten, Bericht erstatten. Jeder neue Linoleumläufer mußte von ihm genehmigt sein, und er konnte recht ungemütlich werden, wenn er Botenjungen im Hause unbeschäftigt herumlungern sah. Wenn bei den Generalversammlungen der Gesellschaft drei Garderobiers den Aktionären die Mäntel und Hüte abnahmen, konnte er den Hausverwalter heftig zur Rede stellen, und ihm vorrechnen, daß für diesen Zweck auch zwei Beamte völlig ausreichend seien. Auch in Personalangelegenheiten behielt er sich die letzte Entscheidung vor bis zur Anstellung von Maschinenschreiberinnen hinab. Alle nicht ganz geringfügigen Zulagen bedurften seiner Genehmigung. Es war aber vielleicht nicht nur die alte Gewohnheit, von der er sich nicht zu trennen vermochte, sondern einem derartigen Abschweifen und Haftenbleiben an geschäftlichem Kleinkram, bei dem möglicherweise wirklich erzielbare Ersparnisse den Zeitaufwand auch nicht im entferntesten lohnten, den die Oberleitung und kostbarste Kraft des Unternehmens an sie wendete, lagen wohl noch andere Ursachen zu Grunde. Die eine von ihnen bestand vielleicht darin, daß Emil Rathenau, wie viele praktische Kaufleute, die „von der Pike auf gedient haben,“ mit der persönlichen „Kontrolle bis ins Kleinste“, wenn er sie auch nur in einem ganz schmalen Ausschnitt des gewaltigen Gesamtbetriebes zur Geltung bringen konnte, bei seinem Personal den Eindruck erwecken wollte, als ob sein Auge und sein Interesse allgegenwärtig seien. Möglicherweise wollte er dadurch einen erzieherischen Eindruck auf Kontrollierte und Kontrolleure ausüben. Wahrscheinlicher ist es aber, daß dieser bewußte Beweggrund, wenn er wirklich mitspielte, nur eine Art Vorwand darstellte für ein unbewußtes Bedürfnis, das überlastete Menschen, die aber doch nicht stillsitzen und sich einer völligen Muße hingeben können, häufig dazu zwingt, sich ein Ventil gegen Überspannung zu schaffen. Die ständige ununterbrochene Beschäftigung mit großen und schwierigen geschäftlichen Problemen würde solche Männer frühzeitig aufreiben und aufbrauchen, und es

ist ja auch schon häufig beobachtet worden, daß derart überanstrengte Persönlichkeiten, die stets mit voller Kraft arbeiteten, plötzlich geistig oder körperlich zusammenbrachen. Bei anderen wieder sucht sich die Natur selbsttätig einen gewissen Ausgleich. Dieser kann in der Beschäftigung mit Sport, Kunst, Spiel oder auch in der Geselligkeit bestehen. Er kann aber auch sehr wohl darin liegen, daß sie sich für gewisse Zeiten mit kleingeschäftlichen Dingen beschäftigen, zu deren Behandlung sie keine eigentliche Geistesarbeit aufzuwenden brauchen und die sie gerade aus diesem geistigen Ausruhebedürfnis heraus häufig ganz schablonenhaft (wie sie es in ihrer Jugend gelernt haben), erledigen. Emil Rathenau hatte außerhalb seines Geschäftes keine Interessen. Er besuchte zwar regelmäßig — aber meist nur zu leichteren Stücken — das Theater, im übrigen war er gänzlich kunstfremd. Musik, Malerei sagten ihm nichts. Er konnte nicht einmal der Kunstsammlerei, die manche reichen Leute auch ohne innere Beziehung zur Kunst betreiben, einen Geschmack abgewinnen. Von Politik und von Fragen des Gemeinlebens hielt er sich fast gänzlich fern. Spiel und gesellige Anregung reizten ihn nicht. Auch die Fähigkeit auszuruhen, ohne irgend etwas äußerlich Greifbares zu tun, besaß seine unruhige Natur nicht. So ruhte er in der Beschäftigung mit geschäftlichem Kleinkram aus, wobei er sich natürlich bemühte, die sachlich wenig ergiebige, für sein persönliches Gleichgewicht aber nützliche und heilsame Tätigkeit durch logische Erwägungen vor sich selbst und anderen zu rechtfertigen. Auf einem ganz ähnlichen Blatte stand es zum Beispiel auch, wenn er manchmal mit der Stadtbahn nach Niederschöneweide ins Kabelwerk hinausfuhr, statt — wie die übrigen Direktoren und höheren Beamten — Automobile dazu zu benutzen. Er redete sich dann ein, daß die Fahrt mit der Stadtbahn ökonomischer sei als die Autofahrt, bei der Benzin, Gummi usw. verbraucht würden. Der folgerichtige Denkprozeß hätte ihn natürlich dahin geführt, daß der Zeitverlust, den er bei der Stadtbahnfahrt erleiden mußte, ökonomisch für ihn in keinem Verhältnis zu den verhältnismäßig geringen Unkosten stand, die bei einer Autofahrt entstanden. Aber trotzdem war in diesem Falle die unbewußte Halblogik besser als die schärfste Konsequenz im abstrakten, unpersönlichen Denkprozesse. Hätte Rathenau in der Struktur seiner Seele und seines Körpers ganz klar lesen können, wie in den Blättern eines Buches, so würde er den Vorwand der Materialersparnis erst

gar nicht gebraucht haben. Er hätte die Frage überhaupt nicht mit rechnenden, sondern mit psychologischen oder wenn man will, mit ärztlichen Augen angesehen und wäre zu dem Schluß gekommen, daß die Zeit, die er an unwichtige Dinge preisgab, für ihn doch im ganzen betrachtet keine zur Arbeit nutzbare gewesen wäre.

Noch bescheidener und sparsamer als in kleingeschäftlichen Dingen war Rathenau in seinem Privatleben. Bedürfnisse hatte er nicht, Wohlleben verstand er nicht zu würdigen. Wenn er auch ganz und gar nicht frei von Ehrgeiz und dem Bedürfnis nach Anerkennung war, im öffentlichen und gesellschaftlichen Leben wollte er keine repräsentative Rolle spielen. Er hätte sie auch schlecht gespielt, da ihm das leichte Plaudertalent fehlte, und er nur im geistig anregenden, ernsthaften Gespräch seine nicht gewöhnliche Fähigkeit des Sprechens erweisen konnte. Überdies schätzte Rathenau das Geld, seine wirtschaftliche Kraft und Macht zu hoch ein, um es für Dinge hinzugeben, die er nicht würdigte, kaum verstand. Seine Sparsamkeit war nicht das Hängen am persönlichen Besitz, der ihm niemals eine besondere Freude oder auch bloß Interesse bereitete, da er nur arbeitete, um zu schaffen, nicht um zu erwerben. Seine Sparsamkeit entsprang vielmehr ganz einem sachlichen Wertgefühl gegenüber dem Gelde, das man nicht vergeudete oder verschenkte, sondern verwertete, und zwar so, daß keine Leistung überzahlt wurde. In großen Dingen des geschäftlichen Lebens konnte Rathenau den Wert oder den Kurs einer Leistung nun sehr wohl abschätzen, nicht aber in den kleinen Privatangelegenheiten des täglichen Lebens. Hier war er, der vom Weltmann nichts, aber auch gar nichts an sich hatte, gänzlich unerfahren und die Maße, die er an solche Ausgaben anlegte, entstammten noch den kleinbürgerlichen Verhältnissen und Zeiten, in denen er aufgewachsen war. Wenn seine Mitdirektoren oder Geschäftsfreunde zum Beispiel mit ihm im Schlafwagen reisten oder im Hotel wohnten, so gaben sie häufig dem Dienstpersonal nach Rathenau noch einmal Trinkgeld, um dieses einigermaßen auf die in ihren Kreisen übliche Höhe zu bringen. Rathenau selbst bekam, wenn er allein reiste, oft mürrische Gesichter zu sehen, denn er betrachtete den Hotelportier, „der ihm ja nichts geleistet hatte,“ mit 50 Pfennigen als genügend entlohnt. Es konnte auch vorkommen, daß Rathenau zu einer Geschäftsreise nach Zürich, die er mit einem Vorstands- oder Aufsichts-

ratsmitgliede gemeinsam unternahm, in Lackstiefeln erschien und auf die Frage, ob er gerade von einer Gesellschaft komme, erwiderte: „Das nicht, aber man muß doch solche Stiefeln einmal auftragen.“ „In großen Dingen ein Grandseigneur, in kleinen Dingen ein Krämer,“ so hat ihn einmal einer seiner Freunde charakterisiert und ein anderer, Karl Fürstenberg, hat den hübschen Ausspruch geprägt, daß bei Rathenau das Geld bei 3 Mark aufhöre und erst bei 3 Millionen Mark wieder anfangen. Die Gegensätze in seiner Stellung zum Gelde waren so groß, daß sie Emil Rathenau selbst nicht verborgen bleiben konnten. Er zwang sich, weil er seine schwache Seite kannte, manchmal direkt, seinem Naturell zuwider zu handeln, besonders in solchen Fällen, in denen er sich vor anderen genierte, als geizig zu erscheinen. Wenn er zum Beispiel mit Bekannten zusammen ein Restaurant besuchte, so bezahlte er manchmal die ganze Zeche heimlich, lange vor dem geeigneten Zeitpunkt, damit alle späteren Erörterungen über den Zahlungsmodus von vornherein abgeschnitten wurden. Ebenso kam es vor, daß er bei gemeinsamen Droschken- und Autofahrten den Kutscher vor der Fahrt schon entlohnte. Gerade die Umständlichkeit, mit der er freihielt, bildet aber die beste Bestätigung dafür, daß ihm das Freihalten und Geldausgeben nicht leicht und selbstverständlich von der Hand ging.

Diese kleinbürgerliche Einfachheit, ja Knickerigkeit des Privatlebens bei sonst groß gewordenen Lebens- und Schaffensformen ist eine Eigenschaft, die vielleicht als Erbteil der jüdischen Rasse bezeichnet werden kann. Sie ist ebenso jüdisch wie das entgegengesetzte Extrem der üppigen Lebensführung, die sich gerade bei manchen jüdischen Emporkömmlingen herauszubilden pflegt. Auch sonst ist der jüdische Einfluß in Rathenaus Charakter deutlich zu spüren. Der rechnerische Sinn im Schwärmen, der Realismus in der Phantasie, die Kühle im Enthusiasmus, die Selbstkritik im Optimismus und schließlich die Schärfe und Helle des Intellekts, die trotzdem nicht zur Gedankenblässe wird, sondern der Fülle und Farbe fähig ist, alles das sind Zeichen des einmal bodenständig gewesenen, aber dann entwurzelten und nun wieder nach Verankerung strebenden, darum in seinen Empfindungen häufig umschlagenden jüdischen Geistes. Eine Wesens- und Blutsverwandtschaft zwischen Rathenau und seinem um 8 Jahre jüngeren Vetter, dem Maler Max Liebermann, mit dem er sich allezeit gut verstand und dessen Berufswahl er einst gegen-

über der ganzen Familie verteidigt hatte, ist hier schwer zu verkennen.

Außer dem Unterschied zwischen dem problematischen und dem positiven Charakter, von dem wir am Eingang dieses Kapitels ausgingen, ist auch für die Beurteilung großer Männer noch ein anderer zu beachten, nämlich jener, den Schiller durch den Gegensatz von *naiv* und *sentimentalisch* gekennzeichnet hat. Ein Tatumensch kann sowohl *naiv* wie auch *sentimentalisch* sein oder besser gesagt, sowohl der *naive* wie der *sentimentalische* Mensch kann es zu starken Taten bringen. Der ganze Unterschied liegt vielleicht, wenn man den seelischen Vorgängen auf den Grund geht, nur im Graduellen. Beim *naiven* Menschen ist die Ausbeute aus den intuitiven Einfällen größer als beim *sentimentalischen*. Er denkt, schafft, ringt leichter, weil ihm mehr zufließt, d. h. weil sein schwingendes, schaffendes Unterbewußtsein an den Problemen mitarbeitet, die es selbst seinem Bewußtsein als die seinem Wesen adäquatesten sozusagen untergeschoben hat. Einfall und bewußte Gedankenarbeit kommen sich bei ihm auf halbem Wege entgegen, während sich beim *sentimentalischen* Menschen die Gedankenbildung fast (aber nur *fast*) vom Urgrund an in der quälend offenliegenden Sphäre des Bewußtseins, d. h. im Bereiche der Kämpfe, Zweifel und Widerstände abspielt und er auch Anlage und Form der Schöpfung, die sich dem *naiven* Schöpfer meist unwillkürlich runden, erst mühsam konstruieren muß. Aber man soll nur ja diesen graduellen Unterschied nicht zu einem grundsätzlichen machen. Auch *sentimentalische* Schöpfer gehen von Einfällen aus, wenn diese auch unfertiger, geringer entwickelt, weniger original sind und mehr von Außendingen angeregt zu werden pflegen. Auch sie haben Visionen, indes auf der anderen Seite genialen Männern, die wir als Hauptvertreter des *naiven* Typus zu bezeichnen pflegen, wie Luther, Goethe, Friedrich, Napoleon und Bismarck problematische Kämpfe der schwersten Art gewiß nicht erspart geblieben sind.

Emil Rathenau ist, wenn man ihn von dieser Seite aus betrachtet, nicht ganz leicht in eine der beiden Charakterklassen einzuordnen, aber im ganzen ist er doch mehr den *naiven* als den *sentimentalischen* Menschen- und Schöpfernaturen zuzurechnen. Dies zeigt sich einmal in dem schon oben angeführten Merkmal, daß bei ihm die Zahl und Qualität der „Einfälle“, der intuitiven Gedanken, verhältnis-

mäßig groß war. Ferner aber in der echt naiven Art, wie er sich, so sehr und vielseitig er auch die Möglichkeiten seiner Begabung auf den ihr zugänglichen Gebieten auszubilden bestrebt war, gegen alles abschloß und verschloß, was ihm nicht „lag“, was ihn von den Grundlagen seines Wesens und seiner Kraft ablenken, zersplittern und unnötigerweise mit wahrscheinlich doch zweckloser Arbeit belasten konnte. Der sentimentalische Mensch weiß oder fühlt nicht so sicher, was ihm nützen oder schaden, fördern oder hemmen wird. Weil er sich aus unsicheren Grundlagen heraus seinen wesenhaften und charakteristischen Besitz erringen muß, kommt er manchmal auch in die Versuchung, sich etwas nutzbar machen zu wollen, was ihm nichts nützen, ihn nicht bereichern kann. Er hat, um die gleiche Leistung zu vollbringen wie der naive Schöpfer, meist einen größeren Material- und darum auch Energieverbrauch aufzuwenden als jener. Seinem Ertrag an Weizen steht eine größere Menge Spreu gegenüber. Darüber darf auch die Tatsache nicht forttäuschen, daß er, als der selbstkritischere Intellekt, gegenüber dem, was er als fertig betrachtet und an die Öffentlichkeit gelangen läßt, meist schonungsloser urteilt und es sorgfältiger sichtet, als der naive Genius.

Emil Rathenau, der ein großer Fachmann war und den die kleinen Künstler vielleicht mitleidig lächelnd als einen Fachmenschen abtun werden, stand zum Beispiel jeder Kunst — mit Ausnahme vielleicht der ihm naheliegenden Architektur — mit gänzlich naive Unverständnis gegenüber. Er hat sie und manches andere, dem näherzukommen er keinen Sinn und keine Zeit hatte, aber durchaus nicht etwa geringgeschätzt. Im Gegenteil, er hatte eine Art kindlich staunender, echt naiver Bewunderung dafür, die er allerdings auch in derselben Weise den halsbrecherischen Kunststücken irgendeines Akrobaten entgegenbringen konnte. Vielleicht hat er manches, was ihm nicht zugänglich war, sogar mit größerer Ehrfurcht betrachtet als die eigenen Leistungen und das Gebiet, auf dem sie sich abspielten, und die schriftstellerischen Arbeiten seines Sohnes Walther, die er wohl kaum ganz verstand, haben ihn gerade darum etwas von jener Art bewundernden Stolzes auf den gelehrten und in allen schönggeistigen Sätteln gerechten Sohn abgenötigt, wie sie der reiche Kaufmann vor dem „studierten“ Erben häufig genug empfindet. Trotz seiner Kunstfremdheit war Emil Rathenau, der sich so ängstlich in sein Fachgebiet einschloß, aber im Grunde seines Wesens



und seines Schaffens eine durch und durch künstlerische Natur. Den Fachmenschen charakterisiert Trockenheit, Pedanterie und Erden-schwere. Rathenau besaß Schwung, visionäre Kraft und Leidenschaft. Seine Geistesklarheit, seine Logik waren nicht von nüchterner Abstraktion durchsetzt, sondern sozusagen bluterfüllt und darum auch Widersprüchen zugänglich, die ja der Natur gleichfalls nicht so fremd sind wie der Wissenschaft.

Bei einer solchen Grundveranlagung war an Emil Rathenau und den Eigenschaften seines Wesens nichts alltäglich, schablonenhaft, vielmehr alles eigenartig, persönlich, eigenem Boden entwachsen und nach eigenen Maßen gebildet. Nichts war eindruckslos, matt und trübe, alles farbig, und zwar von starker, gleichzeitig aber subtil vermischter Farbe. Alles rundete und gestaltete sich bei ihm zur charakteristischen, bedeutenden Form. Nichts blieb ungebildetes, unbeherrschtes Material. Gerade dieser unwillkürliche Drang zur Form offenbart die im tiefsten Wesen künstlerische Natur dieses Geschäftsmannes.

## b)

Rudolf Sulzbach, der dem Aufsichtsrat der A. E. G. seit ihrer Gründung angehörte und mit ihrem Begründer mehr als nur geschäftsfreundlich verkehrte, fragte einmal, als in einem Kreise von den technischen Fähigkeiten Rathenaus gesprochen wurde, einigermaßen erstaunt: „Ist Rathenau denn Ingenieur?“ Herrschte schon in dem engeren Kreise, der Emil Rathenau umgab, solche Unwissenheit über seine technische Begabung und Leistung, so ist es nicht weiter verwunderlich, wenn die weitere Öffentlichkeit von dem Techniker nicht viel wußte und ihn so sehr ausschließlich als Kaufmann und Finanzmann betrachtete, daß die Legende entstehen und sich jahrelang erhalten konnte, die A. E. G. sei gar kein Fabrikationsunternehmen, sondern ein rein industrielles Finanzinstitut. Gewiß, Emil Rathenaus einzigartige Begabung, sein Genie und das Schöpferische seiner Leistung lagen auf industrie-kaufmännischem und industrie-finanziellem Gebiete, aber alles dies hätte sich doch nicht zu so geschlossener Wirkung, zu so sicherer Schlagkraft und Ausgeglichenheit entwickeln können, wenn es nicht auf dem Untergrunde einer zuverlässigen technischen Fähigkeit aufgebaut.

gewesen wäre. Ein Kaufmann, der erst über die technische Grundlage und Tragweite seiner wirtschaftlichen Projekte den Fachmann befragen muß, wird seine Pläne nie so frei, so sicher, so souverän entwerfen und überwachen können, als wenn er selbst der technische Fachmann ist. Er ist von dem Urteil anderer abhängig und kann Glück haben, wenn diese anderen ein richtiges Urteil besitzen und seinen Plänen kongeniales Verständnis entgegenbringen. Er kann aber auch Unglück haben, wenn das Urteil seiner Fachleute falsch ist oder sich ihr technischer Ideengang nicht ganz harmonisch mit seinem wirtschaftlichen verschmelzen läßt. Emil Rathenau war kein sogenannter produktiver Techniker, kein Erfinder und Entwerfer, er hat nur selten eine technische Konstruktion selbständig von Anfang bis zum Ende durchgeführt. Darin waren ihm viele Ingenieure mittleren und kleineren Formats überlegen. Selbst in der Maschinenfabrik Webers, wo er doch konstruieren sollte und wollte, hat er es nur zu Verbesserungen der Maschinen gebracht. Das Hauptresultat seiner Arbeit war ein ziemlich resigniertes Urteil über die Unzulänglichkeit der ganzen damaligen Maschinentypen. Dennoch besaß er auch auf dem Fachgebiet eine Begabung allerersten Ranges: Er war ein technischer Kritiker von ungewöhnlichem Scharf- und Weitblick, ein Kritiker, der nicht nur tief in die Einzelheiten und Kleinheiten einer Materie eindringen, sondern der neben dem Mikrokosmos auch den Makrokosmos, die großen Zusammenhänge, Untergründe und Ausblicke sah. Vielleicht ist diese Gabe der technischen Kritik sogar für den Leiter eines so weit ausgespannenen Unternehmens mit gemischter Fabrikation, das sozusagen alle Erzeugnisse seines Faches herstellen und sich nicht auf die hervorragende Durchführung irgend einer Spezialität beschränken darf, wichtiger als die geniale Technikerveranlagung positiver Art. Denn der positive Techniker, der ein großes Unternehmen leitet, kann immer nur eine beschränkte Anzahl von Konstruktionen selbst durchführen oder leiten. Es liegt bei ihm die Gefahr vor, daß er gerade seine Konstruktionen für die wichtigsten hält, sie in der Gesamtökonomie seiner Fabrikation bevorzugt und darum den objektiv richtig wertenden Überblick über den ganzen technischen Komplex der Gesamt-Unternehmung aus subjektiven Gründen verliert. — Ein technischer Kritiker ist dieser Gefahr nicht so sehr ausgesetzt. Auch er kann natürlich, wie jeder Mensch, subjektiv sein, sich in den Maßstäben seiner Kritik

irren, gewisse Vorlieben und Vorurteile haben. Während aber bei dem positiven Techniker der Subjektivismus mit der Größe des Talents sehr wohl wachsen, der Eigensinn mit der Eigenart sich steigern kann, wird der Kritiker, je klüger, scharfsinniger, treffsicherer er denkt, auch umso objektiver in seinem Urteil werden und man kann ruhig sagen, daß gerade der große Kritiker sich von Willkürlichkeiten in der Wertbemessung im allgemeinen fern halten wird. Er hat die Distanz zum Einzelnen und zum Gesamten, die dem Erfinder häufig fehlt. Denn das Grundelement seiner Begabung ist vergleichende Logik, das des Erfinders temperamentvolle Logik. Worin tritt nun die Wirksamkeit eines solchen technischen Kritikers, wie Emil Rathenau einer war, besonders in Erscheinung? — Wenn man es kurz und prägnant zusammenfassen will, kann man vielleicht sagen, daß er einmal aus dem bisherigen Stande der Wirtschaft und der Technik Bedürfnisse und die Möglichkeiten ihrer Befriedigung für die weitere Entwicklung ablesen kann und z w e i t e n s , daß er bei technischen Erfindungen die Frage ihrer praktischen Verwertbarkeit treffend zu beurteilen vermag. Die erstere Eigenschaft macht den technischen Anreger, und tatsächlich ist Rathenau für seine Konstrukteure ein außerordentlich fruchtbarer Anreger gewesen, er hat sie auf Ideen gebracht, die nicht selten unter den Händen der richtigen Fachleute zu glücklichen Verwirklichungen führten. Er sagte zum Beispiel: Wir brauchen, um eine gewisse wirtschaftlich notwendig erscheinende Wirkung zu erzielen, jetzt Maschinen oder Transformatoren von einer gewissen Stärke und Beschaffenheit. Oder wir brauchen, um die elektrische Kraftübertragung in den Fabriken einzuführen, Vorrichtungen bestimmter Art und Wirkung, durch die gewisse ökonomische Vorteile erreicht werden. Er gab das Ziel an, und manchmal auch den Weg oder mehrere Wege, auf denen man zu dem erwünschten Ziel kommen könnte und er hat sich in der richtigen Beurteilung des Zieles nur selten geirrt und ziemlich häufig auch mit den von ihm vorgeschlagenen Wegen das Richtige getroffen. Vielleicht noch erfolgreicher war Rathenau in der treffsicheren Beurteilung der in einer Erfindung liegenden praktischen Ausnutzungs-Möglichkeiten. Sein Blick dafür war direkt genial, und es gibt vielleicht keinen zweiten, der ihm in dieser Hinsicht an die Seite zu stellen ist. Seine praktische Vision beim Anblick der Edisonlampe sah sofort Jahrzehnte der Entwicklung

voraus, die dann tatsächlich fast genau so eingetreten ist, wie er sie sich vorgestellt hatte. Die Aussichten der Aluminiumherstellung auf elektrochemischem Wege erkannte er gleichfalls auf der Stelle und hielt das Verfahren und die praktische Arbeit mit diesem durch alle Schwierigkeiten und Kosten hindurch aufrecht. Den Wert des Drehstromsystems, der Turbine hat er mit schneller Sicherheit begriffen, und auch viele kleinere Erfindungen verdanken ihm ihre Ausgestaltung und Nutzanwendung. Erfindungen dagegen, die nicht so absolut schlagkräftig waren, wie den Jablochkofflampen, dem ersten Wechselstromsystem usw. stand er mit abwartender Vorsicht gegenüber. Den Akkumulator, der viele Techniker und Gründer blendete, hat er niemals überschätzt, sondern bei aller Würdigung seines Wertes doch stets als Stromquelle minderen Ranges betrachtet.

Der kritische Techniker dieser Art braucht zwar kein hervorragender Könnler im Positiven zu sein, aber ohne grundlegende technische Vorbildung, ohne genaue Einsicht in die technischen Methoden, Erfahrungen und Gesetze kann er seine fruchtbare Arbeit nicht ausüben. Ein begabter Dilettant, der nur gewisse mehr oder weniger phantasievolle, selbst geistreiche Vorstellungen von technischen Dingen hätte — ein Jules Verne der Praxis — würde das sichere Urteil, diese Grundlage des technischen Kritikers, nicht besitzen, er würde vielleicht einmal einen Treffer erzielen, öfter jedoch irren und Fehlschläge erleiden. Ein solcher Dilettant, dessen Wissen Stückwerk ist, würde, an die Spitze eines großen Unternehmens gestellt, mit seiner Autorität im Anregen und Entscheiden großes Unheil über seine Gesellschaft bringen können, Geld und Arbeitskräfte vergeuden und das Unternehmen zum finanziellen Ruin treiben können. Emil Rathenau war ganz und gar kein solcher Dilettant. Er hatte die Maschinenteknik in seiner Jugend gründlich gelernt und studiert, und mit der Elektrotechnik, wenigstens dem für ihn ausschlaggebenden Starkstromwesen, war er sozusagen aufgewachsen. Ihre Gesetze und ihre Erscheinungsformen waren ihm nicht angelernter, sondern erworbener Besitz.

Neben seiner Fähigkeit der technischen Kritik oder sozusagen verbunden mit ihr, besaß Rathenau noch eine andere Gabe, die seine Mitarbeit an technischen Dingen für seine Ingenieure zwar manchmal wenig angenehm, aber im Interesse eines gelungenen Ergeb-

nisses außerordentlich wertvoll machte. Er besaß eine ausgesprochene, direkt erfinderische Kunst, Hemmnisse, Fehler und Widerstände in der technischen Konstruktion zu überwinden oder doch die Konstrukteure auf die richtigen Wege zu ihrer Überwindung hinzuweisen. Diese Kunst, bei der es sich um kein bloßes Herumraten, sondern um ernstes Durchdenken handelte, wurzelte in zweien seiner grundlegenden Eigenschaften, nämlich einmal in seiner intellektuellen Fähigkeit der technischen Kritik und ferner in der Unerschütterlichkeit des Willens, mit der er, von keinem Fehlschlage entmutigt, immer wieder von neuem durchdachte, versuchte und aufstachelte, um schließlich dennoch — wenn nicht auf der Hauptstraße, so doch auf Umwegen — zum Ziele zu gelangen. Dabei begnügte er sich nicht mit einer unvollkommenen oder annehmbaren Lösung, sondern er gab nicht eher Ruhe, als bis die höchstmögliche Vollendung erreicht war. Als einmal Felix Deutsch noch in der ersten Zeit der A. E. G. von einer Geschäftsreise aus England zurückkehrte, empfing ihn Rathenau zu seiner großen Bestürzung mit den Worten: „Lieber Deutsch, Sie haben zwar sehr schöne Aufträge gebracht. Das nützt aber nichts. Wir sind kaputt. Siemens hat eine neue Lampe, die viel besser ist als die unsrige.“ Emil Rathenau setzte sich aber trotz dieses Anfalls von Resignation 4 Wochen lang von morgens früh bis tief in die Nacht hinein in die Lampenfabrik, und arbeitete mit den Konstrukteuren so lange, bis er eine Lampe fertiggebracht hatte, die dem Konkurrenzfabrikat mehr als ebenbürtig war. Unsäglich peinigte er die armen Techniker, denen er die knifflige Aufgabe zugewiesen hatte, die Nernstlampe, aus einer geistreich ersonnenen in eine praktisch brauchbare Konstruktion umzuwandeln. Hier liegt vielleicht der einzige Fall vor, bei dem sich Rathenau in eine falsche Richtung verantrat, oder doch die noch richtigere Bahn verfehlt hatte. Bei dieser Arbeit war der Verbrauch Rathenaus an Technikern ganz gewaltig gewesen, und einige von ihnen mußten Sanatorien aufsuchen, um sich von der Arbeit und Mitarbeit Emil Rathenaus zu erholen.

Leicht gemacht wurden Emil Rathenau seine technischen Erfolge fast nie. Er mußte überall ringen, und Lehrgeld bezahlen, viel Mühe und Zeit aufwenden, ehe er den Erfolg sah. Dafür hat er aber auch diesen am Ende fast stets für sich gehabt, und ein vollständiges Fiasko kaum je erlitten.

c)

Als Kaufmann wurzelte Emil Rathenau nicht im Händ-  
lerischen, sondern im Industriellen. Das heißt, ihn inter-  
essierte nicht der Verkauf der Ware, und die Technik des Absatzes,  
sondern sein Interesse und seine Arbeit gingen dahin, eine Ware so  
herzustellen und auszustatten, daß sie sich gut verkaufen ließ, daß  
ihre Eigenschaften dazu angetan waren, auf dem Absatzmarkte  
Nachfrage zu erregen, wirkliche Bedürfnisse zu befriedigen oder  
auch zukünftige Bedürfnisse zu wecken. Dabei wußte er sehr wohl,  
daß man dem Käufer auf die Dauer keine Ware aufdrängen konnte,  
die ihm nicht wirklich Vorteile bot. Nicht das Verblüffende, das  
Effektvolle einer Ware konnte das dauernde Bedürfnis nach ihr  
schaffen, sondern nur das Zweckmäßige, das irgendwelche Vorzüge  
vor der bisherigen Art der Bedarfsdeckung bot, eine höhere Stufe der  
Wirtschaftlichkeit verhiieß, neue produktive Möglichkeiten eröffnete  
und neue Aussichten des Gewinnes oder der Ersparnis bot. Das  
Telephon, die Glühlampe, die Kraftübertragung führte er in Zeiten,  
in denen ein großer Bedarf nach ihnen sich noch nicht feststellen ließ,  
vielleicht auch noch gar nicht vorhanden war, keineswegs deswegen  
ein, weil die Einrichtungen technisch sinnreich und praktisch effekt-  
voll waren, sondern er sah voraus, welche neuen Wirkungen, Leistun-  
gen und Vervielfältigungen im Wirtschafts- und Verkehrsleben sich  
mit ihnen erreichen lassen würden. Hier, wo die Statistik, die Er-  
fahrung, die zahlenmäßige Kalkulation auf Grund des vorhandenen  
Tatsachenmaterials versagen, wo aber auch die Phantasie nicht theo-  
retisch schweifen darf, sondern die realen Voraussetzungen, die Ta-  
sachen einer zukünftigen Wirtschaftswelt sich sozusagen im Ir-  
realen voraus konstruieren muß, als ob bereits Erfahrungen vor-  
lägen, ist das schwierigste, aber auch das erfolgversprechendste Ge-  
biet des industriellen Kaufmanns.

Emil Rathenau war ein Meister dieser realen, dieser sta-  
tistischen Phantasie. Naturgemäß genügte aber bei der Befriedigung  
erst zu weckender Kaufbedürfnisse nicht die einfache  
ökonomische Fertigstellung einer brauchbaren, ja selbst konkurrenz-  
überlegenen Ware, so daß dann alles übrige der Verkaufs- und Han-  
delstechnik überlassen werden konnte. Es war auch notwendig, die  
Ware oder die Leistung so zu zeigen, daß ihre Vorzüge für jeden als

Verbraucher in Betracht kommenden deutlich in Erscheinung treten mußten. Diese Propaganda für neuartige Dinge gehörte infolgedessen mit zu der Sphäre des industriellen Kaufmanns, in der Rathenau lebte und webte. Die Schaffung und Organisation der sogenannten Demonstrationsunternehmungen war sogar eine seiner ureigenen Aufgaben, zu deren Lösung er die Anregungen und die bestimmenden Anweisungen gegeben hat. Anders war es mit dem Absatz von sogenannten marktgängigen Waren, von Typen- und Massenartikeln, worunter nicht nur solche zu verstehen sind, die in ihren Formen und Eigenschaften endgültig oder für längere Zeitspannen festliegen, sondern auch solche, die — wie es bei den meisten Fabrikaten einer fortschrittlichen Technik der Fall ist — in einem ständigen Entwicklungs- und Verbesserungsprozeß begriffen sind. Hier griff die eigentliche Verkaufsorganisation ein, die für Rathenau aber nur eine Sache zweiter Ordnung war. Wenn trotzdem die A. E. G. auch in dieser Hinsicht nicht nur mustergültig versorgt war, sondern ganz neuartige Wege beschritt, so ist dies dem Umstand zu danken, daß ihr von Anfang an in Felix Deutsch, Rathenaus erstem Mitarbeiter, eine Kraft zur Verfügung stand, die an händlerischer Begabung die mehr aufs Industrielle gerichteten Fähigkeiten des Meisters wirksam und glücklich ergänzte. Deutsch war auf seinem ureigenen Gebiete so überragend und selbstsicher, daß Emil Rathenau ihm dieses Gebiet fast ganz selbständig überließ und sogar zugab, daß die Organisation des Verkaufsgeschäfts sich in einer Richtung entwickelte, die seinen eigenen Anschauungen anfangs bis zu einem gewissen Grade zuwiderlief. Rathenau hatte nämlich in allen Fragen, die er nicht aus erster Hand, sozusagen in höchstpersönlicher Art löste (was bei dem ihn nur mittelbar interessierenden Verkaufsgeschäft aber nicht der Fall war), eine gewisse bewundernde Vorliebe für das Amerikanische. Das amerikanische Verkaufssystem bestand nun wesentlich in der Abgabe der typischen Artikel und Massenware an Vertreter, Kommissionäre, Installateure und Händler, die ihrerseits den Absatz an die Verbraucher besorgten. Ein solches System ist einfach für den Fabrikanten, und entsprach aus diesem Grunde wohl der minder bedeutsamen Stellung, die Rathenau dem Verkaufsgeschäft zuwies. Er wollte es ohne allzugroßen Aufwand an Eigenarbeit, Apparatur und Kapital, die nach seiner Ansicht besser anderen, ihm wichtiger erscheinenden Gebieten zugeführt werden

sollten, erledigen und konnte sich dabei immerhin darauf berufen, daß die Amerikaner mit diesem System gute Geschäfte machten und einen großen Umsatz erzielten. Nun lagen allerdings die Verhältnisse in Amerika wohl etwas anders als in Europa. Die Absatzmöglichkeiten des weiten und sich rasch auf jungem Kulturboden entwickelnden Landes waren an sich größer, der Bedarf war weniger passiv und wandte sich ganz von selbst den modernsten Methoden der Technik zu, denn es waren dort absolut und relativ viel mehr Unternehmungen und Ausrüstungen ganz neu zu schaffen, die sich naturgemäß dann sofort mit den zeitgemäßesten Einrichtungen versahen. In der Zeit der Licht- und Kraftelektrizität entstanden drüben zum Beispiel erst viele Städte oder es wuchsen Ortschaften zu städtischem Umfang an, die, vor das Problem der Beleuchtung und Beförderung gestellt, naturgemäß nicht die älteren Systeme (Gas und Pferdebahn), sondern die modernsten (elektrisches Licht und elektrische Straßenbahnen) wählten. Dasselbe war mit neuerstehenden Fabriken, Hüttenwerken usw. der Fall. Sie führten sofort die rationellste Art der Kraftübertragung ein. Ganz anders lagen die Verhältnisse in den europäischen Ländern. Hier waren die Städte und ein großer Teil der Fabrikationsbetriebe bereits, bevor die Elektrotechnik ihre Leistungsfähigkeit bis zu voller Überlegenheit entwickelt hatte, auf andere Weise eingerichtet gewesen, und es galt, sie zur Auswechslung ihrer alten Einrichtungen und zur Ersetzung durch neue elektrotechnische Anlagen zu veranlassen, eine Aufgabe, die naturgemäß eine größere Aktivität der Elektrizitätsindustrie erforderte als in Amerika. Für die Zentralunternehmungen (Elektrizitätswerke und Bahnen) erkannte dies auch Rathenau als erster durchaus richtig, und seine Gründungen auf jenen Gebieten dienten darum in erster Linie dem Zwecke, den Konsum durch anregende Beispiele zur Elektrizität hinzuführen, ja sogar hinzuzwingen. Sobald es sich aber um Privatzentralen oder sonstige Einzelanlagen handelte, wollte Emil Rathenau die Konsequenzen seiner eigenen Idee merkwürdigerweise nicht ziehen. Er neigte dem amerikanischen System des Absatzes zu, trotzdem man mit diesem doch nicht unmittelbar an den Konsum herankommen, und offenbar manche Möglichkeiten des Geschäfts nicht tatkräftig genug ausnutzen konnte. Anscheinend fürchtete Rathenau, die Schicht der Zwischenhändler, Vertreter-Firmen und Installateure zu verstimmen, die zur Zeit der Gründung der A. E. G.



das Geschäft zum großen Teil noch vermittelte und auf die er bis zu einem gewissen Grade sich stützen zu müssen glaubte. Hier war nun Deutsch weitsichtiger als Rathenau selbst, indem er die Aussichten der Zukunft über die Beschränktheiten der damaligen Gegenwart stellte. Er machte die Inkonsequenz seines Meisters nicht mit und bestand, gestützt auf seine Autorität als Leiter des Verkaufsgeschäfts, darauf, auch in diesem Gebiete das Rathenausche System zur Geltung zu bringen. Rathenau selbst ließ ihn gewähren und mußte sich später überzeugen, daß Deutsch recht gehabt hatte. Die 300 kaufmännisch-technischen Bureaus, die Deutsch an allen größeren Plätzen des In- und Auslandes errichtete, bildeten immer mehr die Tragpfeiler der Absatzorganisation und boten die Möglichkeit, den Absatz in schneller Progression zu steigern, und alle neuen Konstruktionen auf dem direktesten Wege in den Konsum zu bringen. Die Bureaus waren nicht nur mit Kaufleuten besetzt, die propagandistisch tätig waren und Geschäfte in ihrem Bezirk abschlossen, sondern auch mit Technikern, die sich nicht darauf beschränkten, die von der A. E. G. gelieferten Anlagen zu montieren, sondern sie auch ständig überwachten, Anregungen zu ihrer Anlage, Ergänzung, Verbesserung usw. gaben, Fehler beseitigten, Belehrungen über die Anwendung erteilten, Irrtümer in der Anwendung korrigierten, kurzum den Kunden dieselben Berater-Dienste erwiesen, die ihnen sonst von sogenannten „konsultierenden Technikern“ geleistet wurden. Naturgemäß verschlang ein solcher Riesenapparat von 300 technischen Bureaus mit ihrem Beamtenstab, ihren Lagerbeständen, ihren Räumlichkeiten gewaltige Summen. Er machte sich nur bei einem wirklich großen Umsatz bezahlt, und gewann infolgedessen besonders an Einträglichkeit durch die verschiedenartigen großen Fusionen, die eine Zusammenlegung der Verkaufsorganisationen der verschmolzenen Unternehmen und eine wesentliche Vergrößerung ihres Umsatzes bei nur geringfügig erhöhten Unkosten gestatteten. Gerade der gewaltige Apparat der Verkaufsorganisation war ebenso wie das Unternehmergeschäft eine der Klippen, an denen die schwächeren Konkurrenzunternehmen in der Elektrizitätsindustrie scheiterten. Sie vermochten den Umsatz nicht hereinzubringen, der die großen Spesen dieses Apparates aufgewogen hätte.

Emil Rathenau hat sich um das Verkaufsgeschäft — wie schon gesagt — nicht allzusehr gekümmert. Wenn er zum Beispiel auf

Reisen war, ließ er sich nur in gewissen Abständen eine kurze Aufstellung über die Art und die Summe der erfolgten Verkäufe nachsenden. Die Namen der Käufer interessierten ihn nicht. Das war Deutsch's Ressort, der als „Globetrotter der A. E. G.“ einen großen Teil des Jahres unterwegs war, die Filialen und Bureaus kontrollierte, dort Anregungen geschäftlicher und organisatorischer Art gab und dafür sorgte, daß die Einrichtungen auf der Höhe blieben. Wenn Rathenau reiste, so geschah dies — sofern nicht Aufsichtsratssitzungen oder Generalversammlungen befreundeter Gesellschaften und Transaktionsverhandlungen die Veranlassung dazu boten — fast stets nur, wenn technische oder fabrikatorische Fragen zu lösen waren. Insbesondere hatten seine Reisen nach Amerika, deren letzte noch im Jahre 1912 geplant war, aber nicht mehr zur Ausführung kam, meist sozusagen eine vergleichende Generalrevision der jeweiligen technischen Gesamtlage der elektrischen Welt zum Zwecke. Er prüfte, wie die beiderseitigen Leistungen und Fortschritte zueinander standen, brachte Eindrücke und Anregungen mit heim und hielt drüben auch nicht mit den Errungenschaften zurück, die in der alten Welt inzwischen gemacht worden waren. Natürlich genügten diese gelegentlichen persönlichen Besuche in Amerika nicht, um einen wirklich erschöpfenden Ausgleich zwischen kontinentaler und amerikanischer Elektrizitätstechnik zu gewährleisten. Sie dienten sozusagen nur der Superkontrolle für das von Rathenau bereits früh eingeführte System des Austausches mit der General Electric-Gruppe.

Nicht nur gegenüber dem Kaufmann wußte Rathenau das industrielle Prinzip zur Geltung zu bringen, sondern auch gegenüber dem Techniker. Der manchmal eigensinnige Ehrgeiz vieler, hauptsächlich konstruktiv begabter Techniker, alles im eigenen Hause machen zu wollen, für jeden Gegenstand eine eigene Konstruktion zu haben, war ihm fremd. Es hat der A. E. G. unter der Leitung Rathenaus nie an hervorragenden Eigenkonstruktionen gefehlt. Wenn aber durch den Erwerb fremder, bereits erprobter Verfahren oder durch die Zusammenlegung eigener und fremder Verfahren schneller und vorteilhafter zum Ziele zu kommen war als durch die mühselige technische Innenarbeit, so wählte Rathenau, dem es letzten Endes nicht nur auf den technischen, sondern auch auf den wirtschaftlichen Erfolg ankam, unbedenklich statt des rein technischen Weges den technisch-kommerziellen. Von einer bloßen schematischen Nachahmung

und Benutzung fremder Geistesarbeit war die Rathenausche Methode aber auch in solchen Fällen weit entfernt. Überall, wo er fremde Konstruktionen erwarb, so bei den Edisonlampen, bei den Sprague'schen Straßenbahnpatenten, beim Akkumulator und der Curtis-Turbine, hat er die übernommenen Gegenstände in steter Weiterentwicklung verbessert und durchgebildet, sie so recht eigentlich erst zu der Reife gebracht, durch die sie ihre großen Erfolge davontrugen.

Für die industrielle Grundlage des kaufmännischen Charakters Emil Rathenaus zeugt schließlich auch die innere Ausbildung des Kalkulationswesens der A. E. G. Dieses war so organisiert, daß die Fabrikationsabteilungen mit dem Verkauf und mit der Preisbemessung für die von ihnen hergestellten Waren nicht das geringste zu tun hatten. Für sie gab es nur Selbstkostentabellen. Diese übermittelten sie der Verkaufsabteilung, der es vorbehalten war, auf der Grundlage jener Tabellen die Preise festzusetzen. Damit wurde bezweckt, daß sich die Fabrikation von dem Verkaufspreise weder nach oben noch nach unten in ihrem Herstellungsprozess beeinflussen lassen sollte. Ihre Aufgabe war es, nach rein sachlichen Gesichtspunkten zu produzieren und dabei die Ware so gut und so billig wie möglich herzustellen, ohne sich in der Qualität ihrer Arbeit durch die Kenntnis der Verkaufspreise beirren zu lassen. Stellte die Verkaufsabteilung fest, daß die Selbstkosten einer bestimmten Ware im Vergleich mit dem Preise einer gleichartigen Ware der Konkurrenz zu hoch waren, so wurde auf ihre Veranlassung in die Frage einer Untersuchung und Verbesserung des Produktionsprozesses eingetreten. Im übrigen war es das Prinzip Rathenaus, aus den drei Faktoren Grundrente, Produktionspreis und Vertriebskosten eine Preisstellung zu ermöglichen, die der jedes Konkurrenten gewachsen, möglichst aber überlegen war. Über die Faktoren Produktionspreis und Vertriebskosten ist schon gesprochen worden. Über das Thema Grundrente soll der nächste Abschnitt, der die Grundlage der Rathenauschen Finanzpolitik noch einmal zusammenfassend schildern will, Aufschluß geben.

d)

Industriefinanzier — das ist das Wort, mit dem Rathenau am häufigsten charakterisiert wird, womit man die Größe und Besonderheit seiner Leistung am kräftigsten herausheben und um-

schreiben zu können meint. Große Industriegebilde hätten auch andere geschaffen, unterschiedlich und neu seien bei Rathenau aber hauptsächlich die Finanzierungsmethoden, die in dieser Art und Ausprägung kein anderer vor ihm und neben ihm ausgebildet habe, die für eine ganze Generation vorbildlich und fruchtbar geworden seien. Drängt sich ein so starker Eindruck von dem Wesen und Wirken eines Mannes der Öffentlichkeit auf, so muß ihm naturgemäß irgend eine berechtigte Ursache zu Grunde liegen. Das Urteil der öffentlichen Meinung braucht nicht umfassend zu sein, es braucht das Bild des beurteilten Menschen oder Gegenstandes nicht ganz in der Fläche zu decken und nicht ganz bis in die Tiefe zu erfassen. Die Beurteilung kann schief und oberflächlich, aber sie kann nicht völlig falsch sein. In der Tat war Emil Rathenau ein Finanzkünstler ersten Ranges, und in der Tat gehen von hier vielleicht die stärksten Einflüsse aus, die er über die Grenzen seiner Sondertechnik und Sonderindustrie hinaus auf das Gesamtwirtschaftsleben ausgeübt hat, sofern wir allerdings die umwälzenden Einwirkungen der von Rathenau beschleunigten „Elektrisierung“ fast aller Verkehrs- und Produktionsprozesse als zur elektrischen Sondertechnik gehörend betrachten. Unter seinen Methoden, die einfach von anderen Gewerben übernommen, zum Gemeingut der Gesamtwirtschaft werden konnten, stehen die finanziellen weitaus im Vordergrund. Das System der Selbstbedarfsdeckung und Selbstabsatzwirtschaft, wie es Rathenau für die elektrische Industrie erfunden hat, war doch im wesentlichen auf diese oder wenige verwandt organisierte Industrien beschränkt, in anderen Großgewerben, wie zum Beispiel im Montangewerbe, in der chemischen Großindustrie usw. entstanden unabhängig davon ganz andere, zum Teil sogar noch radikalere Methoden der „Gemischtwirtschaft“. Das Finanz- und Reservensystem Emil Rathenaus dagegen ist weit über die Grenzen der Elektrizitätsindustrie hinaus epochemachend geworden, und mit Recht konnte Dr. Walther Rathenau in der ersten Generalversammlung, die die A. E. G. während des Krieges abhielt, darauf hinweisen, daß die großen Reserven der industriellen Unternehmungen, dieses „Mark im Knochengerüst des deutschen Industriekörpers“ die schnelle Umstellung und Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie im Kriege in erster Linie ermöglicht hätten. Nun folgt allerdings daraus, daß Emil Rathenau diese Re-

servenpolitik zuerst im großen Maßstabe angewandt hat, noch nicht unbedingt, daß sie ohne ihn überhaupt nicht Eingang im deutschen Wirtschaftsleben gefunden hätte. Vielleicht lag sie ohnedies in der Richtung unserer Industrieentwicklung und Emil Rathenaus Verdienst bestände alsdann nur darin, durch sein erfolgreiches Vorbild diese Entwicklung bestärkt und beschleunigt zu haben. Daß sie nicht mit jeder großen und reichen Wirtschaftsentwicklung notwendig verbunden zu sein braucht, zeigt das Beispiel Englands, wo eine viel ältere wirtschaftliche Generation doch nicht annähernd so viel Reservekraft der unpersönlichen Unternehmungen, dafür aber mehr persönlichen Reichtum angesammelt hatte wie die deutsche, zeigt ferner das Beispiel Amerikas, wo man trotz einer fast noch stärkeren Industrialisierung im allgemeinen noch nicht die Kinderkrankheit jeder Großwirtschaftsbewegung, das System der Agiotage und Kapitalverwässerung, überwunden hat.

Und doch — trotz der großen Ausbildung, Sichtbarkeit und Fernwirkung der Rathenauschen Finanzkunst, kann sie nicht als seine grundlegende, seine primäre Begabung bezeichnet werden. Rathenau hat niemals reine Geschäfte mit dem Gelde und um des Geldes willen gemacht, er finanzierte nie aus Freude am Finanzieren, sondern dies war ihm nur das — virtuos angewandte — Mittel zum Zwecke des Industrialisierens. Seine Finanzwirtschaft war sozusagen nur das der Industriewirtschaft genau angepaßte Kleid, eine sekundäre Kunst, destilliert aus seinen *ursprünglichen* Begabungen und Eigenschaften, denen sie dienen und die sie erst zu voller Wirkung bringen sollte. Finanzgewinne wurden von Rathenau — wenigstens ursprünglich — nicht angestrebt, sondern sie fielen als reife Früchte von dem Baume seiner Industriepolitik ab. Erst später, als er erkannt hatte, wie reiche Geldfrüchte dieser Baum tragen könnte, ging er dazu über, sie zu züchten, immer jedoch die Gesichtspunkte der Industriewirtschaft denen der Finanzwirtschaft voranstellend, deren Gefahren er wohl kannte und deren Verlockungen er darum nie Macht über sich gewinnen ließ.

Entwickelte sich so Rathenaus Finanzkunst, die in der Hochzuchtung, Festigung und späteren gewinnreichen Verwertung von Betriebsrenten, nicht im Manipulieren mit dem Aktienkurse bestand, ganz aus dem Bedürfnis des Industrialisierens, also aus der wirt-

schaftlichen Grundeigenschaft des Mannes, so wurzelte seine finanzielle Reservenpolitik vielleicht noch tiefer in einem der Grundgefühle des Rathenauschen Charakters: nämlich in dem Pessimismus. In der Kühnheit des Entwerfens industrieller und finanzieller Transaktionen keinem der großen Kaufleute unserer Zeit nachstehend, übertraf sie Rathenau doch alle in dem Gegengewicht der Vorsicht, durch das er diese Kühnheit des Entwurfes bei der Ausführung gegen alle möglichen Gefahren zu sichern bestrebt war. Dieses Gegengewicht war aus Reserven gebildet, die zum Teil aus zurückgelegten Beträgen der Jahresgewinne, zum Teil aus dem zurückhaltend angewandten Aktienagio und zum Teil aus Buchvorteilen bei Transaktionen unter Ausnutzung dieses Aktienagios stammten, das es der A. E. G. gestattete, Fabrikationswerte und Beteiligungen zu außerordentlich niedrigen Preisen zu erwerben oder doch so in ihre Bilanz einzustellen. Dabei hat sich die Reservenpolitik nie so weit verstiegen, daß von einer ungesunden Thesaurierung gesprochen werden könnte, wie sie sich in einem Teil der deutschen Verfeinerungsindustrie, namentlich im Metallgewerbe, in der chemischen Großindustrie, in der Rüstungsindustrie — unter übertriebener Nachahmung des Rathenauschen Vorbildes — während des letzten Jahrzehnts ohne berechtigten wirtschaftlichen Zweck herausgebildet hat. Ein so falsches Bild wie bei den Unternehmungen dieser Art, so zum Beispiel den Daimlerwerken, den Deutschen Waffen- und Munitionsfabriken, den Köln-Rottweiler Pulverfabriken, der Deutschen Gasglühlicht-Gesellschaft (Auer), den Vereinigten Glanzstofffabriken und vielen anderen, die mit verantwortlichen Aktienkapitalien von 10 bis 20 Millionen Mark, Vermögenswerte von 50 und 100 Millionen Mark decken, hat die Bilanz der A. E. G. niemals gezeigt. Bei ihr standen die Rücklagen immer noch in einem ungefähr richtigen Verhältnis zu den Risiken, der Aktienkurs war nicht so beschwert mit spekulationstreibenden Rätseln, wenn auch das Bilanzbild keineswegs jene Durchsichtigkeit besaß, die der Sinn und jedenfalls der Buchstabe des Aktienrechts vielleicht verlangen, die der wirtschaftlichen Entwicklung des Aktienwesens aber nicht immer zuträglich ist. Niemals hat die A. E. G. jene künstlichen Kapitalerleichterungen und Kapitalverwässerungen vornehmen müssen, die das sicherste äußere Kennzeichen einer ungesunden Reservenanhäufung sind, eine spekulative Unsicherheit in den Besitz der Aktien und bis zu einem

gewissen Grade auch in die Verwaltung der Aktiengesellschaften tragen. Emil Rathenau hat niemals unter Verzicht auf das Aktienagio Pari-Aktien oder gar Gratis-Aktien ausgegeben, er hat andererseits auch niemals das Agio bis zur letzten Grenze oder gar noch darüber hinaus ausgenutzt. Er ging einen Mittelweg, der alle Bedürfnisse des gesellschaftlichen Interesses, des Aktionärinteresses und des Kapitalmarktes zu berücksichtigen suchte. Ebenso wie die Rente und den Aktienkurs suchte er auch das Aktienagio stabil oder doch in stabiler, das heißt stetiger Aufwärtsbewegung zu halten.

Damit waren der Grundrente nicht nur günstige, sondern auch sichere Verhältnisse geschaffen und das Verhältnis zwischen Kapital plus inneren und äußeren Reserven auf der einen Seite und dem Umsatz, dem Gewinn und dem Unternehmerrisiko auf der anderen Seite blieb in den Formen des Ebenmaßes und Gleichgewichts, die auf Produktion und Kalkulation vorteilhaft und festigend einwirkten und in guten Zeiten angenehme Überraschungen nicht übermäßigen Umfangs, in schlechten Zeiten niemals allzu unangenehme Enttäuschungen bringen konnten. Das finanzielle Traggerüst war so gezimmert, daß es auf die denkbar größte Belastung eingerichtet war. Dieses Ideal der Sicherheit, das für Rathenau mit dem der allgemeinen und durchschnittlichen Wirtschaftlichkeit zusammenfiel, wurde soweit verfolgt, daß darüber die Wirtschaftlichkeit in manchen Einzeldingen allerdings auch außer acht gelassen wurde. Dies zeigt sich vornehmlich auch in der von Jahr zu Jahr größeren Anhäufung von baren Mitteln, die nicht im Betriebe verbund angelegt, sondern in Form von Bankguthaben stets greifbar gehalten wurden und fast immer die Hälfte des nominellen Aktienkapitals, so gewaltig dieses auch zuletzt anwuchs, erreicht haben. Der Zweck dieser Bankguthaben, in denen ja allerdings nicht allein die Barmittel der A. E. G. selbst vereinigt waren, sondern auch ein Teil der überschüssigen Gelder des ganzen Konzerns zum Ausdruck kam, bestand in der jederzeitigen völligen Unabhängigkeit von den Banken und vom Kapitalmarkte. Die Gesellschaft sollte stets bereit und fähig sein, neue Projekte und Geschäfte, die sich ihr vom technischen oder industriellen Standpunkte aus boten, durchzuführen, gleichgültig, ob die Zeitverhältnisse oder die kapitalbeherrschenden Geldmächte solche Unternehmungen gerade begünstigten oder nicht. Bis zu einem ge-

wissen Grade war die Geldbeschaffung des Konzerns durch die Finanzgesellschaften sichergestellt. Ein Teil von deren Hilfskräften aber gerade sowie die eigenen Barmittel der A. E. G. waren in den Bankguthaben der A. E. G. (im Gegensatz zu den buchmäßigen Rücklagen, die möglichst verborgen gehalten wurden) sichtbar zusammengefaßt und mit einem gewissen Stolz zur Schau getragen, als deutliches Zeichen der finanziellen Macht und Stärke der Gesellschaft. Industriell ist diese Hauptreserve der Gesellschaft in den späteren Jahren selten in vollem oder auch nur größerem Umfange in Anspruch genommen worden, und das Beispiel anderer großer Industriekonzerne hat gezeigt, daß ein wohl- fundiertes, gut rentierendes Unternehmen auch von außenher fast stets Investitionsmittel erhalten konnte, wenn es sie für wichtige Zwecke gebrauchte. Gerade erstklassige Großunternehmungen brauchen so riesige Barmittel nicht unbedingt, kleinere und weniger gefestigte Gesellschaften können sie sich wiederum nicht leisten. Eine rückschauende Kritik wird daher möglicherweise einmal zu dem Ergebnis kommen, daß diese großen Flüssigkeitsreserven in stärkerem Maße einen Luxus darstellten als die von den Aktionären viel heftiger bekämpften Buchreserven. Bei der Struktur unseres Kapital- und Bankenwesens, die immer mehr darauf zugeschnitten wurde, die einträgliche Industrieanlage vor den sonstigen Kapitalanlagen, der Staatsrente, dem Hypothekarkredit usw. zu bevorzugen, erscheint von einem industriellen Nützlichkeitsstandpunkte aus betrachtet diese übermäßige Anhäufung von Barmitteln für ein industrielles Unternehmen vielleicht nicht mehr unbedingt nötig. Vom finanziellen Standpunkte aus bedeutet die Barhaltung so großer Teile des Anlagekapitals, die nicht im Betriebe gewinnbringende Anlage finden, sondern im günstigsten Falle die Zinsen wieder einbringen, die sie kosten, bis zu einem gewissen Grade eine unwirtschaftliche Last. Emil Rathenau, der doch sonst moderne Entwicklungen so schnell begriffen, häufig sogar ihnen vorangegangen ist, kam in dieser Hinsicht von den Verhältnissen in den 70er und 80er Jahren und den schlechten Erfahrungen, die er damals mit der „Berliner Union“, der Deutschen Edison Gesellschaft und den Städtischen Elektrizitätswerken gemacht hatte, niemals so recht los. Er bedachte nicht, daß sich in der Zwischenzeit nicht nur sein Unternehmen bis zu einer Größe und Kraft entwickelt hatte, die es den Banken unter keinen



Umständen hätte geraten erscheinen lassen, seine Bedürfnisse zu ignorieren, sondern daß auch Bankwesen und Kapitalmarkt sich inzwischen gewandelt und zu größerer Aufnahmefähigkeit und Aufnahmewilligkeit für Industriefinanzierungen vertieft hatten. Wenn sich trotzdem auch der Grundsatz der Unabhängigkeit von Banken und Kapitalmarkt für ein großindustrielles Unternehmen sehr wohl billigen ließ, so ist doch die Übertreibung dieses Grundsatzes, die durch Ansammlung übergroßer Barmittel eher umgekehrt eine Beherrschung der Banken anstrebte, nicht ebenso ganz zu rechtfertigen.

Die Krisengefahr konnte — wie sich wiederholt gezeigt hat — die übermäßige Höhe der unwirtschaftlichen Barmittel nicht hinreichend begründen, höchstens könnte man bis vor ein paar Jahren der Ansicht sein, daß die Kriegsgeschehnisse sie fordere. Der gegenwärtige Weltkrieg scheint aber — wohl entgegen der vorher überwiegend herrschenden Meinung — gerade diese Ansicht bis zu einem gewissen Grade widerlegt zu haben. Denn er hat — wenn man von wenigen Gewerben, wie der Seeschifffahrt, absieht — nicht die Folge gehabt, die Barmittel der industriellen Unternehmungen in Anspruch zu nehmen oder gar aufzubrechen, sondern er hat im Gegenteil allenthalben diese Barmittel in ungeahntem Umfange vergrößert, und Verhältnisse, wie sie in dieser Hinsicht vor dem Kriege nur bei einer Minderzahl von Gesellschaften, besonders bei der A. E. G., bestanden, für die Mehrzahl der Industrieunternehmungen geschaffen. Das Barreservensystem ist im Kriege typisch für die deutsche Gesamtindustrie geworden, bei den Kriegsmaterialunternehmungen infolge übernormaler Gewinnansammlungen, bei vielen Friedensunternehmungen infolge einer immer weiter fortschreitenden Liquidierung ihrer Betriebsmittel (Vorräte, Außenstände usw.). Welche Wirkung allerdings in dieser Hinsicht ein unglücklich verlaufender Krieg gehabt haben würde, der ja auch zu einer Besetzung großer deutscher Industriegebiete durch den Feind hätte führen können, ist eine andere Frage, die uns veranlassen muß, das Urteil über das industrielle Barreservensystem immerhin mit einiger Vorsicht abzugeben.

Gerade wenn wir uns die Reserven- und Finanzpolitik Emil Rathenaus ansehen, mit ihrer Fülle von verwickelten Erscheinungen und Formen, von Mitteln und Zwecken, und ihren wenigen einfachen, manchmal vielleicht übertrieben vereinfachten Resultaten, in die am

Ende alle diese Ströme münden, so finden wir einen der stärksten Grundzüge Rathenaus Wesens und Strebens bekräftigt, der sich auch auf allen anderen seiner Wirkungsgebiete nachweisen läßt: den Drang vom Komplizierten zum Einfachen. Menschen kleineren und mittleren Wuchses beginnen häufig mit dem Einfachen und gelangen im Laufe ihrer Tätigkeit immer mehr zum Komplizierteren. Ganz anders Rathenau. Seine Anfänge waren kompliziert. Er besaß eine erdrückende Fülle der Formen und Möglichkeiten in sich, in ihm gärte, wie in vielen genialen Charakteren, ein Chaos, das nach Ausdruck, nach Gestaltung rang. Jede Unfertigkeit, jede Unklarheit und Ungelöstheit war ihm dabei eine Qual und so strebte er naturgemäß nach ihrer Beseitigung. Den Mitlebenden mag die erste Schaffensperiode Rathenaus wirr, unübersichtlich und sprunghaft erschienen sein. Sie mußte Außenstehenden und in Sonderheit oberflächlich Urteilenden wohl auch so erscheinen, wengleich die mannigfaltigen Kräfte Rathenaus wohl innerlich stets schon nach bestimmten Richtungen und Zielen gedrängt haben. Erst die zweite Periode brachte — auch nach außenhin erkennbar — die Vereinfachung, die Zusammenfassung der auf verschiedenen Wegen vorwärts strebenden Tendenzen. Auch dieser kaufmännische Strategie folgte — wenn auch bis zu einem gewissen Grade unbewußt — dem Grundsatz: „Getrennt marschieren und vereint schlagen“. Und nun trat das ein, was stets bei den Leistungen großer Männer zu geschehen pflegt. Was während des mühevollen Arbeitens und Ringens solcher Männer den Zuschauern unentwirrbar, fragwürdig, im Ziele unklar, im Ausgang zweifelhaft erschien, wurde nach erreichten Resultaten allen so einleuchtend, so selbstverständlich, daß es gar nicht anders hätte kommen können, daß alle schon vorher gewußt und vorher gesagt haben wollten, wie es kommen würde. Ein großes Beispiel aus der Geschichte: Die Bismarcksche Reichsgründung, von der wir Nachgeborenen den Eindruck haben, daß die ganze vorherige Entwicklung mit Notwendigkeit darauf hindrängte, die aber doch von ihrem Schöpfer nicht mit wenigen mächtigen Hammerschlägen gefügt, sondern aus vielen Möglichkeiten, gegen hundert Widerstände und Mißhelligkeiten im erbitterten Ringen mit sich selbst und der Umwelt, unter aufreibenden Kleinkämpfen durchgesetzt wurde. Wenn man mit dem gewaltigen politischen Werk Bismarcks die in ihrer Art gleichfalls imposante Leistung eines großen Industrie-

schöpfers vergleichen darf, so hat sich das Urteil der Welt ihr gegenüber mit dem Erfolge in ähnlicher Weise gewandelt. Aber erst die lapidaren Linien der Resultate ließen auch die innere Arbeit erkennen, die das Ringen um sie verursacht haben mußte.

\* \* \*

In dem Bilde des finanziellen Charakters Emil Rathenaus ist einer der Hauptzüge die Meisterschaft, mit der er die Aktie behandelte, und es ist kaum glaublich, daß derselbe Mann, dessen ganzes öffentliches Wirken auf der Grundlage des Aktienwesens aufgebaut ist, im Privatleben eine unüberwindliche Scheu vor Aktienerwerb und Aktienbesitz hatte. Das ist kaum glaublich und doch müssen wir, da es von Personen, die ihm nahestanden, übereinstimmend versichert wird, wohl daran glauben, ohne es allerdings hinreichend verstehen und erklären zu können. Der kleinbürgerliche Privatcharakter, den wir ja auch schon in anderem Zusammenhange in Gegensatz zu seinem geschäftlichen Weltbürgertum stellen mußten, scheint sich hier von dem Netzwerke der höchstpersönlichen Begebnisse nicht haben befreien zu können mit dem Ergebnis, daß Rathenau für sich selbst, und auch für Freunde, die Rat von ihm verlangten, alles das abschwor, was er öffentlich verkündet hatte. Einem alten Freunde, der ihn einmal fragte, ob er denn jetzt A. E. G.-Aktien hinzu kaufen, oder seinen alten Besitz verkaufen solle, erwiderte er: „Sie können auch das Spekulieren nie lassen.“ Es mag Leute geben, die Emil Rathenau nach solchen Feststellungen für unehrlich halten werden und man könnte sich sogar denken, daß ein findiger Staatsanwalt für den Fall, daß Rathenaus vielverschlungene Aktiengründungen nicht zu einem großen Erfolg, sondern zu einem finanziellen Zusammenbruch geführt hätten, aus dem Gegensatz zwischen der öffentlichen und der privaten Stellung zur Aktie so etwas wie den „bösen Glauben“ konstruiert haben würde. Als feiner Psychologe hätte er sich dabei allerdings nicht erwiesen, denn man wird diesen Widerspruch nicht klären, wenn man den öffentlichen Charakter Rathenaus der Unehrlichkeit, sondern wenn man den privaten Charakter einer schulenhaften Schwäche zieht. Zweifellos ist Emil Rathenau, dieser größte Meisterer des Aktienwesens, die tiefinnerliche Abneigung gegen die Aktie nie losgeworden, die ihn schon beherrschte, als er in

der Gründerzeit gegen die Umwandlung der Maschinenfabrik Webers in eine Aktiengesellschaft längere Zeit Widerstand leistete. Da er aber ohne sie seine industriellen Pläne nicht ausführen konnte, mußte er sie wohl oder übel benutzen, denn sein Drang zum industriellen Schaffen war schließlich doch noch größer als seine Abneigung gegen die Aktie. Gewissermaßen um sein Gewissen zu beschwichtigen, hat er die Aktie in seinem Machtbereich durch die Reservenpolitik immer mehr der Obligation angenähert, sozusagen aus ihr ein Surrogat für das festverzinsliche Papier gemacht, ohne daß er sich doch entschließen konnte, für seine Person von diesem Surrogat Gebrauch zu machen. Als reicher und dabei bedürfnisloser Mann war er auf die paar Prozent Mehrzinsen, die ihm die Aktie vor der Staatsrente, der Hypothek brachte, nicht angewiesen.

Doppelseitig wie die Stellung Rathenaus zur Aktie war auch die zu den Aktionären. Er verachtete und ignorierte die Kapitalisten, die ihr Geld ihm und seinen Gesellschaften anvertrauten, keineswegs, wie das manche Selbstherrscher des Aktienwesens tun, von denen die Aktionäre nur als Objekte, nicht als Subjekte der aktienrechtlichen Gesetzgebung und der aktiengesellschaftlichen Interessen betrachtet werden. Für Emil Rathenau stand das Interesse der Aktionäre sehr hoch und wurde von ihm mit peinlicher Gewissenhaftigkeit wahrgenommen. Bei allen Maßnahmen, die er traf, bei allen Vorschlägen, die er machte, fragte er sich und seine Mitarbeiter stets: „Was werden die Aktionäre dazu sagen, wie schneiden die Aktionäre dabei ab?“ Diese Frage beschäftigte ihn unausgesetzt und spielte bei seinen Entschlüssen eine wichtige Rolle. Er fühlte sich durchaus als Sachwalter fremden Vermögens, und in der Tat waren seine Maßnahmen, selbst wenn sie von Generalversammlungs-Oppositionen heftig bekämpft wurden, auch vom Standpunkte der Aktionäre aus betrachtet, fast immer wohlüberlegt. Jedenfalls kann Emil Rathenau kein Fall nachgewiesen werden, in dem er berechnete Interessen der Aktionäre verletzt und Ansprüche, die von einem höheren Gesichtspunkte aus begründet waren, nicht zu erfüllen versucht hätte. Aber formell erkannte er den außenstehenden Aktionären nicht das Recht zu, sich über wichtige gesellschaftliche Fragen, die nur aus der Kenntnis der inneren Verhältnisse und Vorgänge bei dem Unternehmen begriffen werden konnten, ein Urteil anzumaßen, das an fachmännischem Gehalt dem der Verwaltung gleichwertig gewesen wäre.

Der Tag der Generalversammlung war für Rathenau durchaus keine bloße Formalität, keine unbequeme Äußerlichkeit, der aus gesetzlichen Gründen genügt werden und die man so schnell als möglich erledigen mußte. Er schilderte den Aktionären seine Beweggründe so ausführlich, wie er das mit den geschäftlichen Interessen der Firma vereinbaren zu können glaubte, gab Auskunft, so weit er es für irgend tunlich hielt und gewährte den Aktionären volle Rede-, Frage- und Beschwerdefreiheit. In seinen Entschlüssen ließ er sich aber fast nie durch sie umstimmen, zumal sie ihm selten etwas Neues vortrugen, einer Frage eine Beleuchtung geben konnten, in der er sie nicht schon selbst gesehen hatte. Er pflegte ja die ihm vorliegenden Probleme nach allen Seiten hin zu durchdenken, sie immer wieder hin- und herzudrehen, ehe er zu einem Ergebnis kam. Sein Sohn Walther hat nach dem Tode des Vaters einmal Aktionären, die der Ansicht waren, neue Gesichtspunkte zur Beurteilung einer Angelegenheit beigebracht zu haben, das Wort zugerufen: „Glauben Sie denn nicht, daß wir Phantasie genug besitzen, um uns ungefähr alle Einwände, die Sie hier in der Generalversammlung vorbringen könnten, schon vorher vorzulegen und sie in Erwägung zu ziehen?“ — Die Aktionäre antworteten auf diesen Ausspruch, — der ganz und gar aus dem Geiste Rathenaus, des Vaters, gesprochen war, wenn dieser ihm vielleicht auch nicht die schlagfertige, scharf pointierte Fassung gefunden haben würde, — daß dann ja die Generalversammlung nur eine Farce sei und es sich für die Aktionäre nicht lohne, sie zu besuchen und in ihr das Wort zu ergreifen. In der Tat läßt sich mit einer solchen Aktionärpolitik mancher Mißbrauch treiben, denn keine Verwaltung ist unfehlbar und es gibt Fälle, in denen der Außenstehende mehr und schärfer sieht, eine bessere Distanz zu den Dingen hat, als die doch immerhin im Geschäftsgang befangene Verwaltung. Rathenau hat sich solchen Mißbrauch aber eben nie zu schulden kommen lassen. Wenn man heute zurückschauend die verschiedenen Kämpfe zwischen ihm und den Aktionären betrachtet, so wird man finden, daß in der Sache fast stets Rathenau recht gehabt hat, und daß die Anträge und Wünsche der Aktionäre, wenn ihnen Folge gegeben worden wäre, die A. E. G. von der finanziellen Richtung, die sie mit so großer Konsequenz und mit so glänzendem Erfolge innehielt, abgelenkt und vielleicht etwas ganz anderes aus ihr gemacht hätten.

Niemals ist Emil Rathenau in den Generalversammlungen wegen Schäden, fehlerhafter oder schlechter Führung der Geschäfte angegriffen worden, sondern das in allen Versammlungen mit seltener Regelmäßigkeit wiederkehrende Thema der Opposition waren die angeblich zu niedrigen Dividenden. „Tun Sie doch nicht immer nur in den Spartopf hinein, sondern nehmen Sie doch auch einmal etwas für die Aktionäre heraus.“ — „In guten Zeiten sammeln Sie für die schlechten, in schlechten nehmen Sie nichts von den Notreserven, sondern sammeln weiter im Hinblick auf die ungeklärte Lage.“ — „Was nützen uns die Reserven, von denen man versprochen hat, daß sie uns einmal zugute kommen werden, wenn erst unsere Enkel den Vorteil davon haben sollen.“ — So und ähnlich lauteten die manchmal ganz witzig und klug zugespitzten Wendungen, mit denen man ihn — nicht selten mit Argumenten aus dem Arsenal seiner eigenen Logik — zu schlagen und aus seiner Festung herauszulocken suchte. Emil Rathenau blieb kühl bis ans Herz hinan. Er war nicht so gewandt wie sein Sohn Walther, der als Aufsichtsratsvorsitzender resigniert zu entgegnen pflegte: „Es hat keinen Zweck, der Opposition entgegen zu kommen, denn gleichgültig, welche Dividende wir auch vorschlagen, es wird stets eine Erhöhung um 2% beantragt werden.“ Wenn die Opposition heftig oder gar in der Form verletzend wurde, so konnte allerdings auch Emil Rathenau in Harnisch geraten und seine Worte waren dann manchmal von einer Bitterkeit, einer persönlichen Gereiztheit, die er ruhigen Blutes wohl selbst als zu weit gehend erkannt haben würde. — Zu derart heftigen Kämpfen kam es aber nur in einigen wenigen Versammlungen, so in der vom 12. Dezember 1905, als der Führer der Opposition, Rechtsanwalt Elsbach, nachdem er die Bilanz undurchsichtig, den Geschäftsbericht einen furchtbaren Blender genannt und dem Generaldirektor vorgeworfen hatte, daß er seine Versprechungen nicht gehalten habe, seine Rede mit den Worten schloß: „Wir bitten nicht mehr, fordern wollen wir. Wir sind hier im eigenen Hause und stehen vor den Verwaltern unseres Vermögens.“ — Rathenau entgegnete aufbrausend: „Wenn wir in derartiger wenig taktvoller Weise angegriffen, ja persönlich besudelt werden, so können wir nichts anderes tun, als Ihnen unseren Platz zur Verfügung zu stellen.“ — Erst Fürstenberg, der kluge Dialektiker, der die Verhandlungen gewöhnlich anstelle der dekorativen Aufsichtsratsvorsitzenden mit dem Staatssekretärstitel leitete, konnte

durch seine schlagfertigen Bemerkungen die Situation in solchen Fällen wieder einigermaßen herstellen. Derart scharfe Zusammenstöße bildeten aber Ausnahmen. Im allgemeinen verliefen die Generalversammlungen ruhig und sachlich, und wenn die Aktionäre auch durch sie keinen Einfluß auf die Verwaltung zu gewinnen vermochten, so waren diese Tage doch für die Besucher nicht selten recht interessant und lehrreich, und diese konnten stets die Beruhigung mit davon tragen, daß die Verwaltung ihres Vermögens in guten Händen sei.

e)

Wenn in der Presse die Unergiebigkeit unseres politischen Lebens, das angeblich niedrige Niveau unserer Parlamente und Parlamentsdebatten beklagt wird, so empfiehlt man häufig als Abhilfe die Zuwahl unserer geistigen und gewerblichen Führer in den Reichstag oder Landtag, da man von ihnen glaubt und hofft, daß sie mit ihren anderwärts bewährten überlegenen Persönlichkeitswerten auch das parlamentarische Leben befruchten, neue und größere Gesichtspunkte in den Kleinkram der geschäftspolitischen Verhandlungen bringen könnten. Die Stände des Handels und der Industrie haben es auch oft genug beklagt, daß ihre Vertreter in den Parlamenten weit spärlicher zu finden seien als zum Beispiel Persönlichkeiten aus der Landwirtschaft. Ob die so ausgesprochenen Gedanken und Wünsche allgemein betrachtet einen berechtigten Kern haben, ist mir stets zweifelhaft gewesen. Die Beschäftigung mit der Politik stellt ihre eigenen Ansprüche, fordert ihre eigenen Maßstäbe. Nicht geistiges, industrielles oder agrarisches Talent ist zu ihrer Ausübung erforderlich, sondern politisches, daneben auch politische Leidenschaft. Sie fordert heute bei der Fülle der Facharbeit, die im parlamentarischen Leben zu erledigen ist, den ganzen Mann, und ist nicht mit den paar beschäftigungslosen oder der eigentlichen Beschäftigung abgerungenen Stunden zufrieden, die ihr ein auf anderem Gebiete voll in Anspruch genommener Mann etwa widmen könnte. Beim Landwirt liegen die Verhältnisse meist etwas anders. Die agrarischen Führer sind fast durchweg Berufspolitiker, die aus landwirtschaftlichen Kreisen stammen und die Interessensgesichtspunkte ihrer Herkunft mit in das politische Leben hinüber-

nehmen. Üben sie eine landwirtschaftliche Tätigkeit noch aus, so ist sie meist nebensächlicher Natur. Es fehlt ihr auch fast stets der schöpferische Inhalt, der den großen Industriellen so stark ausfüllt und beansprucht, daß er kaum eine seiner Hauptkräfte für eine ganz anders geartete politische Tätigkeit einsetzen kann. Für die Richtigkeit dieser Ansicht sprechen die Erfahrungen, die wir mit bedeutenden Kaufleuten in ihrer parlamentarischen Praxis gemacht haben. In ihrer besten schaffenskräftigsten Zeit waren sie nur selten gute, vollgültige Politiker. Man wird vielleicht auf Männer wie Hansemann und Camphausen verweisen. Aber diese gehörten einer anderen Zeit an. Damals lag das wirtschaftliche Leben ganz auf der Linie des politischen. Die Wirtschaft wollte frei werden wie der Staatsbürger. Beide hatten denselben Weg. Inzwischen ist die wirtschaftliche Freiheit schneller zum Ziele gelangt als die politische. Statt nach Zielen orientierte sich die Wirtschaft nunmehr nach Interessen. Das war auch auf die Stellung der Industriellen nicht ohne Einfluß geblieben. Sie waren nun meistens Interessenten, ähnlich wie die Agrarier, nur nicht auf einem so geschlossenen und in sich einheitlichen Gebiet wie der Landwirtschaft, sondern auf ihrem eigenen Sondergebiete, das ja in politischer wie wirtschaftlicher Hinsicht durchaus nicht von denselben Interessen beherrscht zu werden brauchte, wie irgend ein anderes, nicht minder wichtiges, aber auch nicht minder beschränktes Wirtschaftsgebiet. Es gibt Gewerbe, die schutzzöllnerisch sind, andere die dem Freihandel zuneigen, es gibt Gewerbe, deren Vertreter politisch rechts, andere, deren Vertreter politisch links stehen. Der Hansabund, dessen unorganische Zusammensetzung im Gegensatz zu dem homogenen Bund der Landwirte schnell zutage trat, ist ein sprechendes Beispiel für diese politische Zerfallenheit der Handels- und Industriekreise. Die höheren politischen und wirtschaftlichen Gesichtspunkte, die früher in unserem parlamentarischen Leben zur Geltung kamen, vermochte er ebenso wenig zurückzubringen, wie das die stärkere Zuwahl bedeutender Gewerbetreibender in unsere Parlamente tun könnte, wenn diese nicht zugleich einen entwickelten Sinn für Dinge des Gemeinwohls, für staatsbürgerliche und staatsgesellschaftliche Interessen hätten.

Emil Rathenau gingen diese Interessen so gut wie völlig ab. Auf seinem Fachgebiete universell, in allem Können und Wissen, das



diesem Fachgebiete irgendwie nützen konnte, unbestrittener Meister, schloß er sich von Gesichtspunkten und Fragen des Gesamtinteresses fast ebenso entschieden ab, wie von den schönen Künsten, den theoretischen Wissenschaften und ähnlichen für ihn abseits liegenden Dingen. Sein Leben war so ganz von der Sphäre durchdrungen, in der es zur Vollendung gelangte, daß er sicher keine Zeit, und ebensowenig Neigung zu Dingen hatte, in denen er es höchstens zu halben Resultaten hätte bringen können. Die Mehrzahl der intensiven Schöpfer ist so organisiert, ihre Kraft ist an den Boden gebannt, dem sie entwuchs, und nur ganz frei und leicht schaffenden Naturen ist es manchmal gegeben, daß ihnen ihre Genialität auch auf anders geartete Gebiete folgen darf. Emil Rathenau war ein überwiegend naiver Schöpfer, aber darum wurde ihm sein Werk nicht leicht. Sein Ringen mit ihm verzehrte alle Kräfte. So blieb er denn auch ganz in seinem Werk und dessen Dunstkreise befangen. Seine Tätigkeit für gemeinwirtschaftliche Fragen beschränkte sich auf eine vorübergehende Gastrolle, die er im Ältestenkollegium der Berliner Kaufmannschaft gab. Nach dem Tode seines Sohnes Erich zog er sich auch von dieser Tätigkeit und der damit verbundenen Geselligkeit zurück. Allgemeine wirtschaftspolitische Anschauungen besaß er vielleicht, sie waren aber nach den Interessen seines Faches orientiert, ein freies wirtschaftspolitisches Weltbild wurde nicht daraus. Er war gegen Kartelle, weil sie der elektrotechnischen Industrie nicht „lagen“, er war gegen die hohen Schutzzölle, weil seine Industrie einen ausländischen Wettbewerb im Inlande nicht zu befürchten brauchte und andererseits stark auf den Export angewiesen war. Er war in diesen Dingen Interessent, besaß aber Takt und Selbsterkenntnis genug, um seine privatwirtschaftlichen Interessen nicht im Gewande des Volkswirts der Allgemeinheit aufzudrängen. Einmal hat er, befragt von einer illustrierten Zeitschrift (Illustrierte Zeitung, 27. Januar 1910), sich über Zollfragen öffentlich ausgelassen. Die Äußerung ist so interessant, daß sie hier wiedergegeben werden soll.

„Als Nichtpolitiker möchte ich mich einer Antwort auf die erste Frage enthalten, wie sehr ich auch die Bedeutung des darin angeregten schiedsgerichtlichen Vertrages für die deutsch-französischen Beziehungen und für das gesamte Kulturleben zu schätzen weiß.

Mehr berechtigt halte ich mich zur Beantwortung der zweiten

Frage, die das wirtschaftliche Verhältnis der beiden Länder betrifft. Sie bietet mir eine willkommene Gelegenheit, zunächst einige grundsätzliche Bemerkungen zu machen. Das unter der Parole „Schutz der nationalen Arbeit“ betriebene System hat nunmehr zwar schon eine langjährige Geschichte, indes ist damit noch nicht ohne weiteres seine Berechtigung erwiesen. Vorteilhafter ist es vielmehr, wenn eine Ware möglichst da produziert wird, wo die dafür günstigsten Bedingungen gegeben sind. Statt dessen hat es das Schlagwort vom Schutz der nationalen Arbeit mit sich gebracht, daß heute nicht mehr bloß jedes Land, sondern auch die verschiedenen Städte, ja selbst kleine Gemeinden allerlei herstellen möchten, was geeigneter anderwärts und unter anderen Bedingungen geschaffen werden kann. Um Produktion und Konsum steht es am besten, wenn die denkbar höchste Qualität unter möglichst niedrigen Kosten erreicht werden kann. Das läßt sich nur erzielen, wenn die Herstellung an dem dafür zweckmäßigsten Orte erfolgt, da, wo sie sich am ehesten im großen auf höchster Stufenleiter betreiben läßt. Statt dessen werden die Produktionsstätten verengt, wenn die Länder sich gegeneinander absperren, und wenn dem Vorbilde, das diese in ihrem Verhalten zueinander geben, auch Städte und Gemeinden innerhalb der einzelnen Länder folgen.

Dieser Auffassung von den Nachteilen des Schutzzollsystems pflegen die Vereinigten Staaten von Amerika als ein Beispiel entgegengehalten zu werden, das für die Ersparlichkeit der Schutzzölle spreche. Indes nehmen die Vereinigten Staaten eine Ausnahmestellung ein. Ich werde da an eine Begegnung mit Mac Kinley erinnert. Wir sprachen über den teuren Lebensunterhalt in Amerika und ich bezeichnete ihn als eine nachteilige Wirkung der von Mac Kinley so eifrig vertretenen Hochschutzzölle. Er stimmte meiner Verurteilung dieses Systems und meiner Befürwortung des freien Handels im Prinzip zu, nur wollte er meinen Standpunkt nicht für die Vereinigten Staaten gelten lassen. Sie bildeten ein Land für sich, das auf das Ausland nicht angewiesen wäre. Amerika sei als eine Art Robinson Crusoe imstande, seine Bedürfnisse vom Rohprodukt bis zum letzten Fabrikat selber herzustellen.

Mindestens bis zu einem gewissen Grade ist dieses Urteil Mac Kinleys in der Tat berechtigt. Die sich auf achtzig Millionen belauende Bevölkerung der Vereinigten Staaten stellt einen Konsumenten

von ungewöhnlicher Größe dar. Da sie zudem fast völlig einheitlich in ihrer Sprache, ihren öffentlichen Einrichtungen und ihren Lebensgewohnheiten ist, hat sie mehr als die Bevölkerung anderer Länder die Möglichkeit, ihre Bedürfnisse durch Massenfabrikation zu befriedigen. Indem damit der Arbeit der Maschine ein so viel größerer Spielraum gewährt ist, wird die Produktion durch die Höhe der Löhne für menschliche Arbeit nur verhältnismäßig wenig benachteiligt. Die übrigen Produktionsmittel aber stehen dem Lande in der größten Mannigfaltigkeit und Fülle zur Verfügung.

Anders die europäischen Länder. Deutschland mit seinen sechzig, Frankreich mit vierzig Millionen Einwohnern bleiben in der Bevölkerungszahl hinter der amerikanischen stark zurück. Dazu ist die Bevölkerung und damit auch die Befriedigung ihrer Bedürfnisse hier um vieles differenzierter. Und weiter ist keines dieser Länder mit den vielseitigen und reichen Naturschätzen bedacht, die den Vereinigten Staaten beschieden sind. In Frankreich ist, da es über Kohle und Erz nur in relativ unzureichenden Mengen verfügt, der Betrieb von Gewerben, in denen es auf Massenfabrikation ankommt, erschwert. Er ist vergleichsweise so viel mehr für Deutschland geeignet, dem jene Roh- und Hilfsmaterialien in umfassender Menge zu Gebote stehen. Hinwiederum sind Frankreich in manchen seiner Weine und in deren vorzüglicher Kultur, sowie in dem durch jahrhundertlange Tradition überlegenen Kunst- und Luxusgewerbe Produktionszweige gegeben, in denen es berufen ist, die Bedürfnisse des Auslandes, unter anderm auch die Deutschlands, zu befriedigen.

Aus dieser meiner Auffassung ergibt es sich als selbstverständlich, daß ich alle Schritte, die das bisherige handelspolitische Verhältnis Deutschlands zu Frankreich bessern könnten, mit voller Sympathie begrüße. Da die hier veranstaltete Umfrage die Anregung gibt, „in einem bestimmten Punkte Vorschläge zu machen“, liegt es mir nahe, im Hinblick auf etwaige Besprechungen zwischen den beiden Regierungen Frankreich darauf hinzuweisen, von welcher Bedeutung es für die französische Bevölkerung wäre, wenn ihr die Möglichkeit geboten würde, elektrotechnische Fabrikate, für deren Herstellung in Deutschland die günstigeren Voraussetzungen bestehen, billiger und leichter, als es bisher möglich ist, zu beziehen.

Die deutsche Elektrotechnik nimmt in Europa eine führende

Stellung ein. Der Vorsprung, den sie erreicht hat, läßt sich anderwärts in absehbarer Zeit nicht einholen. Es wäre demnach natürlich, daß die Nachbarländer sich die Leistungen der deutschen Elektrizitätsindustrie zunutze machten, zumal es keinerlei Beschäftigung oder Beruf gibt, in denen die Elektrizität nicht in irgend einer Weise Verbesserungen der Arbeits- und Lebensbedingungen mit sich bringt. Für die Erzeugnisse der elektrotechnischen Industrie besteht aber zwischen Frankreich und Deutschland keine handelsvertragliche Verständigung. Die Zollschranke, die Frankreich zwischen sich und der Schweiz aufgerichtet hat, und die die elektrotechnische Industrie im besonderen Grade trifft, gilt laut Vertrag vom Jahre 1871 unter der Bezeichnung einer „Meistbegünstigung“ auch für die deutsche Einfuhr nach Frankreich. Wenn ein Handelsabkommen zwischen Deutschland und Frankreich zustande käme, das den Erzeugnissen der deutschen Elektrotechnik die französische Grenze öffnete, würde Frankreich damit die Teilnahme an den Fortschritten der Industrie erleichtert werden. Für den Vorteil, der sich daraus zugleich für Deutschland ergäbe, könnten Frankreich Zugeständnisse bei der Einfuhr seiner Weine und kunstgewerblichen Fabrikate gemacht werden. Das hätte auch für Deutschland den Vorteil, daß die Lebensfreude hier durch die Erzeugnisse Frankreichs gehoben würde.

Statt daß die Lebenshaltung des einen Landes durch die Zollmauer, die es von dem andern trennt, niedergehalten wird, schüfe ein auf der Grundlage freieren Warenaustausches sich aufbauendes Handelsabkommen eine Harmonie der Interessen, die hier und dort Arbeit und Genuß mehrten und erleichterten.“

Wir sehen also: Am Anfang ganz gescheite, wenn auch nicht übermäßig originelle Ausführungen prinzipieller Natur. Sobald aber die Nutzenanwendung kommt, steuern sie in das Fahrwasser einer Interessenpolitik, die nur auf den Nutzen für die eigene Industrie, nicht auf eine wirklich tief durchdachte und objektive wissenschaftliche Begründung Wert legt. Hätte Emil Rathenau, als er zu schaffen anfing, den Vorsprung, den sich damals Amerika und England in der elektrotechnischen Industrie errungen hatten, als etwas gegebenes hingenommen und auf eine eigene Betätigung in dieser Industrie verzichtet, so würde er nie die A. E. G. geschaffen und zu der ersten Elektrizitätsgesellschaft der Welt gemacht haben.

## f)

Wie ist Emil Rathenau, der die Sachen im allgemeinen so trefflich zu behandeln verstand, nun mit Menschen umgegangen? — Man könnte vielleicht sagen: Wie mit den Sachen, — wenn dem Worte nicht ein gewisser herabsetzender Beiklang von Gefühllosigkeit, von Herzenskälte innewohnte, der in Rathenaus Art, mit Menschen zu verkehren, vielleicht manchmal, aber durchaus nicht immer enthalten war. Rathenau konnte kühl und uninteressiert, ja schroff und ablehnend sein, aber er war durchaus keiner von den Menschen, die über Leichen gehen. Er hatte darum für eine so ausgesprochene Eroberernatur eigentlich wenig persönliche Konflikte. Er war Gefühlsregungen keineswegs unzugänglich und Personen gegenüber, die ihm menschlich nahe standen, sogar großer Zartheit fähig. Man könnte seine Art, Menschen zu behandeln, eher „sachlich“ nennen, wenn diese Sachlichkeit nicht gelegentlich durch persönliche Stimmungen, Gereiztheiten und sogar Ungerechtigkeiten getrübt worden wäre. Am besten wird man sein Verhältnis, seinen Umgang mit Menschen vielleicht mit dem Worte „direkt“ kennzeichnen. Er kannte im Verkehr mit Menschen keine Umschweife, keine Nebenwege, keine Umhülltheiten, mit einem Worte keine Indirektheiten. Er hielt mit nichts zurück, und täuschte nichts vor. Er sagte ehrlich, was er dachte, war in Lob und Tadel, in Anerkennung und Kritik offen. Rücksichten auf Stand, Rang und Alter nahm er dabei nicht, und er hat einmal — wie mir ein Augenzeuge berichtete — eine hochgestellte Persönlichkeit seines Konzerns, einen Exzellenzherrn in Gegenwart von dritten ziemlich brüsk zur Rede gestellt, weil dieser eine von ihm übernommene Aufgabe nicht zu seiner Zufriedenheit ausgeführt hatte. Aber so sehr sein Tadel verletzen konnte, so tief konnte sein Lob beglücken. Für Mitarbeiter, die viel mit ihrem Chef in Berührung kamen, gab es keine schönere Belohnung als eine Anerkennung des Meisters, nicht nur deswegen, weil sie selten war, sondern weil er ihr oft eine menschlich-warme, den Belobten innerlich berührende Form zu geben verstand. Eine so direkte Art der Menschenbehandlung war natürlich für das kaufmännische Verhandeln nicht unter allen Umständen geeignet. Delikate Besprechungen, in denen zunächst sondiert werden mußte, in denen es darauf ankam, vorerst einmal nicht das ganze Ziel, die letzte Absicht, das

eigentliche Interesse zu zeigen und aus dem Gegner, der sich ebenso vorsichtig, abwartend und berechnend verhielt, trotzdem das Wissenswerte herauszuholen, lagen ihm im allgemeinen nicht. Auch Verhandlungen, bei denen der Kontrahent nicht durch sachliche Gründe, sondern durch politische List, nicht durch den Inhalt, sondern durch die Form des Gesprächs gewonnen werden sollte, verstand Emil Rathenau, trotzdem er am Schreibtisch und im monologischen Denkprozeß nicht nur klug, sondern auch schlau zu argumentieren vermochte, nicht übermäßig gut zu führen. Der Mensch, der ihm gegenüber saß, zwang ihn mehr oder minder rasch zur Offenbarung seiner Karten. Die Ursprünglichkeit, die Ungeduld, das Endziel zu erreichen, sprengten den zurückhaltenden Gang umhüllter Unterredungen. Emil Rathenau vermochte im Gespräch schlagend, aber nicht ebenso schlagfertig zu sein. Während er im uninteressierten Fachgespräch gut zu plaudern verstand, waren für Einleitungsverhandlungen zu konkreten Geschäften andere im Konzern besser geeignet als er. Denn er sagte hier, wie auch in Zweckgesprächen mit Konkurrenten, Vertretern von Behörden usw. zu schnell und zu offen, alles was zu sagen und manchmal besser auch nicht zu sagen war, wie er denn überhaupt der Ansicht war, daß gute Geschäfte nur solche seien, die beiden Kontrahenten zum Vorteil gereichten. Vorsichtig zu behandelnde Einleitungsbesprechungen ließ er denn auch meist von seinen Direktoren oder von seinem Sohn Walther führen. Standen die Dinge aber so, daß eine offene Aussprache am besten zum Ziele führen konnte, das heißt handelte es sich um Geschäfte, die überhaupt ganz auf diese Weise erledigt werden konnten, oder waren die Erörterungen bei anderen Geschäften über das Stadium des Parlamentierens hinausgelangt, so war Emil Rathenau der richtige Mann. Dann wurde er zum glänzenden Verhändler. Kurz, sachlich, bestimmt formulierte er seinen Standpunkt, machte die Konzessionen, die er machen konnte, feilschte nicht viel und blieb unbeirrbar bei der Sache. Für Leute, die gleichfalls sachlich zu diskutieren verstanden, war es ein Vergnügen mit ihm zu verhandeln, eine Leichtigkeit, mit ihm ins Reine zu kommen. Aber auch Abschweifende zwang er durch die Suggestion seiner Art und Persönlichkeit gleichfalls bald zur Sache.

Ein schneller Menschenkenner war Emil Rathenau nicht. Dazu war er zu vertrauensvoll und darum anfänglich stets geneigt,

die Menschen als das zu nehmen, was sie selbst darstellen und scheinen wollten. Seine Naivität veranlaßte ihn, nicht nur die Menschen direkt zu behandeln, sondern sie auch direkt, das heißt ohne Hintergedanken zu beurteilen. So kam es, daß ihm auch ein weniger wertvoller Mensch anfänglich zu interessieren, zu gefallen, ja zu imponieren vermochte. Niemand konnte ihn aber auf die Dauer über seinen Wert täuschen. Eine nähere Bekanntschaft offenbarte Rathenau bald die wirkliche Natur und Fähigkeit eines Menschen, und wenn er diese einmal als unzulänglich erkannt hatte, so war er für allezeit mit ihrem Besitzer fertig. Auf eine nachträgliche Revision seines Urteils ließ er sich nur höchst selten ein. Dies führte dazu, daß er — der im allgemeinen die Menschen richtig und gerecht einschätzte — in Ausnahmefällen auch einmal aus Vorurteil oder Eigensinn einem Menschen unrecht tat. Las er meist auch nicht so schnell in Menschenseelen wie andere sogenannte gute Psychologen, so las er doch häufig tiefer und gründlicher als diese. Ungewöhnliche Menschen, auch wenn sie ihre Eigenart noch nicht greifbar bekundet hatten, vielleicht selbst nicht einmal kannten, hat er nicht selten entdeckt, gefördert und an die richtige Stelle gesetzt. Als der Professor an der technischen Hochschule Klingenberg mit einem in der Konstruktion nicht gerade gelungenen Automobilmotor zu Rathenau kam, erkannte dieser im Gespräch, welche ungehobenen Schätze technischer Praxis in diesem akademischen Professor schlummerten, und ohne langes Besinnen forderte er ihn zum Eintritt in die Direktion der A. E. G. auf, in der sich Klingenberg ganz so bewährte, wie es Rathenau vorausgesehen hatte. Seine Mitarbeiter suchte und erzog er sich auf ganz individuelle Weise, und zwar individuell für ihn wie für die anderen. Wenn irgend ein Platz zu besetzen, irgend eine Aufgabe zu lösen war, so schaffte er sich die Personen hierzu nicht nach dem System, das leider sonst vielfach in der Industrie üblich ist, wo man bekannte Fachkräfte durch das Angebot eines höheren Gehalts einfach aus ihrem früheren Wirkungskreis fortengagiert. Ein derartiges System, bei dem schließlich nicht nur Tenoristen-, sondern fast Bankdirektorengehälter für sogenannte erste Fachkräfte üblich wurden, hat er seiner Konkurrenz oft vorgeworfen. „Auf solche Weise ist es kein Kunststück, Leute zu bekommen,“ hat er mir selbst einmal geklagt. Er selbst ging ganz anders zu Werke. Er nahm nicht notwendigerweise für einen frei-

gewordenen Posten oder eine zu lösende Aufgabe — abgesehen von Ausnahmen, bei denen die Zeit drängte, oder es eine besondere Spezialität unbedingt verlangte, — einen gerade auf diesem Gebiete bewährten oder bekannten Fachmann, es sei denn, daß er ihn ebenso leicht wie einen anderen bekommen und ihn ebensogut brauchen konnte. Er suchte sich vielmehr unter seinen Leuten denjenigen aus, der ihm für diese Sache die beste Eignung zu besitzen schien, auch wenn er sich erst in das neue Gebiet einarbeiten mußte. Fähigkeiten, nicht Vorkenntnisse waren für ihn ausschlaggebend und er wußte, daß Frische, Unbefangenheit, die Gabe, sich eine Materie während der Arbeit zu erobern, manchmal wertvoller sind als Wissen, das zur Routine geworden ist. Er kannte seine Mitarbeiter genau, schematisierte nicht mit Menschen und suchte jeden nach seiner Individualität, nach der Art, nicht nur nach dem Maß seiner Leistung zu beschäftigen.

Emil Rathenau hatte das Glück, schon bei der Gründung oder kurz nach der Gründung seines Unternehmens Mitarbeiter zu finden, die ihm und seiner Gesellschaft ihr ganzes Leben lang treu blieben und so eng mit ihr verwachsen wie er selbst. Daß Deutsch, Mamroth oder Jordan jemals hätten aus der A. E. G. ausscheiden, eine andere Stellung suchen oder annehmen können, ist ein Gedanke, der allen Beteiligten wohl absurd vorgekommen wäre. Diese treue und gute Kameradschaft, die auf der Arbeit an der gemeinsamen großen, unter ihren Händen aufblühenden Sache, aber auch auf der gegenseitigen Achtung vor der Persönlichkeit der anderen beruhte, spricht gleicherweise für den menschlichen Wert Rathenaus wie seiner Mitarbeiter. Tüchtige, energische Charaktere von eigener Prägung und starkem Wuchs gruppierten sich um den Mittelpunkt des Genies, dessen Überlegenheit alle anerkannten, das aber auch ihnen Spielraum und Entwicklungsfreiheit für ihre Kräfte gewährte. Die Stärke des Vorstandes der A. E. G., sagte mir einmal eines seiner Mitglieder, liegt in ihrer seltenen, nicht herbeigeführten, sondern „gewordenen“ Homogenität. Da war stets ein vollständiges Gleichgewicht in dem Verwaltungskörper vorhanden, niemand drängte sich vor, niemand blieb zurück, nichts verschob sich, nichts mußte verschoben werden, Palastrevolutionen, innere Konflikte und Auseinandersetzungen — abgesehen von Meinungsverschiedenheiten wegen sachlicher Fragen — gab es nicht. Eifersucht, Neid, Intriguen, persönliche Motive trugen



keine Verwirrung in den Geschäftsgang. Die geschäftliche Arbeit spielte sich auf dem Untergrund langjähriger persönlicher Freundschaft ab. Viele Jahre hindurch wohnte Emil Rathenau mit Deutsch und Mamroth zusammen in einem Hause am Schiffbauerdamm, ganz nahe den alten und nicht fern den neuen Geschäftsräumen, Rathenau im ersten, Deutsch und Mamroth im zweiten Stockwerk. Rathenau in seiner Einfachheit hätte die alte Wohnung vielleicht nie aufgegeben. Aber die Kollegen zogen fort, erbauten sich eigene Villenhäuser. So entschloß sich denn auch Rathenau als Siebzigjähriger zum Bau eines eigenen Hauses in der Viktoriastraße, auf dem Grundstück, das seinen Eltern, zuletzt seiner Mutter, gehört hatte und das er durch das danebenliegende erweiterte. Pietät gegen einen geliebten Menschen erleichterte ihm den Bruch mit der Pietät gegen die gewohnte Heimstätte. Um den Umständlichkeiten, den Gemütsbewegungen des Umzuges zu entgehen, reiste er nach Wien, als schwerkranker Mann kehrte er zurück und kurz, nachdem er sein neues Heim bezogen hatte, mußte er sich zur Beinamputation entschließen.

Die Organisation des Vorstandes der A. E. G. ist, wie ich schon sagte, nicht geschaffen worden, sie hat sich historisch entwickelt und ist gerade darum so innerlich organisch geworden. Es wird von Interesse sein, sie nachstehend in der Form, zu der sie sich in den letzten Jahren Rathenaus entwickelt hatte, zu schildern.

#### 1. D e u t s c h :

System der inländischen und ausländischen Zweiganstalten. Installation und Fabrikation im Auslande. Organisation der 300 Filialen, Installations- und Ingenieurbureaus. — Großinstallationsgeschäft, soweit es von Berlin aus geleitet wurde, also Einrichtung von Stationen für Berg- und Hüttenwerke, Fabriken usw. (Privatanlagen). Fertigstellung der Jahresbilanz (nicht Buchwesen). Sozusagen Minister des Äußeren.

#### 2. M a m r o t h :

Wiederverkaufsgeschäft; Warenhandelsgeschäft, Buchführung, Kasse, Gelddispositionen (Anlage der flüssigen Gelder, Bankguthaben), Überwachung der Betriebsgesellschaften (nicht der Trustunternehmungen). — Sozusagen Minister des Inneren.

## 3. J o r d a n:

(früher im Patentamt tätig, leitete zuerst das Patentbureau der A. E. G.) Leitung der gesamten Fabriken der A. E. G. mit Ausnahme des K a b e l w e r k s, und ausschließlich derjenigen Fabriken, die an ausländische Zweiganstalten angegliedert waren. Arbeiterwesen.

## 4. Prof. K l i n g e n b e r g:

Bau der Zentralstationen für eigene und fremde Rechnung.

## 5. Baurat P f o r r:

Elektrische Bahnen.

## 6. E m i l R a t h e n a u:

Vereinheitlichung und Kontrolle der Geschäftspolitik, Kontrolle der Finanzinvestitionen, technische Politik, wie Aufnahme neuer Fabrikationszweige, ferner besondere Mitwirkung beim Bahngeschäft, beim juristischen, litterarischen und Patentbureau. Das Kabelwerk, das Erich Rathenau geleitet hatte, übernahm nach dessen Tode Emil Rathenau aus Pietät. — Vertretung der Gesellschaft in ihren Ausstrahlungen, Finanzbeteiligungen (Aufsichtsräten) in erster Linie E. R a t h e n a u, unterstützt durch Dr. Walther Rathenau und daneben durch Deutsch, Mamroth und Klingenberg. — Fusionsunternehmungen behandelte E. Rathenau mit Dr. Walther Rathenau, Elektrobankunternehmungen Dr. Walther Rathenau allein.

Diese Organisation des Vorstandes erwies sich als außerordentlich glücklich und leistungsfähig.

„Wir bewältigen damit einen Umsatz von 300 Millionen Mark, wir können ebenso gut damit einen Umsatz von einer halben, ja einer ganzen Milliarde kontrollieren,“ sagte einmal Deutsch zu einem Frager.

Bei einem Vorstande, der aus so starken Persönlichkeiten zusammengesetzt ist, bei einer Gesellschaft, die sich zudem geldlich so unabhängig zu halten verstand wie die A. E. G., ist die bestimmende geschäftliche Mitwirkung des A u f s i c h t s r a t s natürlich nur verhältnismäßig gering. Abgesehen von den gesetzlichen Funktionen, die er zu erfüllen hat, sind seine Aufgaben im wesentlichen dekorativer Natur, nicht in leer repräsentativer Bedeutung, sondern in

dem Sinne einer Zusammenfassung und Widerspiegelung wichtiger geschäftlicher Beziehungen, die das Unternehmen mit anderen Industrie- und Kapitalmächten verbinden. Eine intensive Arbeitsleistung kann ein Kollegium von 30 Mitgliedern, das fast schon ein kleines Parlament ist und sich nur ein paar Mal im Jahr vollständig versammeln wird, naturgemäß nicht vollbringen. Es waren wohl auch zu vielerlei Interessen in ihm vertreten, als daß diesem Kollegium ein allzutiefer Einblick in alle Geschäftsdetails gegeben werden konnte. Neben den Vertretern fast aller Großbanken gehörten Repräsentanten solcher Unternehmungen dem Aufsichtsrat der A. E. G. an, die in einer hervorragenden Geschäftsverbindung mit ihr standen, so Albert Ballin von der Hamburg-Amerika-Linie, Ministerialdirektor a. D. Micke und später Dr. Wussow von der Großen Berliner Straßenbahn, ferner die Vertreter der früher mit der A. E. G. fusionierten Konzerne der „Union“, der Lahmeyerwerke, der Felten & Guillaume-Gesellschaft. Auch die beiden großen Berliner Kohlenhändler Eduard Arnhold in Firma Caesar Wollheim und Fritz von Friedländer-Fuld waren in ihm vertreten. Als Fachleute, die für eine industrie-technische Kontrolle in Betracht kamen, konnten eigentlich nur die früheren, inzwischen in den Aufsichtsrat gewählten Vorstandsmitglieder und einige wissenschaftliche Praktiker oder Konstrukteure, wie Geheimrat Dr. Kirchhoff und bis zu seinem Tode v. Hefner-Alteneck gelten. Den Vorsitz im Aufsichtsrat führten nach Georg v. Siemens Ausscheiden zwei Exzellenzen, zuerst der preußische Staatsminister a. D. Herrfurth, dann der Staatssekretär a. D. Hollmann, Repräsentationsfiguren, die offenbar Beziehungen zu Regierungskreisen herstellen sollten und in dieser Hinsicht auch wertvolle Dienste leisten konnten, namentlich in einer Zeit, in der die A. E. G. als jüngerer Unternehmen noch mit dem alten Ruhm und Ruf, den die Konkurrenzfirma Siemens & Halske namentlich bei Behörden sich erhalten hatte, ringen mußte. Der eigentlich geschäftsführende Vorsitzende war in jenen Zeiten Carl Fürstenberg, der finanzielle Vertrauensmann und Freund Emil Rathenaus, der den Titel eines stellvertretenden Aufsichtsratsvorsitzenden führte. Nach dem Ausscheiden Hollmanns wurde Dr. Walther Rathenau Aufsichtsratsvorsitzender der Gesellschaft und erhielt nach dem Tode Emil Rathenaus als solcher den Titel Präsident der A. E. G. Mit diesem war eine ausgedehnte und

dauernde Arbeitsstellung verbunden, in die ein Teil der früher von Emil Rathenau erfüllten Obliegenheiten, u. a. die Zusammenfassung der Gesamtpolitik der A. E. G., eingebracht wurde, während den anderen Teil der Vorsitzende des Direktoriums Geheimrat Felix Deutsch übernahm.

Die ungewöhnliche und geistig leitende Stellung, die dem einzig überlebenden Sohne Emil Rathenaus in der von diesem geschaffenen, aber doch längst über die Grenzen eines persönlichen und privaten Unternehmens hinausgewachsenen Gesellschaft von den bewährten Mitarbeitern des Gesellschaftsgründers bereitwillig eingeräumt wurde, findet ihre hinreichende Erklärung nicht in einem traditionellen Erbgange, nicht in dem Streben nach einer Fortführung der „Dynastie Rathenau“ aus dekorativen Gründen. Dem verständnisvollen Leser dieses Buches braucht nicht gesagt zu werden, daß nur *sachliche* Gründe zu verantwortlichen Stellungen in der A. E. G. führen, daß solche Stellungen nicht ererbt werden konnten, sondern erworben werden mußten. Um den Nachweis für die Richtigkeit dieser Ansicht zu führen, aber auch deswegen, weil es für das Charakterbild des Vaters nicht ohne Wert sein kann, wenn dem Wesen und Wirken der Kinder — ebenso wie dem der Eltern — nachgegangen wird —, wollen wir uns mit den Gestalten der Söhne Emil Rathenaus an dieser Stelle kurz befassen. Der Anteil, den sie an der Schöpfung des Vaters genommen haben, war nicht gering; er war auch nicht äußerlich und zufällig, sondern innerlich und sozusagen organisch.

Emil Rathenaus Söhne sind beide keine Epigonennaturen gewesen. Sie haben ihr Licht nicht nur von dem väterlichen Gestirn erhalten, sondern durch ausgeprägte Eigenleistungen gezeigt, daß die Kraft des Stammes, die das Genie des Vaters formte, in ihnen nicht ermüdete, sondern lebendig blieb. Der jüngere von ihnen, *Erich* Rathenau ist an der Schwelle der Mannesjahre einem tückischen Leiden erlegen, das ihn schon in den Knabenjahren befiel. Wohl kein Ereignis seines Lebens hat den Vater so schwer getroffen, wie dieses Leiden und dieser Tod, es hat ihn jahrelang der Geselligkeit und eine Zeitlang fast dem Werke entfremdet. *Erich* Rathenau wird von allen, die ihn kannten, als ein gradliniger, schlichter und gütiger Mensch geschildert. Er hatte ohne Zweifel das Zeug zu einem hervorragenden Techniker. Das Kabelwerk der A. E. G., das

er leitete, hat er zur Vollendung entwickelt. Es war keine Phrase, wenn Emil Rathenau, als ihm in einer Generalversammlung vorgeworfen wurde, daß er nun auch noch seinen zweiten Sohn in den Vorstand der A. E. G. berufen lasse, sein Vorgehen in folgender Weise begründete: „Dem tüchtigen Fachmann Erich Rathenau sind von der Konkurrenz so glänzende Anerbietungen gemacht worden, daß es besonderer Gegenleistungen seitens der A. E. G. bedarf, um ihn zu halten.“

Walther Rathenau, sein älterer Bruder, ist eine kompliziertere Natur. Auch er ging vom Technischen aus. Als Ingenieur war er in schaffender Weise an der Ausbildung der elektrochemischen Arbeitsgebiete der A. E. G. beteiligt, baute und leitete sieben Jahre hindurch die drei Fabriken der Elektrochemischen Werke G. m. b. H., deren Chlorverfahren er selbständig entwickelt hatte. Im Jahre 1899 trat er in den Vorstand der A. E. G., übernahm dort die Abteilung „Zentralenbau“ und führte insbesondere das Baugeschäft für fremde Rechnung, das vorher etwas vernachlässigt worden war, zu ansehnlichem Wachstum. Im Jahre 1901 wurde er mit Karl Frey Administrateur der Elektrobank in Zürich, deren Geschäftskreis er ganz selbständig verwaltete und deren Geschäftsmethoden er reformierte; eine Tätigkeit, die ihn zu weitgehender Mitwirkung an dem Aufbau des Trust- und Finanzsystems der A. E. G. berief und fähig zeigte. Die Besserung der Beziehungen zu der Konkurrenzfirma Siemens & Halske, die eine Verständigung über das Zentralengeschäft und die Bildung des Kabelkartells ermöglichte, hat er durch ausgesprochenes Verhandlungsgeschick angebahnt. Besonders war seine Hand bei den großen Ausdehnungsgeschäften der A. E. G. zu spüren. Die Aufnahme der Schuckert-Gesellschaft, für die er sich nach gründlicher Untersuchung der Verhältnisse entschieden ins Zeug legte, konnte er im Vorstandskollegium nicht durchsetzen. Dieses Schicksal eines persönlichen Projektes, dessen Mißlingen er als einen großen und dauernden Verlust für die A. E. G. ansah, veranlaßte ihn im Jahre 1902 aus dem Vorstand der A. E. G. auszuscheiden und einer Aufforderung Karl Fürstenbergs zu folgen, in die Berliner Handelsgesellschaft als Geschäftsinhaber einzutreten. Aber auch nach seinem Austritt blieb Walther Rathenau in enger Fühlung mit der A. E. G., zumal da er seine Stellung als Administrateur der Elektrobank beibehielt. Bei der Verschmelzung der

A. E. G. mit der „Union“ wirkte er in weitgehender Weise mit; den Zusammenschluß mit dem Lahmeyer-Konzern, der ja von der Elektrobank seinen Ausgang nahm, hat er fast selbständig entworfen, desgleichen die erst nach dem Tode Emil Rathenaus eingeleitete Serie der B. E. W.- und Elektrowerke-Transaktionen, durch die die Berliner Elektrizitätswerke Akt. Ges. nach der Verstädtlichung ihrer Berliner Zentralen durch Überführung des größten Teils der Aktien mit der A. E. G. nahe verbunden und dann von dem ihr zur Last gewordenen Besitz an den Elektrowerken in Bitterfeld befreit wurde. Bei allen diesen Entwürfen kamen ihm sein Sinn für die Architektur großer Transaktionen und seine konstruktive Begabung zustatten, die er während des Krieges in noch größerem Rahmen bei der Rohstoffsicherung für die Zwecke des deutschen Heeresbedarfs erweisen konnte.

Hatte sich in Erich Rathenau die naive Seite des väterlichen Charakters fortentwickelt, so war Walthers Erbteil die Größe und Schärfe des Denkens. Eine Erscheinung von ausgesprochener und sehr bewußter Geistigkeit, die sich nicht auf das Fachgebiet des Vaters oder das eigene beschränkte, sondern die allgemeinen Probleme des wissenschaftlichen, künstlerischen und gesellschaftlichen Lebens ihrer Zeit in den Brennspiegel ihrer Persönlichkeit zog. Die nicht nur in den Schaffens-, sondern auch in den Lebensformen, mit denen der Vater, wie wir gesehen haben, im Kleinbürgertum seiner Herkunft haften geblieben war, frei zum Weltbürgertum emporwuchs und darum ihrer Geistigkeit auch Kultur zu geben verstand. Daß eine solche Entwicklung auch zu schriftstellerischer Betätigung drängen mußte, ist verständlich. An dieser Stelle das Bild des Schriftstellers Walther Rathenau und seines literarischen Schaffens zu zeichnen, ist unmöglich. Aber wenn wir feststellen, daß er Tiefe des Gedankens mit einer ungewöhnlichen Plastik der Darstellungsweise, Originalität der Anschauung mit einem sicheren Blick für das Praktische zu verbinden weiß, sind wir uns der Zusammenhänge bewußt, die zwischen dem Geist des Vaters und dem des Sohnes bestehen.

\*

\*

\*

Haben wir im Vorstehenden geschildert, wie Emil Rathenau die Menschen als einzelne Persönlichkeiten behandelte, so bleibt noch zu untersuchen, wie er zu den Menschengruppen, zu den Kollektivpersönlichkeiten stand, mit denen er in Berührung kam. Rathenau hatte, wie fast alle bedeutenden Industriellen seiner Epoche, keinen ausgesprochenen Sinn und kein unmittelbares Interesse für das Soziale. Er war nicht gerade antisozial, aber er war asozial. Das Schicksal der Arbeiter- und Beamtenklasse interessierte ihn nicht um dieser Menschenschichten oder um der Menschheit willen, sondern weil er mit ihnen zu tun hatte, sie für seine industriellen Zwecke und Pläne brauchte. Daß die meisten Industriepolitiker keine Sozialpolitiker sind, ist erklärlich. Um ein bedeutender Industriepolitiker zu werden und zu sein, braucht man die Arbeit eines ganzen Lebens und oft reicht sie nicht einmal dazu hin. Auch die Sozialpolitik braucht ihren ganzen Mann. Dazu kommt, daß der Industrielle, der verdienen, das Verhältnis zwischen Einnahmen und Ausgaben ständig verbessern will, als größten Widerstand auf diesem Wege die ständige Forderung des Arbeiters und Beamten nach höherer Entlohnung, höherem Anteil am Produktionsertrag findet. Der Fabrikant, dessen Streben in der Gegenrichtung fortdrängt, hat es naturgemäß am schwersten, den Standpunkt der arbeitenden Klassen zu begreifen. Denn er muß erst sich selbst ausschalten, seine stärksten Ichgefühle neutralisieren, ehe er beginnen kann, sich in die Seele des Arbeiters einzufühlen. So einfach, so primitiv und brutal darf man den Gegensatz natürlich nicht darstellen, als ob die unersättliche Geldgier des reichen Produzenten dem armen Arbeiter nicht von seinem Überfluß ein Teilchen zur Verbesserung seiner Existenzbedingungen abgeben will. Gewiß, auch das hat es häufig gegeben und gibt es wohl auch noch. Aber gerade bei industriellen Schöpfernaturen spielt das Geld nicht die ausschlaggebende Rolle, sondern die Kalkulation, die Ökonomie des Produktionsprozesses, das Gedeihen des Werkes. Gerade die tiefsten Verelendungen der Arbeiterklasse hatten ihren Ursprung nicht in der Willkür zu reichlich verdienender Fabrikanten, sondern in der Verschlechterung der Produktionsbedingungen für den Industriellen, häufig sogar in dem Aufkommen neuer überlegener Produktionseinrichtungen, die die Herstellung der nach den alten Verfahren arbeitenden Unternehmer unrentabel machten und sie zum Lohndruck zwangen.

Emil Rathenau hat sich mit der Sozialwissenschaft, die derartige soziale Übergangskatastrophen zu verhindern oder doch zu mildern suchte, nicht bewußt beschäftigt, ebenso wenig war er allerdings auch konsequenter Antisozialist, wie zum Beispiel Kirdorf. Er war in dieser Hinsicht, wie in mancher anderen, Unternehmer, Realist und Rationalist und suchte mit dem Sozialismus, den er als eine wurzelstarke, unausrottbare Bewegung erkannt hatte und mit dem er darum rechnen mußte, so gut wie möglich fertig zu werden. Konflikte suchte er so lange als möglich zu verhindern, denn er wußte, daß eine Niederlage für den Arbeitgeber verhängnisvoll werden konnte, daß ein Sieg die Lage für ihn nur auf eine verhältnismäßig kurze Zeit sicherte und den Keim zu immer neuen Kämpfen bildete. Dabei war seine Art, der Arbeiterbewegung Konzessionen zu machen, keineswegs die alte patriarchalische, die sich vorzugsweise an das Gemüt wendet und die auch in ganz großen Betrieben, wie zum Beispiel bei der Firma Fried. Krupp noch gepflegt wird. Seine Methode war vielmehr eine ganz nüchtern rechnungsmäßige, die an den Verstand appelliert und vom Verstande geleitet wird. Während der Patriarchalismus manchen Forderungen des Sozialismus, rein sachlich betrachtet, entgegenkommt, aber stets betont, daß er diese Konzessionen freiwillig, gewissermaßen als Wohltat gewähre, dem Arbeitenden jedoch keinen Anspruch auf sie einräumen will, war es Rathenau ziemlich gleichgültig, in welcher Form er die Forderungen der Arbeiter erfüllte. Wenn er sachlich etwas geben mußte, hielt er sich nicht lange bei der Formfrage auf, ob er den Arbeitenden ein Recht einräume, oder ob er ihnen ein Geschenk mache. Die Hauptfrage war für ihn der rechnerische Effekt, die Einwirkung auf die Ökonomie. Erschien diese ihm zu nachteilig, so ließ er es lieber auf den Kampf ankommen, ehe er nachgab. Im anderen Falle war er zum Entgegenkommen bereit, sofern er den Eindruck hatte, daß der Gegner stark genug war, um einen Arbeitskampf wagen zu können. Im allgemeinen huldigte er der Ansicht, daß es auch wirtschaftlich zweckmäßig sei, Störungen der industriellen Arbeit möglichst zu vermeiden, da sie auch dem Unternehmer häufig mehr schaden könnten als Zugeständnisse, die er den Arbeitern machte und die vielleicht durch Verbesserung der Arbeitsmethoden wieder ausgeglichen werden konnten. Von Arbeits-



kämpfen aus prinzipiellen Gründen wollte er nicht viel wissen, und vermied sie, wenn es irgend angängig war.

Naturgemäß haben sich seine Anschauungen und Methoden auch in der Arbeiterfrage im Laufe der Zeit verändert und entwickelt. Vor einer Reihe von Jahren hielt ihm einmal jemand vor, daß er in der Zeit der Hochkonjunktur viele Arbeiter eingestellt habe, die er dann in der Periode des Rückschlags nicht behalten konnte. Er erwiderte: „Habe ich denn diese Arbeiter alle gezeugt, daß ich verpflichtet bin, sie zu beschäftigen? Wenn ich Arbeit für sie habe und sie zu mir kommen, gebe ich ihnen Beschäftigung, habe ich keine Arbeit mehr für sie, muß ich sie entlassen.“ — Von diesem Standpunkt kam er mit den Jahren immer mehr ab, je klarer er erkannte, wie vorteilhaft es vom geschäftlichen Standpunkt für ein Großunternehmen ist, einen dauernden, treuen und geübten Arbeiterstamm zu besitzen. Natürlich führte er diese Ansicht nicht bis zu der Konsequenz durch, nun überhaupt keinen Arbeiter mehr zu entlassen, auch wenn es für ihn an Beschäftigung fehlte. Aber er suchte die Entlassungen möglichst einzuschränken, indem er für Arbeiter, deren Tätigkeit auf einem Gebiet beendet war, neue Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen bestrebt war und zur Erreichung solcher Zwecke auch Opfer nicht scheute, von denen er wußte, daß sie sich später wieder bezahlt machen würden. Übrigens trug sein kaufmännisches System, die A. E. G. vor Beschäftigungskrisen sicherzustellen und die Produktion auch in schlechten Zeiten konstant zu erhalten, naturgemäß dazu bei, auch die Arbeiterverhältnisse in ihren Betrieben zu festigen. Entlassungen fanden in späteren Jahren weniger in Zeiten des Konjunkturrückganges als infolge der Einführung neuer arbeitersparender Produktionsmethoden statt. Hier war aber der Arbeiterrückgang meist nur ein ganz vorübergehender, denn solche neuen Produktionsmethoden pflegten sehr schnell den Bedarf anzuregen und damit auch die Nachfrage nach Arbeitern wieder zu heben.

In der Angestelltenfrage war der Standpunkt Rathenau grundsätzlich derselbe wie in der Arbeiterfrage. Er stellte sich auf den Boden einer nüchternen Tatsachenpolitik, und wenn die Angestellten bei ihm trotzdem nicht dasselbe erreichten wie die Arbeiter, so liegt das daran, daß ihnen die Macht und Solidarität des Zusammenschlusses nicht in demselben Maße zur Seite stand, die ihren

Forderungen denselben Nachdruck hätte geben können wie der Arbeiterschaft. Immerhin versuchte er, soweit es bei einem so großen Betrieb möglich ist, den tüchtigen Angestellten den Aufstieg aus den niedrigsten Regionen zu ermöglichen. Die Verbesserung der sozialen Lage des Durchschnitts ging nur schrittweise vor sich.

Ein eigenartiges Kapitel im sozialen Leben Rathenaus betrifft die *Frauenarbeit*. Er schätzte an Frauen besonders die Weiblichkeit, und infolgedessen entsprach seinem Gefühl die Frauenarbeit recht wenig. Als ihm aber manche seiner Mitarbeiter rechnerisch überzeugend deren Vorteile für das Unternehmen dargelegt hatten, gab er seinen Widerstand auf und ließ sogar zu, daß Frauen von der A. E. G. in großem Umfange eingestellt wurden. In seinem innersten Empfinden blieb er aber immer ungläubig und als einmal in irgend einer Zeitung die Meldung zu lesen war, daß die Baltimore- und Ohio-Bahn eine Statistik aufgemacht habe, nach der die Bezahlung der Frauen bei dieser Gesellschaft um 30%, die Leistung aber um 50% geringer sei als die der Männer, ließ er überall nachforschen, um Näheres über diese Statistik zu ermitteln. Die Ermittlungen fielen negativ aus und es erwies sich, daß die Baltimore-Ohio-Bahn überhaupt keine Statistik dieser Art angefertigt habe. — Die Beamten, die er mit dieser Nachforschung beauftragt hatte, waren nicht wenig erstaunt, als Rathenau wenige Tage nachher gelegentlich des Empfanges einer Studiengesellschaft eine Rede hielt, in der er die Vorteile der Frauenarbeit begeistert pries und mit Stolz darauf hinwies, daß bei der A. E. G. schon seit langem die Frauenarbeit in großem Maßstabe gepflegt würde.

Im Endeffekt hat natürlich Emil Rathenau, wie jeder andere große Entwickler industrieller Arbeit, auch sozial fördernd gewirkt. Industrie schaffen, heißt Arbeit schaffen und die Bedingungen der Industrie verbessern, heißt auch die Bedingungen der Arbeit verbessern, wengleich eine zu plötzliche, revolutionierende Verbesserung der Industrietechnik vorübergehend auch auf die Arbeiterverhältnisse drücken kann. Das von Adam Smith aufgestellte Lohngesetz, nach dem die Industrie den Arbeiter stets nur so viel verdienen läßt, daß er gerade sein Auskommen finden kann, hat doch heute nicht mehr volle Geltung. Die soziale Bewegung, aber auch die großartige Industrieentwicklung haben zweifellos in den letzten

Jahrzehnten dahin gewirkt, die soziale Lage zu mindestens des Standes der gelernten Arbeiter zu heben und sie der des Kleinbürgertums anzunähern.

## g)

Wir sind am Ende. Wir haben versucht, ein Menschenleben in seinem Sein und Wirken zu schildern, das ein Heldenleben gewesen ist, wie nur irgend eines, wenn ihm auch vielleicht der Schimmer der Romantik gefehlt hat. An Kämpfen war dieses Leben reich und reich an Erfolgen. Mit dem Leben hatte Emil Rathenau zu ringen, und zuletzt auch mit dem Tode. Wer den Invaliden sah, als er sich, von dem ersten Anfall der tückischen Krankheit kaum erholt, im Rollstuhl nach seinem Arbeitszimmer am Friedrich Karl-Ufer fahren ließ, diese zitternden Hände, diesen totenblassen Kopf, diese müden Züge, die einst von Energie und Lebenswillen durchglüht gewesen waren, gab diesem Mann nur noch wenige Wochen. Immer neue Attacken der Krankheit schüttelten ihn. Er überwand sie und gewann noch ein paar Jahre. Im Mai 1914, als ich ihn zum letzten Male aufsuchte, war er äußerlich ganz der alte. Seinen künstlichen Fuß, den ihm ein Meister-Orthopäde konstruiert hatte, betrachtete er nur als technisches Problem. In stundenlanger Unterhaltung entwickelte er mir damals alle brennenden Fragen der Elektrizitätsindustrie, jugendlich, frisch, zukunftsfreudig wie nur je, ganz ungebrochener Geist, der sich die Materie untertan gemacht hat. Ein Jahr später hatte die Materie doch den Geist überwunden. Am Tage der Wiedereroberung von Lemberg schloß Emil Rathenau die Augen.

Können heute noch Männer seinesgleichen wachsen und werden? Die Großen aus dem Reiche der Industrie sind gestorben oder sie altern. Aus den Reihen der jungen Saat sehen wir noch keinen Halm, der über die umstehenden Köpfe soweit hinausragt, wie Saul über die Propheten. Unsere Industrieentwicklung ist voller aber auch ruhiger geworden. Es sind nur Schritte vorwärts zu tun, langsame oder schnelle, aber keine großen Distanzen mehr zu überspringen, im Sturmschritt zu durchheilen wie zur Zeit, als Rathenau nicht nur selbst jung war, sondern das Glück hatte, die Jugend einer Epoche zu erleben. Es fehlen die neuen, großen jungfräulichen Probleme, an denen sich die Begabung zur Vollkraft entwickeln, der

Feuerfunke des Genius zum lodernden Brand entzünden kann. — Fehlen sie? Oder werden sie aus der ungeheuren Umwälzung entstehen, in die dieser lange, schwere und zerstörende Krieg Europa gestürzt hat und aus der seine Weltherrschaft nur eine ungeheure Arbeit der Geister und Hände erretten könnte? — Warten wir und hoffen, daß uns Deutschen Männer wie Emil Rathenau wieder geschenkt werden, die unsere Kraft der Organisation mit dem Blute der Persönlichkeit durchtränken und zu noch höherem Werte emporheben können.

