

Kocka, Jürgen

**Book Part — Digitized Version**

## Entgegnung auf Jürgen Kuczynski

**Provided in Cooperation with:**

WZB Berlin Social Science Center

*Suggested Citation:* Kocka, Jürgen (1990) : Entgegnung auf Jürgen Kuczynski, In: Ulrich Raulff (Ed.): Ein Mann vieler Eigenschaften - Walter Rathenau und die Kultur der Moderne, ISBN 3-8031-5121-x, Wagenbach, Berlin, pp. 79-83

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/112516>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## WZB-Open Access Digitalisate

## WZB-Open Access digital copies

---

Das nachfolgende Dokument wurde zum Zweck der kostenfreien Onlinebereitstellung digitalisiert am Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB). Das WZB verfügt über die entsprechenden Nutzungsrechte. Sollten Sie sich durch die Onlineveröffentlichung des Dokuments wider Erwarten dennoch in Ihren Rechten verletzt sehen, kontaktieren Sie bitte das WZB postalisch oder per E-Mail:

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH  
Bibliothek und wissenschaftliche Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
E-Mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

The following document was digitized at the Berlin Social Science Center (WZB) in order to make it publicly available online.

The WZB has the corresponding rights of use. If, against all possibility, you consider your rights to be violated by the online publication of this document, please contact the WZB by sending a letter or an e-mail to:

Berlin Social Science Center (WZB)  
Library and Scientific Information  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin  
e-mail: [bibliothek@wzb.eu](mailto:bibliothek@wzb.eu)

---

Digitalisierung und Bereitstellung dieser Publikation erfolgten im Rahmen des Retrodigitalisierungsprojektes **OA 1000+**. Weitere Informationen zum Projekt und eine Liste der ca. 1 500 digitalisierten Texte sind unter <http://www.wzb.eu/de/bibliothek/serviceangebote/open-access/oa-1000> verfügbar.

This text was digitizing and published online as part of the digitizing-project **OA 1000+**. More about the project as well as a list of all the digitized documents (ca. 1 500) can be found at <http://www.wzb.eu/en/library/services/open-access/oa-1000>.

JÜRGEN KOCKA

*Entgegnung auf Jürgen Kuczynski*

Jürgen Kuczynskis Vortrag hat einen weiteren Vorzug von Rathenaus Schriften ans Licht gebracht. Sie erlauben es einem energischen Kommentator, durch gekonnte Auswahl und Bewertung der Zitate nicht nur vieles über den Autor des Werkes, sondern gleichzeitig auch manches von sich selbst mitzuteilen. Herr Kuczynski hat jedenfalls nicht nur zahlreiche Einsichten Rathenaus rekonstruiert, sondern gleichzeitig einige seiner eigenen Überzeugungen und Erwartungen mitgeteilt, etwa zum Zustand des »realen Sozialismus« heute oder zu der Art, wie die Russische Revolution trotz allem noch erfolgreich hätte sein können – als Rathenausche Gemeinwirtschaft nämlich. Das interpretierte Werk als produktiver Spiegel des erfahrenen Interpreten – nicht von jedem Werk läßt sich das sagen.

Herr Kuczynski hat natürlich nicht nur Lob für den Großindustriellen und »realen Philosophen« Walther Rathenau parat. Er hält ihn, aufgrund seiner Verteidigungsschrift, für einen kleinlichen Charakter – etwas ungerecht, wie ich finde, angesichts der Maßlosigkeit der öffentlichen Angriffe, denen sich Rathenau im Weltkrieg und danach ausgesetzt sah. Natürlich sieht Jürgen Kuczynski, daß Rathenau in Wahrheit weder Sozialist noch Kommunist war, und nach Kuczynskis Meinung liegt hier eine Grenze der Einsichts- und Handlungsfähigkeit Rathenaus – wen wundert das.

Aber im ganzen gerät Rathenaus Bild in der Zeichnung Kuczynskis sehr positiv, geradezu strahlend: »Der damals geistig führende Konzernherr der dritten industriellen Revolution«, der scharfsinnige und sensible Analytiker der wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse und Trends, ein »wirklicher Philosoph im echten Sinne des weisen Weltbetrachters«.

Ich möchte nun nicht auf Rathenaus Qualifikation als Zeitanalytiker und Prognostiker eingehen, obwohl sich hier sicherlich auch manches Kritische sagen ließe, z. B. über die exorbitante Ungenauigkeit vieler seiner Diagnosen oder über die krude Kurzsichtigkeit, mit der er 1907 die Vereinigten Staaten als oberflächlich, eintönig und materialistisch kennzeichnete. Ich will auch keine Einschätzung der Leistungen Rathenaus insgesamt skizzieren, keine Bewertung dieser Persönlichkeit in toto, die mit ihrer Vielseitigkeit und Ungewöhnlichkeit zu Recht fasziniert. Vielmehr möchte ich über seine praktische

Bedeutung, sein Gewicht und seine Leistung als Industrieführer, als »system builder«, als Organisator und Manager ein paar Bemerkungen machen, weil ich glaube, daß man diese Leistungen leicht überschätzen kann und nicht überschätzen sollte. Ich unterscheide mich damit ein wenig von Kuczynskis Hochschätzung Rathenaus als eines führenden »Konzernherrn« und vermutlich auch von Hughes' Hochschätzung des »system builder« Rathenau.

Als größte praktische Leistung würde ich, ähnlich wie Ernst Schulz, den blitzschnellen, erfolgreichen Aufbau der Kriegs-Rohstoff-Abteilung und der Kriegs-Rohstoff-Gesellschaften 1914 nennen, wenn ihm dabei auch tüchtige Mitarbeiter, die er aus der AEG mitbrachte, halfen. Eine kurze Zeitspanne lang – nämlich in der Ausnahmezeit des gerade begonnenen Krieges und bevor sich die bedrohten »vested interests« vor allem auf Seiten seiner kleinen und großen Unternehmerkollegen noch recht hatten artikulieren können – bestand eine Situation, in der Rathenaus neokorporative Planungsideen zum Zug kamen, in der Problemlösungen plötzlich angemessen waren und Realität wurden, die vorher nicht gepaßt hatten und später nicht mehr paßten, obwohl sie schon vorher von Rathenau vorgeschlagen worden waren und auch später vertreten wurden. Erstmals und eben nur vorübergehend bestand eine gewisse Übereinstimmung zwischen Rathenaus weitreichenden wirtschaftsorganisatorischen Ideen und den Bedürfnissen wie den Möglichkeiten der Zeit. Auch mußte es schnell gehen, die Ausnahmesituation des Krieges verlangte und ermöglichte Improvisation an den etablierten Verwaltungen vorbei, und auch diese Anforderung kam Rathenau entgegen, dem das Improvisieren, der Wirbel der Termine, die unkonventionelle Arbeitsweise mehr entsprachen als der geordnete, aktenmäßig abgestützte, bürokratische Prozeß, der damals in den öffentlichen wie in den privatwirtschaftlichen Verwaltungen schon die Regel war. Daß Rathenaus Ideen zur Reform des Kapitalismus gerade – und nur – in einer solchen Ausnahmesituation realisierbar wurden, mag zugleich etwas über ihre begrenzte Gültigkeit aussagen.

Natürlich war Walther Rathenau als Unternehmer und Manager auch vor 1914 keineswegs bedeutungslos. Hugo Stinnes nannte ihn nicht zufällig den größten technischen Organisator Deutschlands. Rathenau errang große Erfolge bei einzelnen Geschäftsabkommen, etwa mit Süd-Afrika. An der Fusion zwischen AEG und Bergmann um 1910 hatte er starken Anteil. Zweifellos war er ein führender Unternehmer in einer der beiden wichtigsten, damals als neu geltenden Industrien, der kleinen, aber rasch expandierenden elektrotechnischen Industrie. Er stand in der Tat für einen neuen Typus des kapitalistischen Unternehmers: für den ohne größeres Eigentum an

Produktionsmitteln agierenden, mit wissenschaftlicher Fachbildung ausgerüsteten angestellten Unternehmer – manche sagen: Manager –, der im Überschneidungsbereich von Industrie, Banken, staatlicher Verwaltung und Öffentlichkeit tätig war.

Dennoch möchte ich – im Tenor ähnlich wie Hellige – vor der gängigen Überschätzung seiner praktischen Bedeutung als Unternehmensleiter und seines Einflusses auf das »system building« seiner Zeit warnen. Dazu drei Argumente:

1. Zumindest bis 1903 hatte Emil Rathenau, der Vater Walthers, in der AEG das Heft fest in der Hand, wie mir aus den wenigen Quellen hervorzugehen scheint, die ich zur inneren Entwicklung der AEG kenne. Es war Emil Rathenau zusammen mit Felix Deutsch und Georg Klingenberg, wohl auch mit dem Bankier Carl Fürstenberg, der das bewundernswerte »System« in den achtziger und neunziger Jahren des 19. Jahrhunderts aufgebaut hatte, das Tom Hughes in »The Networks of Power« so ausgezeichnet beschrieben hat. Bei der Gründung der Zürcher Elektrobank Mitte der neunziger Jahre führte Emil Rathenau Regie. Noch in den ersten Jahren des neuen Jahrhunderts dirigierte Emil den Konzern bis in die Einzelheiten hinein. Bei Fusionsverhandlungen 1902/03 setzte sich Walther Rathenau mit seinem Plan der Fusion mit Schuckert nicht durch, vielmehr schluckte man die »Union«, und das scheint des Vaters Präferenz gewesen zu sein.

Zwischen 1903 und 1918 hat sich Walther Rathenaus Einfluß innerhalb der AEG dann zweifellos vergrößert, aber er blieb eine Führungsfigur unter anderen. Weiterhin scheiterte er mit manchen seiner Pläne, so mit dem ehrgeizigen »Elektrobund«, der die Konkurrenz zwischen den Giganten Siemens und AEG weitgehend aufgehoben hätte. Anders als Carl Duisbergs IG-Pläne gingen Walther Rathenaus Elektromonopolpläne auch mittelfristig nicht in Erfüllung, wie Helga Nußbaum bemerkt hat. Vor allem aber ist zu betonen, daß die großen organisatorischen Innovationen, das »system« und »network building«, wie es von Tom Hughes analysiert worden ist, doch im Prinzip zu Beginn des Jahrhunderts vorlagen und nunmehr nur fortgesetzt zu werden brauchten: Es waren ja die achtziger Jahre gewesen, in denen die entstehende AEG mit Hilfe solcher Leistungen sich gegenüber Siemens behauptet hatte, seit den 1880er Jahren entstanden die ersten Kraftzentralen, und schon 1891 entstand die erste elektrische Überlandsleitung in Deutschland. Mit Samuel Insull von Chicago würde ich in Berlin eher Emil Rathenau und seine Mitarbeiter vergleichen, seit 1890 auch die ohne große Publizität sehr erfolgreich wirkende Führungsmannschaft von Siemens – einschließlich der Gebrüder Berliner –, erst in zweiter und dritter Linie Walther Rathenau, der die Arbeit bestenfalls fortsetzte – und darüber schrieb. Es scheint mir als

öffentlichkeitswirksamer Propagator von »system building« viel bedeutsamer gewesen zu sein denn als dessen tatsächlicher Schöpfer: eine interessante Arbeitsteilung zwischen Vater und Sohn.

2. Bei der Einschätzung des tatsächlichen Einflusses Walther Rathenaus als Konzernleiter und Wirtschaftsorganisator ist weiterhin zu bedenken, daß der Alltag jeder Politik die Verwaltung ist, auch in der Welt der damaligen Unternehmen. Sicher ist es eindrucksvoll zu sehen, daß Walther in 70 bis 80 Aufsichtsräten saß. Sein Terminkalender muß zum Bersten gefüllt gewesen sein, zumal er auch viel außerhalb seiner wirtschaftlichen Leitungsarbeit tat. Er verhandelte häufig und reiste viel. So bekam man zahlreiche Kontakte, knüpfte Beziehungen, nahm gewiß auch Einfluß, gewann Reputation. Aber je weiter gespannt die Netzwerke sind, in denen man *au courant* bleiben will, desto geringer wird normalerweise die Eindringtiefe. Jedenfalls bei Siemens, der großen Konkurrenzfirma, deren Archiv erhalten ist, geschah die wirkliche Arbeit in der Regel im Vorstand, bei den fest zum Haus gehörigen Direktoren, die täglich in ihrem Büro waren, Akten durcharbeiteten, auch Routinegespräche führten und ihre Hausmacht bildeten, also nicht nur konzipierten, sondern auch durchsetzten. Bei ihnen lag die Macht, sie formten die innere Organisation, das System. In einem florierenden – nicht krisengeschüttelten – Unternehmen ist der Vorstandsvorsitzende die wichtigste Person, nicht der Vorsitzende des zwei- bis viermal im Jahr zusammentretenden Aufsichtsrats. Jedenfalls gewinnt man diesen Eindruck aus dem Studium der Akten bei Siemens vor 1914, wo die Vorstände die Aufsichtsräte auf Armlänge hielten.

Aber Walther Rathenau verließ den AEG-Vorstand 1902 nach einer Niederlage. Nach zwei weiteren Jahren verließ er auch die Berliner Handelsgesellschaft. Dann gehörte er nur noch dem Aufsichtsrat an, wenn auch als führendes Mitglied und schließlich mit dem Titel »Präsident« im Büro seines Vaters. Tatsächlicher Nachfolger von Emil Rathenau im Vorstand wurde Felix Deutsch.

All dies weist darauf hin, daß Walther Rathenau das Unternehmen gar nicht so stark geformt haben kann, und man weiß überdies, wie oft er im Einzelfall scheiterte.

Der rückblickende Historiker wird fasziniert durch die große Sichtbarkeit dieses Mannes, sein schillerndes Profil, seine Eloquenz, seinen sprühenden Intellekt. Hier scheint sich die Verbindung von Wirtschaftsmacht und Kultur mit Händen greifen zu lassen, in einer Person verdichtet. Aber man sollte nicht übersehen, daß die Machtausübung an der Spitze der großen Unternehmen auch damals schon viel weniger dramatisch, viel bürokratischer, viel glanzloser, vielleicht auch schon weniger klar individuell zurechenbar war als es der

Kulturhistoriker, auf der Suche nach einer gut erzählbaren Geschichte, möchte. Vielleicht konnte sich Walther Rathenau gerade deshalb soviel Ambivalenz, Extravaganz und Komplexität leisten, weil er nicht mehr praktischen Einfluß besaß? Vielleicht war er gerade deshalb so brauchbar als Symbolfigur, als Gegenstand öffentlicher Lobpreisungen und Verurteilungen? Durch das Studium Rathenaus läßt sich über die tatsächliche Wirkungsweise der zweiten industriellen Revolution möglicherweise weniger lernen als über das Studium langweiligerer Personen.

3. Schließlich sollte man auch Rathenaus Beitrag zur Gründung der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft nicht überschätzen. Sicherlich kann man diese Organisation als Bund zwischen Wissenschaft, Staat und Kapitalismus interpretieren, aber die Entstehungsgeschichte scheint mir zu zeigen, daß es ein Bund unter der Regie von Wissenschaft und Verwaltung war. Man sollte diese Gründung als einen Schritt innerhalb einer Serie von Institutsgründungen sehen. – Überdies setzten sich Walther Rathenaus Ideen nicht durch, er hatte sich eine mitgliederstärkere Gesellschaft gewünscht. Auch gehörte er nicht zum Stiftungsrat. – Überhaupt scheint mir die AEG wie andere Riesenunternehmen an der Gründung der Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft nicht besonders interessiert gewesen zu sein. Darauf weist ein Memorandum von Emil Rathenau vom 14. 2. 1911 hin, das sich auf S. 197 des neuen Buches von Hans Pohl über Rathenau und die AEG findet.

Zusammenfassend sei der Eindruck festgehalten, daß Walther Rathenau als Konzernherr und »system builder« weniger bedeutsam war als sein Vater, aber im Unterschied zu diesem wirkungsvoll darüber öffentlich reflektiert und publiziert hat. Die Führungstätigkeit selbst und ihre Darstellung in der Öffentlichkeit traten auseinander. Sicherlich galt dies nicht für alle Riesenunternehmen jener Zeit. Doch für die AEG mag sich diese Arbeitsteilung positiv ausgewirkt haben. Sie weist nicht zuletzt darauf hin, daß im Zeitalter der zweiten industriellen Revolution, des organisierten Manager-Kapitalismus und zunehmender Demokratisierung die Propagierung technisch-wirtschaftlicher Fortschritte in der Öffentlichkeit im Interesse ihrer Durchsetzung ebenso wichtig werden konnte wie diese selbst.