

Sonderdruck aus

Die Kunst des Vernetzens

Festschrift
für Wolfgang Hempel

Herausgegeben von
Botho Brachmann, Helmut Knüppel,
Joachim-Felix Leonhard und
Julius H. Schoeps



Verlag für Berlin-Brandenburg

Schriftenreihe des Wilhelm-Fraenger-Instituts Potsdam

Herausgegeben von Prof. e.h. Wolfgang Hempel
Prof. Dr. Helmut Knüppel
Prof. Dr. Julius H. Schoeps

Band 9

Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 3-86650-344-X

Die Entscheidung darüber, ob die alte oder neue deutsche Rechtschreibung Anwendung findet, blieb den Autoren überlassen, die auch selbst für Inhalt, Literaturangaben und Quellenzitate verantwortlich zeichnen.

Umschlaggestaltung: Christine Petzak, Berlin
Redaktion und Satz: Dieter Hebig, www.dieter-hebig.de
Druck: Druckhaus NOMOS, Sinzheim

Titelfoto: Burg Ludwigstein, Innenhof

1. Auflage 2006
© Verlag für Berlin-Brandenburg GmbH,
Stresemannstraße 30, 10963 Berlin.
www.verlagberlinbrandenburg.de

Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten.

Vernetzt auf unterschiedlichen Ebenen: Walther Rathenau als Krisenmanager und Visionär „kommender Dinge“

Von Wolfgang Michalka

Auf eine Anfrage der Wiener „Neue Freie Presse“ antwortete Walther Rathenau mit einem Beitrag über „Unser Nachwuchs“, der am 25. Dezember 1909 abgedruckt wurde. Im Unterschied zu anderen Führungsschichten erklärte der bekannte Industrielle und Unternehmer, dass die wirtschaftlichen Eliten eine Art Oligarchie darstellten, vergleichbar mit der Exklusivität der Dogen des alten Venedig. Selbstbewusst definierte er diese mit den viel zitierten Worten: „Dreihundert Männer, von denen jeder jeden kennt, leiten die wirtschaftlichen Geschicke des Kontinents und suchen sich Nachfolger aus ihrer Umgebung“.¹

Rathenau hatte sich mit dieser Äußerung keinen Gefallen getan. Besonders Antisemiten, die vor einer Verschwörung des internationalen Judentums warnten, fühlten sich in ihrer Befürchtung bestätigt. Hat doch einer der führenden „Kaiserjuden“ den Kreis der einflussreichen Verschwörer selbst offenbart. Rathenau selbst musste sich allerdings missverstanden fühlen. Denn immer und immer wieder hatte er auf die einseitige und seiner Meinung nach falsche Führungsauslese besonders in Preußen hingewiesen. Denn dort würden Offizierkorps und Diplomatie nahezu ausschließlich von Aristokratie und Großagrarier rekrutiert werden. Wohingegen Führungskräfte der Industrie und Wirtschaft tunlichst aus dem politischen Entscheidungsprozess ferngehalten würden. Im Vergleich zu anderen Industriestaaten – Rathenau führte vor allem Großbritannien und die USA an – sei diese Führungsrekrutierung nicht nur verantwortungslos, sondern vor allem auf Dauer der deutschen Politik schadend. In diesem Zusammenhang kritisierte Rathenau vor allem auch die gesellschaftliche Ausgrenzung von Juden. Besonders in Preußen würden sie einen „sozialen Makel“ tragen.

Rathenau wusste, wovon er sprach und was er kritisierte. Nach seinem Studium der Naturwissenschaften in Straßburg und Berlin mit der Promotion in Physik als Abschluss und nach einjährigem Aufbaustudium von

¹ Unser Nachwuchs, Neue Freie Presse, Wien, 25. Dezember 1909, in: Walther Rathenau, Nachgelassene Schriften, 2. Bd., Berlin 1928, S. 349–361, hier: S. 350.

Maschinenbau und Chemie in München absolvierte er seinen Militärdienst in der illusionären Absicht, Offizier werden zu können mit der Möglichkeit, in den diplomatischen Dienst übernommen zu werden. Wir wissen, dass er als Jude für diese Laufbahn kaum eine Chance hatte und – trotz guter Leistungen – gar nicht zum Examen für den Reserveoffizier zugelassen wurde. Diese ihn sein Leben lang schmerzende Diskriminierung brachte er später auf folgende Formel: „In den Jugendjahren eines jeden deutschen Juden gibt es einen schmerzlichen Augenblick, an den er sich zeitlebens erinnert: wenn ihm zum ersten Mal voll bewußt wird, dass er als Bürger zweiter Klasse in die Welt getreten ist, und daß keine Tüchtigkeit und kein Verdienst ihn aus dieser Lage befreien kann“.² Dieses Erlebnis wurde für ihn zum zentralen, ja existentiell entscheidenden Thema – denkt man an seinen gewaltsamen Tod.

In seiner Berufswahl folgte Rathenau schließlich dem von seinem Vater vorgezeichneten Weg. Er wurde technischer Beamter in der Aluminium-Industrie-A.G. Neuhausen in der Schweiz, leitete dann mehrere Jahre die von ihm angeregten und von der AEG und ihrem Bankenkonsortium gegründeten Elektrochemischen Werke in Bitterfeld. 1899 kam er in das Direktorium der AEG, wo er für den Bau von Zentralstationen, besonders auch im Ausland zuständig war und sich für die Konzentration großer Elektrofirmen durch Fusionen und Kartellabsprachen einsetzte. Für die Zeit von 1902 bis 1907 wechselte er in die Direktion der Berliner Handelsgesellschaft, einer Bank, die der AEG nahe stand und von der aus Rathenau seine von ihm angestrebten Konzentrationsstrategien fortsetzen konnte.

Nach dem Tode seines Vaters wurde er 1915 Präsident der AEG. Mit der Übernahme seines ersten Ministeramtes 1921 schied er schließlich aus allen industriellen, privatwirtschaftlichen Aufgaben aus. Ebenfalls beendete er seine zahlreichen Verpflichtungen als Aufsichtsrat unterschiedlichster Unternehmungen.

Diese hier angedeutete unternehmerisch-wirtschaftliche Karriere macht deutlich, dass sich Rathenau selbst zu den von ihm genannten, die „Geschicke des Kontinents“ leitenden „dreihundert Männern“ zählen konnte, war er doch zu einem der wichtigsten und erfahrensten Industrieunternehmer und Firmenorganisatoren seiner Zeit aufgestiegen. Pogge v. Strandmann bezeichnet ihn daher als „Hochmeister des Kapitalismus“³.

² Staat und Judentum, 1912, in: Walther Rathenau, Gesammelte Schriften in fünf Bänden, Berlin 1918, Bd. 1, 183–208, hier S. 188f.

³ Walther Rathenau als Industrieorganisator, Politiker und Schriftsteller, in: Wilderotter, Hans (Hrsg.): Die Extreme berühren sich. Walther Rathenau 1867–1922. Deutsches Historisches Museum, Berlin [1993], S. 33–44.

Bereits vor dem Ersten Weltkrieg strebte Rathenau in die Politik. Er gewann die Unterstützung von Reichskanzler Bülow, übernahm einige politische Missionen, konnte jedoch das von ihm angestrebte Regierungsamt nicht erreichen. Der Krieg selbst bot ihm schließlich ein neues, seinen vielfältigen Erfahrungen und Fähigkeiten entsprechendes Betätigungsfeld: Er initiierte und organisierte die Kriegsrohstoffbewirtschaftung.

Er konnte sich der weit verbreiteten Kriegsbegeisterung und Aufbruchstimmung der ersten Kriegswochen 1914 nicht anschließen. Sehr früh musste er erfahren haben, dass die deutsche Politik, indem Österreich-Ungarn zum kompromisslosen Vorgehen gegen Serbien gedrängt wurde, keinesfalls den europäischen Konflikt verhindern wollte: „Alle Gedanken gehören dem Krieg. Tiefe Bedrückung über das Willkürliche der Ursachen, gedämpfte Hoffnung“.⁴ Trotzdem verstand er es als seine patriotische Pflicht, dem bedrohten Vaterland seine Dienste anzubieten.

Besonders die von Großbritannien über die Mittelmächte verhängte Wirtschaftsblockade alarmierte Rathenau, so dass er sich in den ersten Kriegstagen veranlasst sah, den preußischen Kriegsminister v. Falkenhayn aufzusuchen und ihm Folgen und Gefahren eines von Deutschland offensichtlich nur unzureichend vorbereiteten Wirtschaftskrieges darzulegen und eigentlich erst bewusst zu machen. Von Wichard v. Moellendorff, einem leitenden Angestellten des AEG-Kabelwerk Oberspree, angeregt und bestärkt, empfahl Rathenau in einer Denkschrift vom 9. August 1914 die Einrichtung eines „Rohmaterialamtes“. Unmittelbar darauf wurde er mit der Organisation und Leitung der Kriegsrohstoff-Abteilung (KRA) im preußischen Kriegsministerium beauftragt.

Angesichts der Tatsache, dass in den letzten Friedensjahren weit über 40% der industriellen Rohstoffe nach Deutschland eingeführt werden mussten, hatte die Kriegsrohstoffabteilung die zentrale Aufgabe, die vorhandenen, aber auch die in den besetzten Ländern beschlagnahmten Ressourcen zu erfassen, hinsichtlich ihrer Kriegsnotwendigkeit zu bewerten und sie dementsprechend zu verteilen. Darüber hinaus mussten Ersatz für Mangelrohstoffe und Möglichkeiten der Mehrfachverwertung – wir sagen heute Recycling dazu – geschaffen werden. Somit rückte die Rohstoffbewirtschaftung in das Zentrum der deutschen Kriegswirtschaft.

Zur technischen Abwicklung wurden sogenannte „Kriegsrohstoffgesellschaften“ gegründet, die als private Unternehmen, meist in der Rechtsform

⁴ Tagebuch, August 1914, in: Rathenau, Walther: Tagebuch 1907–1922, hrsg. und kommentiert von Hartmut Pogge v. Strandmann. Mit einem Beitrag von James Joll und einem Geleitwort von Fritz Fischer, Düsseldorf 1967, S. 189.

einer Aktiengesellschaft oder GmbH, gleichzeitig als Kontrolleur und Treuhänder im Auftrage des Staates die Rohstoffbewirtschaftung organisierten. Sie unterstanden einer strengen behördlichen Kontrolle.

Beim Aufbau der kriegswirtschaftlichen Selbstverwaltung wandte sich Rathenau an die Unternehmerverbände und Kartelle und ermutigte und förderte darüber hinaus – in Anknüpfung und Fortsetzung seiner eigenen Unternehmerstrategien der Vorkriegszeit – die Konzentrations- und Zentralisationstendenzen innerhalb der Industrie. Der Staat trug damit wesentlich zur Steigerung von Einfluss und Macht der für die Kriegswirtschaft wichtigen Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie bei. Man kann sich leicht vorstellen, dass die Maßnahmen, kleinere Betriebe, die aus Rentabilitätsgründen oder weil sie eben nicht „kriegsnotwendig“ waren, stillzulegen, auf starke Kritik stießen. Rathenau wurde vorgeworfen, er würde aus der deutschen Wirtschaft eine Art AEG machen wollen.

Das Verhältnis von Staat und Wirtschaft wandelte sich durch den Krieg völlig. Immer nachdrücklicher griff der Staat lenkend in die bisher autonomen Bereiche des Einsatzes von Arbeitern und Rohstoffen, der Erzeugung und des Absatzes, der Preise und Löhne, der sozialen Verhältnisse im Betrieb und der organisatorischen Bindungen der Unternehmung ein.

Walther Rathenau entwickelte eine staatlich gelenkte Wirtschaft unter möglicher Beibehaltung privatwirtschaftlicher Züge: „Die neue Wirtschaft wird [...] keine Staatswirtschaft sein, sondern eine der bürgerlichen Entschlusskraft anheim gestellte Privatwirtschaft, die freilich zum organischen Zusammenschluss, zur Überwindung innerer Reibung und zur Vielfältigung ihrer Leistung und Tragkraft staatlicher Mitwirkung bedarf.“⁵

Das Nebeneinander von Selbstverwaltung und Dirigismus, von kapitalistischem Privatunternehmertum und zentral gelenktem Staatssozialismus war in diesem Umfang nur möglich, da die bereits bestehende Mischung aus Konzentration und Kartellierung in der Industrie die organisatorisch notwendige Grundlage bildete. Staat und Wirtschaft wurden so effizient verbunden, wie Rathenau es schon in Friedenszeiten bei der Elektrizitätswirtschaft gewünscht hatte: nicht durch einfache staatliche Zentralisation, sondern nunmehr durch Bildung von Kriegswirtschaftsgesellschaften. Diese Gesellschaften wurden in Anlehnung an bestehende Syndikate, Kartelle und Verbände organisiert, wurden aber staatlich kontrolliert.⁶

⁵ Die neue Wirtschaft, Berlin 1918, S. 75.

⁶ Vgl. Schulín, Ernst: Krieg und Modernisierung. Rathenau als philosophierender Industrieorganisator im Ersten Weltkrieg, in: Hughes, Thomas P.: Ein Mann vieler Eigenschaften, Berlin 1990, S. 60.

Diese erfolgreich praktizierte gemischtwirtschaftliche Organisationsform sollte nach Rathenaus Verständnis die strukturelle Grundlage der „neuen Wirtschaft“, der „Gemeinwirtschaft“ der Nachkriegszeit bilden. Denn mit zunehmender Dauer des Stollungs- und Vernichtungskrieges zeichnete sich die Unmöglichkeit eines Sieges des Deutschen Reiches und somit die Fortsetzung der machtpolitischen Auseinandersetzung durch einen jahrzehntedauernden Wirtschaftskrieg für Rathenau immer deutlicher ab, so dass er offen die Meinung vertrat: Wenn es ein erstrebenswertes Kriegsziel überhaupt gebe, dann sei es gerechtere und effizientere Produktion: „Wirtschaft ist nicht mehr Sache des Einzelnen, sondern Sache der Gesamtheit“.⁷

Auf Rathenau hatte die Arbeit in der KRA einen nachhaltigen Eindruck ausgeübt. Durch praktische Erprobung konnte er die Auswirkungen des Staatseingriffs in die freie Wirtschaft beobachten und überrascht den fast reibungslosen Ablauf dieser Maßnahmen feststellen. Für ihn wies die Kriegswirtschaft staatssozialistische Züge auf, gepaart mit eigener Initiative der Industrie in den Kriegs-Gesellschaften, die „aus dem Wesen der Selbstverwaltung und dennoch nicht der schrankenlosen Freiheit“ entstanden waren.⁸

Rathenau strebte eine optimale Rationalisierung des industriellen Produktionsprozesses an. Als Träger dieser Organisation sah er die einzelnen Industriezweige vor. Sie sollten als Berufsverbände die Rechte des Alleinverkaufs, Ex- und Import eigener und fremder Produkte, Planung und Durchführung der Arbeitsteilung sowie der Interessenvertretung gegenüber Verbänden und Staat zugesprochen erhalten. An der Geschäftsführung sollten Rathenaus Vorstellungen nach auch Arbeiter beteiligt werden, während er dem Staat die Kontrolle von Verwaltung, Preisfestsetzung, soziale Leistungen und Vergünstigungen zuerkannte.

Die Gewinne sollten nach angemessener Verzinsung des arbeitenden Kapitals dem Staat, der Arbeiterschaft, den Unternehmern und der Verbilligung der Produkte zugute kommen. Nationale Autarkiepolitik und Währungsfrage erforderten von Rathenau, die deutsche Volkswirtschaft weitgehend von ausländischem Kapital freizuhalten, um einen Ausverkauf deutscher Werte und Arbeit zugunsten ausländischer Kapitalisten zu verhindern.

⁷ Probleme der Friedenswirtschaft. Vortrag, gehalten in der „Deutschen Gesellschaft 1914“ am 18. Dezember 1916, Berlin 1917, S. 23.

⁸ Deutschlands Rohstoffversorgung. Vortrag, gehalten in der „Deutschen Gesellschaft 1914“ am 20. Dezember 1915, Berlin 1916, S. 41

Eine staatlich kontrollierte Außenhandelspolitik sollte dafür sorgen, dass die Handels- und Zahlungsbilanz wieder aktiv und die alte Währungsparität zum Ausland erneut erreicht werde. Die Einfuhr sollte daher auf unentbehrliche Rohstoffe und Güter beschränkt, der Export von Kapital und Rohprodukten kontrolliert und die Ausfuhr von arbeitsintensiven Gütern dagegen auf Kosten des Inlandsbedarfs forciert werden. Im Innern aber sollte durch Bevorzugung der eigenen Rohstoffquellen, durch Einschränkung des überflüssigen Konsums und Luxus, durch Unterbindung des ‚Müßiggangs‘ und der Vergeudung von Arbeitskräften der Wiederaufbau der nationalen Wirtschaft aus eigener Kraft gefördert werden.

Die bisherige individualistische Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung schien für Rathenau auf Grund der im Krieg entwickelten neuen Wirtschaftsstruktur zwangsläufig in gemeinwirtschaftlicher und staatssozialistischer Richtung verändert zu werden, – situativ, aber vielleicht auch auf Dauer.

Ein Weiterwirken der Kriegswirtschaftsorganisation nach dem Kriege hielt Rathenau für unabdingbar. Die KRA würde im Frieden „den Kern eines wirtschaftlichen Generalstabes bilden“, als Vorsorge für einen künftigen Krieg.⁹ Außerdem, so glaubte er, war man durch die Kriegswirtschaft zu einer neuen „Auffassung vom Rohstoff“ gekommen. Die Bedeutung dieser Stoffe für die deutsche Wirtschaft hatte man in erhöhtem Maße erkannt und würde zu dem „Begriff des Rohstoff-Schutzes“ gelangen.

Das Gesamtgebiet der Wirtschaft habe sich Rathenaus Auffassung zufolge in die Material-, Arbeits- und Kapitalwirtschaft zu gliedern, und diese würde stärker als bisher den Schutz der Rohstoffe, „über die uns die Kriegsnotwendigkeit ein neues Denken gelehrt hat“, beachten müssen. Nichts dürfe vergeudet, jede neue Quelle müsse erschlossen werden, damit Deutschland nicht in die Abhängigkeit des Auslandes geraten würde.

Gerade im Zusammenhang mit Rathenaus Postulat, mit Rohstoffen sparsamst umzugehen, hat Hans Dieter Hellige¹⁰ darauf hingewiesen, dass Rathenau bereits vor dem Kriege der Gruppe der sog. „Energetischen Bewegung“ nahe stand, die in der Einsicht von der Endlichkeit der Ressourcen eine „dauerhafte Wirtschaft“ propagiert habe. Unter dem Eindruck der Rohstoff- und Energieverknappung des Weltkrieges habe Rathenau

⁹ Deutschlands Rohstoffversorgung, S. 55f.

¹⁰ Vom Wirtschaftsorganisator zum Pionier einer „dauerhaften Wirtschaft“. Eine neue Sicht auf Walther Rathenaus Wirtschaftsauffassung, in: Mitteilungen der Walther Rathenau Gesellschaft, Nr. 8, April 1998, S. 8–25.

sich dementsprechend von einer „ganzheitlichen Auffassung“ leiten lassen, „die die Ökonomie durchgängig einem energetischen Imperativ unterwarf“. Höchst modern anmutende Forderungen stellte Rathenau auf, indem die Wirtschaft so zu organisieren sei, „dass wesentliche Vergeudungsquellen von vornherein vermieden“ werden können.

Im Zuge der Massenproduktion beklagte Rathenau eine „Qualitätsverschiebung des modernen Produktes“ von auf dauerhafte Nutzung ausgegerichteten „Gebrauchswerten“ zu schnelllebigem „Verbrauchswerten“. In „Von kommenden Dingen“ propagierte er die Notwendigkeit einer Überwindung des bisherigen „Irrsinns der Wirtschaft“ und einer Ablösung der „plutokratischen Wirtschaftsverfassung“, da diese den Verbrauch missleitet und durch die Steigerung von Luxuskonsum und Massenverbrauch der Nation und der Welt wertvolle Arbeits-, Energie- und Rohstoffressourcen entziehe. Nur eine „Wirtschaftsethik“, das heißt eine humane Umgestaltung des Wirtschaftsprozesses, könne nach Rathenau zukünftigen Generationen die Lebensgrundlage bewahren.

Rathenau schlug eine Zusammenfassung aller gleichgearteten Betriebe in Industrie, Handwerk und Handel zu „Berufsverbänden“ vor. Dieser Verband sei „seiner Form nach als Aktiengesellschaft, seinem Handeln nach als Syndikat“ zu sehen. Und der Staat übertrage den Berufsverbänden die Entscheidung über Aufnahme neuer Unternehmen und das Recht des Ankaufs oder Stilllegung unwirtschaftlich arbeitender Betriebe. Am Prinzip der Privatwirtschaft hielt Rathenau jedoch fest und setzte Hoffnungen zu einem großen Teil auf den kommenden „Gemeinschaftswillen“, auf eine „Sittlichkeit und Verantwortung“ der Unternehmer.

In seinen beiden viel beachteten Schriften „Von kommenden Dingen“ und „Die Neue Wirtschaft“ entwickelte Rathenau diese Erkenntnis zu einem geschlossenen Wirtschaftsprogramm. Er war überzeugt, dass der Krieg diesen auch bewusstseinsmässigen Wandlungsprozess stark beschleunigen werde. Für die kommende Friedenszeit waren seiner Meinung nach daher auch weder die kapitalistische noch die kommunistische Wirtschaftsordnung fähig, die schwere Aufgabe der Übergangswirtschaft zu bewältigen. Dies könne nur eine „Neue Wirtschaft“ leisten. In dieser wollte Rathenau zwar noch an den sich immer mehr entpersönlichenden Eigentumsverhältnissen der privatwirtschaftlichen Ordnung festhalten. Jedoch sollten die hohen Reibungsverluste des seiner Überzeugung nach unnützen Konsums, des zügellosen freien Wettbewerbs, der wirtschaftlichen Sonderinteressen und der „ewigen“ Fehde mit der Arbeiterschaft durch „bewusste Organi-

sation“, „solidarische Verantwortung“ und durch Aufhebung der „proletarischen Gebundenheit“ ersetzt werden. In seinen Schriften „Vom Aktienwesen“ (1918) und „Autonome Wirtschaft“ (1919) zeichnete er eine Entwicklung auf, die zur „Wirtschaft der Unternehmer“ führen und den Interessenkonflikt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufheben lassen würde.

Rathenau hat das künftige wirtschaftliche Geschick Deutschlands die gesamte Kriegszeit hindurch und auch später stark beschäftigt. In einem Vortrag über „Probleme der Friedenswirtschaft“ – gehalten am 18. Dezember 1916 in der „Deutschen Gesellschaft“ – zeigte er für die Zeit nach Beendigung des Krieges für die deutsche Wirtschaft schwere Gefahren auf. Jedes Kriegsjahr würde Deutschland um etwa vier Jahre in der Entwicklung zurückwerfen, bei Friedenschluss seien aber die Kriegsanleihen und Schulden an die Gläubiger zurückzuzahlen, so dass eine „Vermögensumschichtung“ großen Ausmaßes bevorstehe, die soziale Probleme und Krisen mit sich bringen würde. Die Wirtschaft würde durch die zu erwartenden Verschlechterungen der Beziehungen mit dem Ausland ganz auf sich gestellt sein und müsse sich auf ihre Erfahrungen aus der Kriegswirtschaft verlassen: „Wir haben in unseren Kriegsgesellschaften die Organismen geschaffen, die damit vertraut sind, wie mit ihrem täglichen Brot“.¹¹

Um den Krieg zu beenden, machte Rathenau bereits 1916 den bedenkenswerten Vorschlag, dass „Privatleute von internationaler Erfahrung und internationalem Ansehen ohne Auftrag auf eigenem Antrieb sich begegnen“ sollten, „um festzustellen, ob die Ansprüche ihrer Nationen wirklich so unüberbrückbare Gegensätze darstellen, um die Vernichtung und Schädigung von jährlich fünf Millionen Menschenleben und die Ausgabe von jährlich mehr als hundert Milliarden europäischen Vermögens auf unbestimmte Zeit zu rechtfertigen“.¹² Rathenau empfahl demnach eine schiedlich-friedliche und vor allem dauerhafte Lösung des militärischen Konfliktes. Wirtschaftsprüfer sollten gegenseitig das jeweilige Wirtschaftspotential der Kontrahenten begutachten und auf dieser Grundlage den Krieg „liquidieren.“

Bleibt noch anzumerken, dass Rathenau nach dem Krieg als Wiederaufbauminister mit seinem französischen Amtskollegen Louis Loucheur, der

¹¹ Probleme der Friedenswirtschaft, in: Walther Rathenau, Gesammelte Schriften, Berlin 1918, Bd. 5, S. 61–93, hier: S. 70f.; vgl. auch „Die Neue Wirtschaft“, ebd., wo dieser Gedanke in ähnlicher Form dargeboten und fortentwickelt wird.

¹² Friedenswege, 17. Juli 1916, in: Nachgelassene Schriften, Berlin 1928, Bd. 1, S. 57–59.

wie er aus der Elektroindustrie kam, diese Idee aufgegriffen und im Wiesbadener Abkommen von 1921 ein wirtschaftliches Projekt ausgehandelt hat, um die katastrophalen Kriegsfolgen besonders in Nordfrankreich gemeinsam zu beheben. Dabei sollten die von Deutschland schier unerfüllbaren Reparationsforderungen durch ein deutsch-französisches Wiederaufbauprojekt von der konflikträchtigen Ebene der Politik in die der Wirtschaft verlagert und auch erfüllbar gemacht werden.

Diese, in die Zukunft weisende und von ihm in seinen vor allem auf wirtschaftliche Probleme bezogenen Schriften dann weiter entwickelten „Erkenntnisse“ formulierte Rathenau erstmals in einem Brief vom 14. August 1914 an Hermann Stehr. In diesem Schreiben, das „als Dokument einer grundlegenden Erfahrung“ für sein drittes großes Werk, den „Kommanden Dingen“ nämlich, besondere Bedeutung einnimmt – so Ernst Schulin¹³ –, umreißt Rathenau sowohl Schwierigkeiten als auch Notwendigkeit und vor allem Konsequenzen der „neuen Wirtschaft“: „Ich bin mir klar, daß die Methoden, nach denen ich vorgehen muß, um dieses Ziel zu erreichen, tief in das Gefüge der kapitalistischen Wirtschaftsordnung eingreifen und dementsprechend auf starken Widerstand bei den Industriellen wie im Reichstag stoßen werden. Wenn ich in mich hineinhöre, meine ich, daß ich mich selbst damit zum Werkzeug einer Entwicklung mache, durch die ich dazu beitrage, die Götter zu stürzen, welche die Welt vor dem August 1914 anbetete, eine Welt der ich angehöre und durch die ich wurde, was ich bin: ein Individualist. [...] wir stehen vor einer unabsehbaren Periode der Umschichtung, intellektueller und materieller, einer Periode, ich scheue mich fast es auszusprechen, die Vielen als die des europäischen Niedergangs erscheinen wird. Doch nur wo Altes stürzt, kann Neues werden, und Menschen- wie Völkergeschicke haben sich noch nie aus Aufgängen, immer nur aus Erschütterungen geboren“¹⁴.

Wie recht Rathenau mit dieser Einschätzung hatte, können die vorwiegend negativen Reaktionen auf seine kriegswirtschaftliche Organisation und vor allem auf die von ihm daraus abgeleiteten wirtschaftlichen Perspektiven demonstrieren.

Als er Ende März 1915 die Leitung der KRA niederlegte, konnte er seinem Nachfolger eine höchst effiziente Organisation neuen Stils übergeben, die allerdings nicht so recht in die preußische Behördenorganisation passen wollte. Denn es war ungewöhnlich, dass ein Mann der Wirtschaft und

¹³ Walther Rathenau-Gesamtausgabe, Bd. II, München-Heidelberg 1977, S. 557.

¹⁴ Walther Rathenau-Gesamtausgabe, Bd. V, 2. Halbbd., Düsseldorf 2006, S. 1356f.

dazu noch Jude im Range eines Generals diese kriegsentscheidende Aufgabe meisterte. Für Jürgen Kocka gilt die KRA als „die erfolgreichste staatliche Wirtschaftsorganisation, die während des Krieges in Deutschland geschaffen wurde“.¹⁵

Für die meisten seiner Kollegen aus der Industrie war die Rückkehr zur freien Marktwirtschaft in der Nachkriegszeit selbstverständlich. Sie lehnten daher Rathenaus Gemeinwirtschaft als Grundlage für eine kommende Gesellschaft scharf ab. Sie führe einerseits zur Amerikanisierung des Wirtschaftslebens, andererseits ähnele sie sozialistischen und gar kommunistischen Zwangswirtschaftsplänen – waren die häufig zu hörenden Einwände. Starke Angriffe gegen Rathenau und sein Werk kamen massiv von antisemitischer Seite, von wo es als Schande bezeichnet wurde, dass ein Jude durch seine Rohstofforganisation Deutschland im Weltkriege wirtschaftlich gerettet haben soll.

Anders reagierte man im Ausland. Bereits am 15. Oktober 1915 wurde in der amerikanischen Zeitung „Times“ Rathenaus Organisation als „eine der größten Ideen der modernen Zeiten“ gepriesen und der „Geschäftsmann“ Rathenau selbst an die Seite der Soldaten Falkenhayn, Hindenburg und Mackensen gestellt. In England hat Lloyd George als Leiter des britischen Munitionsamtes die KRA als Bestätigung begriffen und die kriegswichtigen Industriezweige staatlicher Planwirtschaft und Kontrolle unterstellt. In Russland überprüften Bucharin und Lenin ihre Vorstellungen vom Staatskapitalismus, vom Staat als alleinigem Unternehmer und von langfristiger Planwirtschaft am Beispiel der deutschen Kriegswirtschaft. In den skandinavischen Ländern wurden Rathenaus Schriften ebenfalls als in die Zukunft weisend rezipiert.

Schließlich und endlich hat sich Albert Speer 1942 als frisch ernannter Reichsminister für Rüstung und Kriegsproduktion bei der notwendigen Umgestaltung der deutschen Kommandowirtschaft der Kriegsrohstoffabteilung Walther Rathenaus erinnert und sich von ehemaligen Mitarbeitern seines jüdischen Vorgängers informieren und anregen lassen.

Nach seinem Ausscheiden aus der Leitung der KRA widmete sich Rathenau intensiv seinen Verpflichtungen in der AEG, zumal sein Vater 1915 starb und sich die Nachfolgefrage stellte. Nicht mehr in einem Regierungsamt baute sich Rathenau einen neuen Wirkungskreis auf, der es ihm er-

¹⁵Kocka, Jürgen: Kriegssozialismus? Unternehmer und Staat 1914-1918, in: Berlin und seine Wirtschaft. Ein Weg aus der Geschichte in die Zukunft – Lehren und Erkenntnisse, hrsg. von der Industrie- und Handelskammer zu Berlin, Berlin, New York 1987, S. 155-176, hier: S. 160.

möglichen sollte, am politischen und gesellschaftlichen Geschehen teilzunehmen. Berliner Clubs bildeten für ihn hierfür ein willkommenes Forum. Zu nennen sind der „Holtzendorff-Tisch“ und die „Mittwochs-Gesellschaft“, vor allem aber die „Deutsche Gesellschaft 1914“, an deren Gründung Rathenau aktiv beteiligt war.¹⁶

Daneben pflegte er weiterhin Kontakt mit Politikern und hohen Militärs. Er korrespondierte mit Reichskanzler Theodor von Bethmann-Hollweg, mit dem Staatssekretär im Auswärtigen Amt Gottlieb von Jagow, aber auch mit Parlamentariern wie Conrad Haussmann, Matthias Erzberger und Gustav Stresemann. Mit General v. Falkenhayn, der nicht mehr Kriegsminister, sondern Chef des Generalstab des Feldheeres war, und auch mit dessen Vorgänger, Generaloberst Helmuth v. Moltke, hielt er Verbindung. Mit General Hans v. Seeckt stand er im recht intensiven Briefkontakt. Aber auch Soldaten niedriger Dienstgrade waren seine Korrespondenzpartner. Major Georg v. Diezelsky, Major Gustav Steinbömer, Fritz v. Unruh, Fritz Bremer sind in diesem Zusammenhang besonders hervorzuheben.

Eine exponierte Rolle unter Rathenaus militärischen Bekannten nimmt General Erich Ludendorff ein. Er bedeutete für Rathenau viel, galt er doch als derjenige, der ab Mitte 1916 zum Hoffnungsträger in Deutschland wurde und der schließlich mit General Paul von Hindenburg die 3. OHL bildete und eine fast diktatorische Machtposition einnahm. Rathenau lernte Ludendorff im Hauptquartier OST in Kowno kennen, wohin er mit Felix Deutsch in Angelegenheit der AEG im November 1915 reiste. Gleich bei ihrer ersten Begegnung war Rathenau von Ludendorff tief beeindruckt. Rückblickend auf seine erste Begegnung mit Ludendorff schrieb Rathenau am 23. November 1919: „Ende 1915, in Kowno, lernte ich Ludendorff kennen. Ich empfand, daß er der Mann war, der uns, wo nicht zum Siege, so doch zu einem ehrenvollen Frieden führen konnte, und gesellte mich von diesem Tag ab zur Zahl derer, die alles, was in ihrer Kraft stand, taten, um ihm den Weg zur Obersten Heeresleitung zu ebnen [...]“.¹⁷ In zahlreichen Briefen und Denkschriften unterbreitete Rathenau dem von ihm bewunderten und umworbenen General wirtschaftliche und politische Entwürfe. Als dieser sich jedoch für die Wiederaufnahme des uneingeschränkten U-Bootkrieges entschied, kam es zum Dissens. Den von Luden-

¹⁶ Vgl. Sösemann, Bernd: Jenseits von Partei und Parlament. Walther Rathenau „aufbauende Ideenpolitik“ in der Deutschen Gesellschaft 1914, in: Wilderrotter, Hans (s. Anm. 3), S. 169–178.

¹⁷ Schicksalsspiel (1919), in: Schriften aus Kriegs- und Nachkriegszeit, Berlin 1929, S. 459–469, hier S. 460.

dorff geforderten und am 4. Oktober 1918 erbetenen Waffenstillstand verurteilte Rathenau schließlich als übereilt und falsch. In seinem am 7. Oktober 1918 in der Vossischen Zeitung erschienenen Artikel „Ein dunkler Tag“ forderte er eine andere Politik, ja sogar Ludendorffs Ablösung: „Nicht im Weichen muss man Verhandlungen beginnen, sondern zuerst die Front befestigen [...] Hat man das übersehen? Wer die Nerven verloren hat, muss ersetzt werden. [...] wir wollen nicht Krieg, sondern Frieden. Doch nicht den Frieden der Unterwerfung“.¹⁸ Der in den Weimarer Tagen eskalierende Konflikt mit Ludendorff war unvermeidlich.

Trotz seiner bedeutenden Position als Unternehmer, als Analytiker wirtschaftlicher Problemzusammenhänge und als Visionär „kommender Dinge“ lässt sich Rathenau keinesfalls auf dieses wahrhaft komplexe wirtschaftliche Betätigungsfeld allein festlegen. Denn bereits vor der Jahrhundertwende begann er, sich literarisch zu betätigen. Er schrieb häufig für die konservativ-oppositionelle Wochenzeitung „Die Zukunft“ von Maximilian Harden, mit dem er lange Jahre im engen freundschaftlich-kreativen Kontakt stand und der ihm den Weg in die essayistisch-kritische Literatur eröffnete.

Mit seinen drei Hauptwerken „Zur Kritik der Zeit“ (1912), „Zur Mechanik des Geistes“ (1913) und vor allem mit „Von kommenden Dingen“ (1917) sowie mit zahlreichen, seit 1917 in dichter Folge erscheinenden Einzelschriften zu aktuellen Themen des Krieges und der unmittelbaren Nachkriegszeit wurde er schließlich vielgelesener Autor des Verlages von Samuel Fischer, in dessen Kreis er namhafte Dichter und Schriftsteller kennen lernte. Gerhart Hauptmann, Stefan Zweig, Jakob Wassermann, Hermann Hesse, Rainer Maria Rilke, Hugo v. Hoffmannstahl sind hier exemplarisch zu nennen.

Als einflussreicher Mäzen und Kunstsammler – er ließ sich beispielsweise von seinem Vetter Max Liebermann sowie von dem damals kaum bekannten norwegischen Maler Edvard Munch malen – und vor allem als gefragtes Beiratsmitglied, wenn es darum ging, Bismarck mit einem angemessenen Denkmal zu würdigen,¹⁹ war Rathenau aus der Berliner Kunstszene kaum wegzudenken.

Sein Tagebuch, die Sammlung von Gesprächen mit ihm sowie vor allem jetzt die über 3000 Briefe umfassende, aus zwei Halbbänden bestehende

¹⁸ Abgedruckt in: Walther Rathenau: Schriften aus Kriegs- und Nachkriegszeit, Berlin 1929, S. 258–261.

¹⁹ Vgl. Dorrman, Michael: „Wenn Bismarck wiederkäme“. Kunst, Ideologie und Rathenaus Engagement für ein Bismarck-National-Denkmal, in: Wilderotter, Hans (s. Anm. 3), S. 99–108.

Brief-Ausgabe der Walther Rathenau-Gesamtausgabe²⁰ bieten ein eindrucksvolles Panorama an Korrespondenzpartnern. Rathenau stand mit bedeutenden Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Politik und Kultur in Kontakt. Er verstand es wie kaum ein anderer, auf unterschiedlichen Ebenen zu agieren, diese zu vernetzen und auf diese Weise seinen in die Zukunft weisenden Beitrag „kommender Dinge“ zu leisten.

Er wurde regelrecht zum Kommunikationsmittelpunkt des öffentlichen Lebens in Deutschland.

Diese ungewöhnliche Karriere eines im Zentrum des wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Lebens stehenden Außenseiters, den Ernst Schulin treffend als „Repräsentant, Kritiker und Opfer seiner Zeit“²¹ bezeichnete, entzog und entzieht sich damals und heute einer eindeutigen Einordnung und überzeugenden Deutung. Wie lässt sich Rathenaus Vielseitigkeit und Widersprüchlichkeit auf einen gemeinsamen und damit sein Leben und Werk bestimmenden Nenner bringen? Schon seine Zeitgenossen waren gleichermaßen fasziniert und irritiert. Waren viele beeindruckt von der Fülle seiner Tätigkeitsbereiche, kritisierten andere ihn als universalen Dilettanten. Für Robert Musil wurde Rathenau, den er in seinem Roman „Mann ohne Eigenschaften“ in der Figur des Dr. Paul Arnheim persiflierte, regelrecht zum Typ des „Großschriftstellers“, der zu allen wichtigen Fragen seiner Zeit sein bedeutendes Urteil abzugeben hatte. Musils zweifelsfrei originelle Kunstfigur kann jedoch dem realen Rathenau kaum gerecht werden, blendet er doch dessen Leistungen als Wirtschaftsorganisator und Politiker sowie vor allem als Kritiker seiner Zeit und Analytiker kommenden Entwicklungen regelrecht aus.

Und Emil Ludwig, Schriftsteller und Biograph, brachte die verwirrende, sich einer Deutung entziehende Vielfalt Rathenaus auf folgende Formel: „Er wußte Porträts zu malen, sein Haus zu zeichnen, den Stuck darin zu formen, Turbinen zu bauen, Holzplastiken zu bestimmen, Montaigne anzugreifen, Bilanzen zu entschleiern, Fabriken umzustellen, Verse zu schreiben, Staatsverträge zu schließen, die Waldstein-Sonate zu spielen. Nicht auf Genie, es kam ihm auf einen gewissen Grad des Könnens an, der meist noch größer war, als was der tüchtige Einzelne im einfachen Fache zu leisten vermag. Sein Feld war die Welt, das darf man sagen, in seiner

²⁰ Zum Tagebuch s. Anm. 4; Gespräche in: Walther Rathenau-Gesamtausgabe, Bd. II, S. 599–908 sowie: Gespräche mit Rathenau, hrsg. von Ernst Schulin, München 1980; Briefe in: WRGA, Bd. V, Düsseldorf 2006.

²¹ So der Untertitel seiner Rathenau-Biographie, Göttingen 1979, 2. verb. Aufl. 1992.

Vielfalt war er überragend. Rathenau, der ein Genie zu sein wünschte, war vielleicht der talentvollste Kopf seiner Epoche.“²²

Die Geschichtswissenschaft tat und tut sich ebenfalls schwer bei der Beschäftigung mit diesem „Mann vieler Eigenschaften“ – so der Titel des Tagungsbandes eines im Jahre 1989 im Berliner Wissenschaftszentrum veranstalteten Symposiums.²³ Der amerikanische Technikhistoriker Thomas P. Hughes bot dabei ein anregendes und den wissenschaftlichen Diskurs bereicherndes Deutungsmodell. Von den elektroindustriellen und finanzwirtschaftlichen Berufsfeldern Rathenaus ausgehend und vor allem auch dessen Sprachbilder und Metaphern bei seiner Deutung berücksichtigend, erscheint Rathenau als „system-builder“, der ein Technik und Wissenschaft, Wirtschaft und Politik, Kunst und Kultur integrierendes Denksystem entwickelte, das ihn dazu befähigt habe, einerseits den Industrialisierungs- und Modernisierungsprozess innovativ zu gestalten und diesen andererseits kritisch zu überdenken sowie die „kommenden Dinge“ visionär zu deuten.

Hans F. Loeffler hat das für Rathenau offensichtlich signifikante „synergetische Phänomen“, welches das Zusammenwirken unterschiedlicher Faktoren beschreibt, in den Mittelpunkt seiner Untersuchung „Walther Rathenau – ein Europäer im Kaiserreich“²⁴ gestellt und das von Hughes angebotene kybernetische Deutungsmodell weiterentwickelt und als den geeigneten Zugang für Rathenaus Denken und Handeln deklariert. Dieser die Rathenau-Forschung belebende Erklärungsansatz blieb – wie sollte es auch anders ein – nicht unwidersprochen. Vor allem Hans Dieter Hellige, Herausgeber des Briefwechsels Rathenau-Harden und einer der besten Kenner der Werke Rathenaus, markierte die offensichtlichen Schwachstellen von Hughes Rathenau-Bild, das Lebensgeschichte und Werk eines Individuums aus der Gesetzmäßigkeit technisch-industrieller Systeme erklären will.²⁵

Vor dem Hintergrund dieser angedeuteten Erklärungsschwierigkeiten der vielseitigen und widersprüchlichen Persönlichkeit Rathenaus bestätigt diese wissenschaftliche Kontroverse einmal mehr, dass nicht isoliert herausgegriffene und hervorgehobene Segmente und Zeitabschnitte aus

²² Ludwig, Emil: Genie und Charakter. 20 männliche Bildnisse, Berlin 1925, S. 137ff.

²³ Thomas Hughes u.a.: Ein Mann vieler Eigenschaften. Walther Rathenau und die Kultur der Moderne, Berlin 1990

²⁴ Löffler, Hans F.: Walther Rathenau – ein Europäer im Kaiserreich, Berlin 1997

²⁵ Hellige, Hans Dieter: Walther Rathenau. Ein Kritiker der Moderne als Organisator des Kapitalismus, in: Hughes, Thomas u.a.: Ein Mann vieler Eigenschaften, S. 32–54.

Rathenaus Leben und Werk, sondern einzig und allein seine Biographie insgesamt die größte Erklärungsfähigkeit und plausibelste Deutungsmöglichkeit verspricht. Denn gerade der ganzheitliche Zugriff vermag das Nebeneinander seiner unterschiedlichen sich scheinbar ausschließenden Aktivitäten, sein intensives Bemühen, konkretes Handeln kritisch-analytisch zu reflektieren und die sich daraus ergebenden literarischen Produkte – kurz: die bei Rathenau so evident zu konstatierende „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“, in ihrer jeweiligen Bedeutung für Rathenau angemessen und proportional zu analysieren. Dadurch ist eine Annäherung an die seinem Lebensgesetz zugrundeliegenden Wesenheit erst möglich. Primäre und unverzichtbare Grundlage einer wissenschaftlichen Rathenau-Biographie²⁶ bietet unzweifelhaft die vor dem Abschluss stehende historisch-kritische Ausgabe seines Gesamtwerkes.

²⁶ Erste Ansätze dazu liefert jetzt vor allem Schölzel, Christian: *Walther Rathenau. Eine Biographie*, Paderborn 2005, wohingegen die ausschließlich aus der Literatur erarbeiteten Biographie von Brenner, Wolfgang: *Walther Rathenau. Deutscher und Jude*, München 2005 diese Erwartungen nicht erfüllen kann.

