

Manfred Rasch, Gerald D. Feldman (Hrsg.)

# August Thyssen und Hugo Stinnes

Ein Briefwechsel 1898–1922

Bearbeitet und annotiert  
von Vera Schmidt

Bibliothek der Wirtschafts-  
u. Sozialwissenschaftlichen  
Seminare und Institute  
Göttingen

Inventarnummer 03 | 2552

Seminar / Institut

Signatur

16

D

0240

Aug

Gerald D. Feldman

**Zwischen Zusammenarbeit und Konflikt:  
Die komplizierte Beziehung zwischen Hugo Stinnes  
und August Thyssen\***

*Inhaltsübersicht*

1. Eine Zusammenarbeit wird begründet / 111
2. Zwei große Konzerngründer, 1904-1910 / 117
3. Die Beziehungen kühlen ab / 126

\* Dieser Beitrag hat mein Buch «Hugo Stinnes. Biographie eines Industriellen 1870-1924. München 1998» zur Grundlage. Da dort auch das einschlägige Quellenmaterial und die Sekundärliteratur genannt werden, sind die Anmerkungen für diesen Beitrag lediglich auf Zitate aus Primärquellen beschränkt.



Hugo Stinnes, Anfang der 1920er-Jahre.

## 1. Eine Zusammenarbeit wird begründet

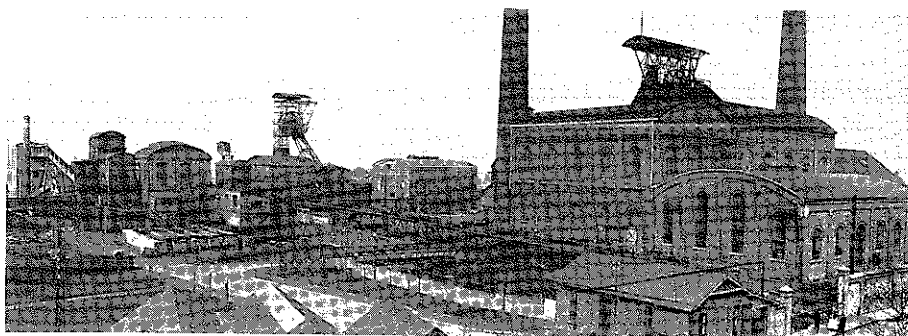
Als August Thyssen und Hugo Stinnes Mitte und Ende der 1890er-Jahre ihre Geschäftsbeziehung begannen, war Thyssen gut fünfzig Jahre alt und auf dem Höhepunkt seiner langen Karriere angekommen, während Stinnes, Mitte zwanzig, am Anfang seines kometenhaften Aufstiegs als Unternehmer stand. Im Jahre 1870 also, als Stinnes geboren wurde, war Thyssen im Begriff, sich als Industrieller zu etablieren, was ihm ein Jahr später mit der Gründung des Puddelstahl- und Bandeisenzwalzwerks Thyssen & Co. in Stinnes' Heimatstadt, Mülheim an der Ruhr, gelang. Aber nicht nur der Altersunterschied trennte die beiden Männer, sie gehörten auch verschiedenen Konfessionen an. Thyssen war ein Katholik mit starker religiöser Bindung, Stinnes – damit einem Ruhrindustriellen mehr entsprechend – kam aus einer protestantischen Familie, sollte aber in Glaubensfragen eine recht gleichgültige Einstellung an den Tag legen. Eher typisch für beide Männer ist, dass sie aus wohlhabenden Unternehmerfamilien stammten. Wie Manfred Rasch in seinem einleitenden Beitrag beschreibt, trifft das für Thyssen zu, aber auch für Stinnes, dessen Familie väterlicherseits ihr Vermögen mit einem Binnenschiffahrtsunternehmen und mit Bergbau und Kohlenhandel erworben hatte. Hugos Mutter entstammte einer anderen prominenten rheinischen Familie, den Coupiennes, die ihren Wohlstand dem Leder verdankten. Als Hugo Hermann, der Vater von Hugo Stinnes, 1887 verstarb, rechnete seine Mutter Adeline eindeutig mit Hugo, und nicht mit seinem älteren Bruder Heinrich, der Beamter werden wollte. Hugo Stinnes sollte das Familiengeschäft übernehmen und ihre Interessen vertreten. Für solche Aufgaben freilich war der zu dieser Zeit Siebzehnjährige noch zu jung und unerfahren, und ohnehin standen die Familienbetriebe unter der formalen Leitung seines Cousins Gerhard Küchen. Während der nächsten vier Jahre erhielt Hugo eine umfassende Ausbildung an der Königlichen Bergakademie in Berlin und sammelte praktische Erfahrungen im Koblenzer Handelshaus Carl Spaeter und in der Mülheimer Zeche ver. Wiesche, wo einst sein Großvater mütterlicherseits, Franz Heinrich Coupienne, als Direktor gewirkt hatte. Um 1890 jedoch war für Hugo Stinnes die Zeit gekommen, sich auf die eigenen Beine zu stellen, umso mehr, als weder Hugo noch seine Mutter mit der Art und Weise einverstanden waren, wie Gerhard Küchen die Familienbetriebe führte. Adeline verkaufte ihre Anteile an dem Schiffahrts- und Kohlenhandelsunternehmen Math. Stinnes (oHG), und auch andere Familienmitglieder stellten finanzielle Mittel zur Verfügung. So ausgestattet, konnte Hugo Stinnes seine eigenen Wege gehen und 1893 die Straßburger Kohlen-Aufbereitungsanstalt GmbH erwerben, die der Grundstock seiner später weltbekanntesten Handelsfirma, der Hugo Stinnes GmbH, werden sollte. Deren Geschäftszweck gab er als die Fabrikation von Briketts und Koks und den Großhandel mit Kohlen, Briketts

und Koks an. Gleichzeitig aber blieb Hugo Stinnes verantwortlich für die technische Leitung der familieneigenen Zechen und erwarb 1892 auf eigene Kosten die Zeche Mathias Stinnes von Küchen. 1894 verlobte er sich mit Cläre Wagenknecht, der Tochter eines Wiesbadener Geschäftsmanns, die er ein Jahr später heiratete. Cläre sollte Hugo sieben Kinder gebären. Seinem Wohl widmete sie sich mit Leib und Seele und seiner Arbeit brachte sie stets außerordentliches Interesse entgegen. Dies schlug sich in ihren Briefen und Tagebüchern nieder, die zu einer wichtigen Informationsquelle über Hugo Stinnes' Leben werden sollten. Die glückliche Ehe von Cläre und Hugo – zumindest bis zum Krieg – steht in starkem Kontrast zu August Thyssen, dessen Ehe verheerend verlief und dessen Familienarrangements, die seine Kinder zu den formalen Eigentümern seines industriellen Vermögens machten, viel zu wünschen übrig ließen.

Es gibt keine Aufzeichnungen darüber, wann und wie Stinnes und Thyssen zum ersten Mal in geschäftlichen Kontakt traten, doch ist aufschlussreich, dass Stinnes in seinem ersten Testament von 1895 seiner Mutter und seiner jungen Frau den eindringlichen Rat gab, im Falle seines Todes den Großteil ihrer Bergbauanteile zu veräußern und ausdrücklich auf Thyssen als vielversprechenden Käufer für die Firma Math. Stinnes (KG) und das Steinkohlenbergwerk ver. Welheim hinwies. Stinnes und Thyssen waren Mülheimer, verbunden durch ein gemeinsames Interesse an der Modernisierung und Expansion des Steinkohlenbergbaus, einem Prozess, der in zweifacher Hinsicht vorangetrieben werden sollte: einerseits durch die vertikale Konzentration – hier war Thyssen bereits wegweisend, doch später sollte ihm Stinnes in nichts nachstehen – und andererseits durch die Syndizierung der Kohlenproduktion unter Leitung des Generaldirektors der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (GBAG), Emil Kirdorf (1849–1936), eines anderen erfahrenen Industriellen, mit dem Stinnes eng zusammenarbeiten sollte. Mit der Gründung des Rheinisch-Westfälischen Kohlen-Syndikats (RWKS) 1893 war Stinnes ein wichtiger Anreiz gegeben, die Produktion zu erhöhen und die höchstmöglichen Quoten für seine Zechen zu erringen; gleichzeitig wurde auch sein anhaltendes Interesse an der Verwertung von Nebenprodukten angeregt, um so die Rentabilität seiner Unternehmen zu erhöhen und die Syndikatsbeschränkungen zu umgehen, die, obwohl sie sich positiv auf den Markt auswirkten, indem sie ihn stabilisierten, dennoch missachtet werden mussten, wenn hohe Gewinne erzielt werden sollten. Die Modernisierung und Konsolidierung des Kohlegeschäfts war jedoch ein sehr kostenaufwendiges Unterfangen, das zudem außerordentliche Führungsqualitäten sowie ein immenses technisches Know-how und ferner ein ausgesprochen sensibles Gespür für den Markt erforderlich machte. Stinnes besaß diese Qualitäten in sehr hohem Maße; er ging leidenschaftlich gern gut überlegte Risiken ein, und er besaß eine geradezu frappierende Überzeugungskraft. Zweifellos waren es diese Qualitäten an Stinnes, die Thyssen dazu bewogen, sich an der Finanzierung der Berg-

bau- und anderer Projekte seines jüngeren Kollegen zu beteiligen, von deren Rentabilität er fest überzeugt war. Allerdings war die Finanzierung das entscheidende Problem, um Konsolidierung und Modernisierung zu ermöglichen, was dazu führte, dass sowohl Thyssen – trotz seines enormen Vermögens – als auch Stinnes dauernd mit Bankiers zusammenarbeiteten, selbst wenn beide Männer, vor allem aber Stinnes, stets danach strebten, die Unternehmen, die sie in die Wege leiteten, von Krediten freizuhalten und ihre Abhängigkeit von den Banken zu begrenzen.

Stinnes hatte sicherlich keine Bedenken, große Kredite aufzunehmen, solange damit das angestrebte Ziel verfolgt würde, Zechen zu sanieren und rentabel zu machen. In der Tat hatte er um 1894/95 für diesen Zweck – es ging um die Zechen Graf Beust und Carolus Magnus – große Summen bei der Essener Credit-Anstalt aufgenommen und zeigte sich besonders zufrieden mit den Zinskonditionen, die ihm die Bank gewährte. Auch bei der Konsolidierung von Zechen arbeitete er eng mit örtlichen Bankiers zusammen, zum Beispiel mit dem von Gustav Hanau begründeten Privatbankhaus, dessen Sohn, Leo Hanau, ein entschiedener Förderer der Konsolidierung war. August Thyssen war ebenso daran interessiert, die disparaten Bergwerke an der Ruhr zusammenzulegen, und 1895 kooperierte er offenbar mit Stinnes und Hanau in dem Versuch, die Zechen Carolus Magnus und Nordstern zu vereinigen. Sie hatten keinen Erfolg, aber ihre Zusammenarbeit mündete zwei Jahre später in der Schaffung eines Konsortiums, das die Gewerkschaft ver. Hagenbeck aufkaufen sollte. Während Leo Hanau die Zeche ver. Hagenbeck mit der Concordia Bergbau-AG zusammenschließen wollte, hatte Stinnes eine völlig andere Vorstellung, nämlich die Zechen Hagenbeck, Wiesche, Rosenblumendelle und Humboldt zu einer Aktiengesellschaft zu vereinigen, und gegen Ende des Jahres 1897 konnte er Hanau und Thyssen überzeugen, diesem Schritt zuzustimmen. Stinnes beabsichtigte, eine Gruppe einheitlich strukturierter Zechen nördlich der Ruhr von Mülheim bis Essen zu schaffen, die, in einer Aktiengesellschaft zusammengefasst, ihre Aktien an der Berliner Wertpapierbörse platzieren und dadurch zu einem Machtfaktor innerhalb des RWKS werden würde. Dieser Plan führte am 23. März 1898 zur Gründung des Mülheimer Bergwerks-Vereins (MBV) mit Anteilen von Stinnes, den Brüdern Thyssen und Hanau. Der MBV war zwar das geistige Produkt von Stinnes, aber ebenso wichtig für die Finanzierung der neuen Gesellschaft waren die Investitionen von Leo Hanau und August Thyssen und die guten Beziehungen, über die sie in der Bankenwelt verfügten. Hanau konnte die Bergisch-Märkische Bank als Geldgeber für das neue Unternehmen gewinnen, während Thyssen – zunächst allerdings erfolglos – die Deutsche Bank einzubringen versuchte. Kredithilfe kam indes von der Essener Credit-Anstalt, und auch die Dresdner Bank erklärte sich zur Gewährung von Finanzmitteln bereit. Es war Thyssen, dem Stinnes den Kontakt mit Carl Klönne verdankte, einem angesehenen Direktor der Deutschen Bank, der



Montierte Panorama-Aufnahme der Zeche Wiesche bei Mülheim an der Ruhr, 1912.

sich in diesem Projekt und anderen Unternehmungen als bedeutender Förderer erweisen sollte; ferner kam durch die Finanzierung des MBV eine enge Beziehung zwischen Stinnes und Waldemar Mueller von der Dresdner Bank zu Stande. Mit dem Zusammenbruch der Rheinischen Bank 1901/02 wurden die eben genannten Verbündeten besonders wichtig als Geldgeber, und darüber hinaus ermöglichte die erfolgreiche Entwicklung des MBV eine mühelosere Kapitalbeschaffung nach 1905. August Thyssen neigte dazu, im Hintergrund zu bleiben, sodass die Zusammenarbeit anfangs, wie die Briefe belegen, zum Teil über seinen Bruder Joseph ablief. Was sich an den Briefen indes deutlich ablesen lässt, ist die Stetigkeit, die August Thyssens Engagement auszeichnete und die komplexe Art und Weise, in der er seine Beteiligung am MBV als wichtigen Aktivposten nutzte.

Die bis 1898 zurückreichende Korrespondenz veranschaulicht auch die Entstehung eines weiteres Gemeinschaftsunternehmens zwischen Stinnes und Thyssen, das für ihre Zusammenarbeit im Kohlenbergbau von großer Bedeutung war, nämlich die Übernahme der Saar- und Mosel-Bergwerks-Gesellschaft (Saar-Mosel), die ihren Hauptsitz in Karlingen in Deutsch-Lothringen hatte. Belgisches und französisches Kapital war bei der Gründung des Unternehmens maßgeblich beteiligt gewesen, das jedoch, wie sich herausstellte, schlecht geführt worden war. 1899-1900 taten sich Thyssen, Stinnes, Graf Sholto von Douglas und die durch Waldemar Mueller vertretene Dresdner Bank zu einem Übernahme-Konsortium zusammen. Ihre Bemühungen trafen auf beachtlichen französischen Widerstand, woraufhin August Thyssen Mueller seine nicht geringfügige Unterstützung zukommen ließ, um die Kontrollmehrheit zu erlangen, was schließlich im Februar 1900 gelang. Mueller übernahm den Aufsichtsratsvorsitz, verließ sich aber auf Stinnes, betriebswirtschaftliche und andere Fragen zu lösen, während Thyssen es wieder vorzog, im Hintergrund zu bleiben. Aber gegenüber dem Unternehmen und dessen Belangen, wie noch gezeigt wird, war seine Einstellung alles andere als gleichgültig. Für Stinnes waren die Kohlenlieferungen aus Karlingen außerordentlich wichtig für seine schnell wachsende Straßburger

Firma, die mit Kohlen handelte bzw. diese aufarbeitete. Für Thyssen wurde Saar-Mosel, abgesehen davon, dass er sie für eine gute Investition hielt, auch zum potenziellen Kohlenlieferant für sein lothringisches Hüttenwerk.

Ende der 1890er-Jahre engagierte sich Thyssen auch intensiv für das Projekt Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG (RWE), das sicherlich als Stinnes' einfallsreichste und bedeutendste Schöpfung zu gelten hat. In den Anfangsjahren seiner Karriere richtete Stinnes im technologischen Bereich sein Hauptaugenmerk auf die Entwicklung besserer Verkokungsmethoden und die Verwertung von Nebenprodukten, vor allem Gas, um Motoren anzutreiben und um seine Anlagen mit Energie zu versorgen. Er leistete Pionierarbeit in der Vermischung verschiedener Kohlsorten, um Koks höherer Qualität zu erzeugen, und er suchte den Rat und die Mitarbeit erfahrener Wissenschaftler und Ingenieure, vor allem von Heinrich Koppers, um Koksöfen zu entwickeln, die nicht nur den Koks qualitativ verbessern, sondern auch ein für Beleuchtungszwecke geeignetes Gasmisch erzeugen würden. Gelang es ihm zu dieser Zeit allerdings nicht, das aus der Kohleveredlung gewonnene Gas zur Stromerzeugung zu verwenden, so waren seine Bemühungen, eine seiner wichtigsten Zechen, die Gewerkschaft Victoria Mathias, zu einer bedeutenden Produzentin elektrischen Stroms auszubauen, um das am 25. April 1898 gegründete RWE zu beliefern, von weitaus größerem Erfolg gekrönt. Das RWE war ursprünglich eine Tochtergesellschaft der in Frankfurt am Main sitzenden Elektrizitäts-AG vorm. W. Lahmeyer & Co., und deren Finanzgesellschaft, der Deutschen Gesellschaft für elektrische Unternehmungen. Der Essener Bürgermeister Erich Zweigert hatte die Firma Lahmeyer mit dem Aufbau und Betrieb eines Kraftwerks auf der Basis von Wechselstrom beauftragt. Stinnes unterbreitete dem Direktorium von Lahmeyer den Vorschlag, das auf dem Gelände der Zeche Victoria Mathias zu errichtende neue Kraftwerk mit dem Dampf, der aus den Anlagen der Zeche gewonnen wurde, zu versorgen. Zu diesem Zweck wurde das RWE mit einer Vertragslaufzeit von vierzig Jahren gegründet. Das neue Kraftwerk, das 1900 mit der Stromerzeugung begann, wurde zunächst von der Elektrizitäts-AG vorm. W. Lahmeyer & Co. und der Deutschen Gesellschaft für elektrische Unternehmungen gemeinsam mit zwei führenden Persönlichkeiten des Ruhrkohlenbergbaus und der rheinischen Finanzwirtschaft, Friedrich Vohwinkel und Heinrich von Waldhausen, finanziert. Zweigert trug sich mit der Absicht, das RWE für die Stadt Essen zu erwerben, um so dem Energiebedarf der Vororte, die in nicht zu ferner Zukunft in die Stadt eingemeindet würden, zu entsprechen. Stinnes allerdings hatte andere Pläne, die er zu realisieren begann, als offensichtlich wurde, dass die Nachfrage nach elektrischem Strom bei weitem größer war als anfänglich erwartet und er somit das Argument vorbringen konnte, die bestellten Dynamos seien zu klein für ihren Zweck, weshalb bedeutend größere Investitionen erforderlich seien. Für die Firma Lahmeyer und die Deutsche Gesellschaft für elektrische Unterneh-

mungen waren solche Kosten zu hoch, woraufhin sie ihre Anteile am RWE Bürgermeister Zweigert anboten, der den geforderten Kurs allerdings für zu hoch hielt. Dies ermöglichte Stinnes und Thyssen, ihre Kräfte zu vereinen, um sich im März 1902 die Mehrheitskontrolle am RWE zu sichern. Zudem erklärte Thyssen, er werde drei von seinen Zechen mit Strom durch das RWE versorgen lassen. Zum Jahresende wurde Stinnes Vorsitzender des Aufsichtsrats und Thyssen sein Stellvertreter, woraufhin sie sowohl die Betriebsleitung als auch die Führung des Aufsichtsrats nach ihren Vorstellungen umzugestalten begannen.

Stinnes' und Thyssens Schritt in Richtung Energiewirtschaft war von immenser Bedeutung, da damit das Energiegeschäft an der Ruhr selbst und zugleich auch Zweigerts ursprüngliche Absicht, das Straßenbahn- und Lokalbahnwesen in der Region durch ein in öffentlicher Hand befindliches und von ihr geleitetes RWE auszubauen, direkt in die Hände der Privatwirtschaft platziert wurden. Jetzt übernahm Stinnes die Führung des RWE, an der sich Thyssen zunächst zögerlich beteiligte, da ihm vor allem die Übernahme des Essener Straßenbahnsystems widerstrebte, schließlich jedoch seine Bedenken überwand und Stinnes' gewaltigem Expansionsprogramm bereitwillig zustimmte. Somit sollte Elektrizität an eine wachsende Zahl von Kommunen und Landkreisen und deren Transportunternehmen verkauft und die Industrie- und Privatkunden gleichzeitig mit preisgünstigem Strom beliefert werden. 1903 plante das RWE, mit der Aufstockung seines Kapitals von vier auf zehn Millionen Mark zu beginnen, und gab den Einzug Carl Klönnes von der Deutschen Bank und Waldemar Muellers von der Dresdner Bank in den Aufsichtsrat bekannt. Die Anteile, die Stinnes und Thyssen hielten, waren jedoch nicht nur bloße Investitionen. Sie dienten auch der weiteren Expansion des RWE, indem sie an eine wachsende Anzahl von interessierten Kommunen und Landkreisen verkauft wurden, um daraufhin deren Stromversorgungs- und Transportsysteme mit dem RWE zu verbinden. Im Gegenzug erhielten deren Vertreter Positionen im Aufsichtsrat. Dies zog aber keinesfalls die Einschränkung der beherrschenden privaten Interessen nach sich, vielmehr ermöglichte diese Situation dem RWE die Behauptung, die Mehrheitskontrolle liege eher in öffentlicher denn in privater Hand. Diese Konstruktion war in jedem Sinne außergewöhnlich.

So hatte August Thyssen innerhalb weniger Jahre erhebliche Investitionen in Unternehmen – den MBV, Saar-Mosel und das RWE – getätigt, die im Grunde von seinem jüngeren Kollegen Hugo Stinnes angeregt und betrieben wurden. Damit liefert Thyssen vielleicht das glänzendste Beispiel für die Auswirkung von Stinnes' bemerkenswerter Überzeugungskraft, aber auch für die zwingende Kraft seiner Vision in diesem Stadium seines Lebens. Nicht zuletzt war es auch für Thyssen von Vorteil, dass die Kohlenzechen an Ruhr, Saar und Mosel konsolidiert wurden und rentabel arbeiteten und dass das Stromversorgungsunternehmen und dessen Management in den Händen pri-

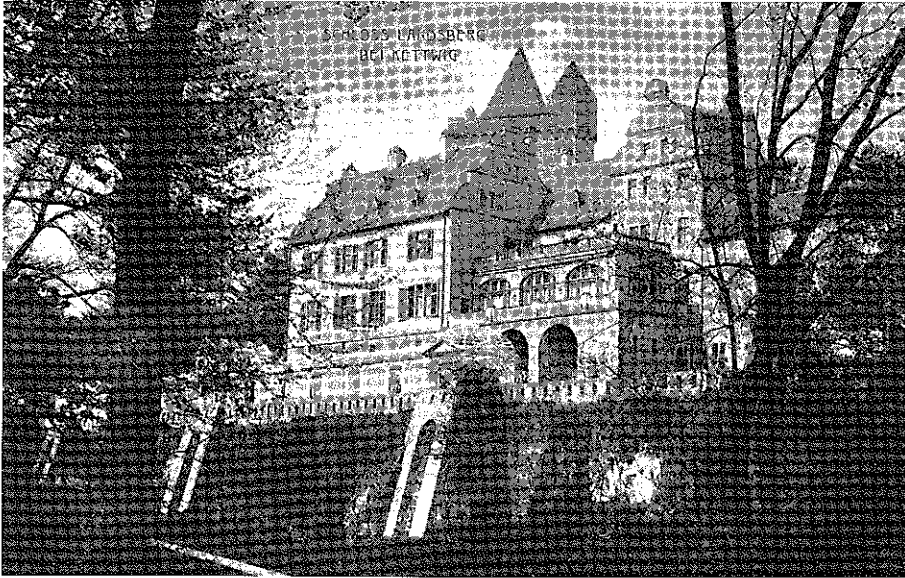
vater Industrieunternehmen und Interessen lag. Außerdem waren Stinnes' Geschäftsideen klar und einleuchtend, und er hatte eine beachtliche Fähigkeit, gute Techniker und begabte Führungskräfte ausfindig zu machen. Dies war besonders der Fall beim RWE, wo sich die Entscheidung, Alfred Thiel zum Generaldirektor und Bernhard Goldenberg zum Technischen Direktor zu ernennen, als eine ausgesprochen umsichtige herausstellte. Ähnlich verhielt es sich beim MBV, wo Emil Stens Generaldirektor wurde und bei Saar-Mosel, wo Johann Flake die Betriebsleitung übernahm. Thyssen besaß viel Erfahrung in der Wahl von kompetenten Managern, und ohne Zweifel hat er diese ähnliche Begabung an Stinnes hoch geschätzt.

## 2. Zwei große Konzerngründer, 1904–1910

In den Jahren zwischen 1900 und 1914 etablierte sich Stinnes als einer der wichtigen Konzerngründer auf dem europäischen Kontinent und erreichte eine mit Thyssen gleichwertige Position im Hinblick auf die Belange der deutschen Industrie. Zwar konnte Thyssen, der freilich älter und reicher war, auf seine zurückhaltende Weise eine außerordentlich große Macht ausüben, gleichwohl übernahm Stinnes zunehmend die Führung in der Wirtschafts- und Interessenpolitik, während er gleichzeitig seinen eigenen großen, vertikalen Industriekonzern schuf, indem er in das Eisen- und Stahlgeschäft einstieg und im Großhandel tätig wurde. Dies sollte sich zwangsläufig auf die Beziehungen zwischen beiden Männern auswirken, indem sich der Boden, auf dem sie miteinander agierten, einebnete und ihre jeweiligen Interessen sowohl sachlicher wie nüchterner wurden. Damit tat sich auch der Weg zur gegenseitigen Anerkennung von Interessen- und Meinungsdivergenzen auf.

Seit 1904 gehörte sicherlich auch Stinnes, wie schon Thyssen und Kirdorf, zu den prominentesten führenden Schwerindustriellen an der Ruhr. Stinnes trug sich nicht mit der Absicht, Thyssen Konkurrenz zu machen, der inzwischen ein Alter erreicht hatte, in dem er mehr denn je einer ansprechenden Residenz zum Empfang von Gästen bedurfte und zu diesem Zweck Schloss Landsberg erworben hatte. Gleichwohl besaß auch Stinnes selbst zwei – wenn auch bescheidenere – Wohnsitze, das Haus Rott und ein Stadthaus, die einen großzügigen Rahmen für Gastlichkeit boten. Beide Männer luden sich häufig gegenseitig ein, was nicht nur Gelegenheit zum gesellschaftlichen Verkehr bot, sondern auch die Möglichkeit, dringende Geschäfte zu besprechen, Momente, die in ihrer Korrespondenz vielfach veranschaulicht werden. Im Juli 1905 stattete Cläre Stinnes Schloss Landsberg ihren ersten Besuch ab. Darüber schrieb sie in begeisterten Worten: «Das Ereignis des Tages ist mein erster Besuch auf Schloß Landsberg bei Thyssen; ich habe ihn gut erwarten können, nun bin ich aber doch einigermaßen neugierig. Wir sind nur im kl. Kreis, wie wir hier auch angenommen hatten. Das Schloß ist schön, teilweise

sehr schön, die Reize der alten Burg und die natürliche Schönheit der idyllischen Lage sind sehr vorteilhaft ausgenutzt worden, selbst verbessert zur Hebung des Ganzen. Die Einrichtung ist vornehm geschmackvoll, ohne durch Überfülle und Prunk zu verletzen. Am schönsten und behaglichsten fand ich Thyssens Arbeitszimmer, dessen braungoldener Ton überaus ruhig und fein wirkt. Thyssen führte mich mit unverkennbarem Stolz durch sein Heim; heute spricht er bereits von seinem «Schloß», vor Monaten nur von «Landsberg».<sup>1</sup>



Farbige Ansichtskarte von Schloss Landsberg, 1906.

Auch wenn man Cläre ein allzu kritisches Urteil über die beruflichen Talente und persönlichen Eigenschaften ihres Ehemannes sicherlich nicht zum Vorwurf machen kann, so stellte sie dennoch scharfe Beobachtungen über Thyssens Eitelkeiten und gesellschaftlichen Ehrgeiz an, die sich in seinen – von Cläre und Hugo als eher ermüdend empfundenen – Abendempfangen widerspiegelten; sie war besonders stolz auf Hugos Neigung, sich auf das Geschäftliche zu konzentrieren und in den entsprechenden Diskussionen mit Thyssen die Führung zu übernehmen. Persönlich am unangenehmsten in seiner Beziehung zu Thyssen empfand Stinnes allerdings dessen bizarre Familienumstände. Entsprechend den Bedingungen seiner Scheidung 1885 war Thyssen gezwungen gewesen, sein gesamtes Vermögen seinen vier Kindern zu überschreiben, besaß aber weiterhin die Verfügungsgewalt über das Vermögen. Von den drei Söhnen und der einen Tochter zeigte nur der älteste,

1 Cläre Stinnes, Tagebuch, 2. Juli 1905, in: ACDP 01-723-382/1.

Fritz, Interesse am Familienunternehmen, während die anderen zur Enttäuschung und zum Zorn ihres Vater künstlerischen und gesellschaftlichen Ambitionen nachgingen. Bürgerlich wie er war, echauffierte sich August Thyssen besonders über das Streben seiner Kinder nach aristokratischen Titeln und Verbindungen und wandte sich verzweifelt an Hugo Stinnes mit der Bitte, in verschiedenen finanziellen Differenzen zwischen ihm und seinem Sohn August Thyssen junior zu vermitteln. Doch Stinnes' Bemühen um Veränderungen in den «unglaublichen Testamenten», die August senior hatte unterzeichnen müssen, erwies sich als völlig hoffnungslos, und alles, was er von August junior zu hören bekam, war «widerliche[r] Schmutz»,<sup>2</sup> den August junior über seine Geschwister und Verwandten verbreitete.

1904 setzte Stinnes seinen Fuß in das Eisen- und Stahlgeschäft und gründete seinen eigenen vertikal organisierten Konzern. Sein erster Schritt betraf die Zeche Friedlicher Nachbar in [Bochum-]Linden, ursprünglich im Besitz von Leo Hanau und seit 1902 unter der Kontrolle der Bank für Handel und Industrie (Darmstädter Bank), der führenden Bank im Aufsichtsrat der Zeche. Stinnes übernahm den Vorsitz des Grubenvorstands und war außerordentlich erfolgreich in der Modernisierung der Zeche. Im Zusammenhang mit der bevorstehenden Erneuerung des Kohlensyndikats schien es ratsam, die Gewerkschaft des Steinkohlenbergwerks Friedlicher Nachbar in eine Hüttenzeche umzuwandeln. Nach einem fehlgeschlagenen Versuch, den Vorstandsvorsitzenden Louis Baare vom Bochumer Verein für Bergbau und Gusstahlfabrikation für ein solches Unterfangen zu interessieren, überzeugte Stinnes die Darmstädter Bank, die Zeche in eine Aktiengesellschaft umzugestalten. Zu dieser Zeit begann Stinnes' enge Zusammenarbeit mit dem wagemutigsten Direktor der Darmstädter Bank, Bernhard Dernburg, die darauf zielte, einen vertikalen Konzern zu schaffen. Dernburg hatte die Umgestaltung der Deutsch-Luxemburgischen Bergwerks- und Hütten-AG (Deutsch-Lux) geleitet, die über Roheisen- und Hüttenwerke in Luxemburg, Erzgruben in Luxemburg und Lothringen und Kohlenbergwerke und Kokereien in Bochum verfügte. Die Fusion der Gewerkschaft des Steinkohlenbergwerks Friedlicher Nachbar auf Deutsch-Lux würde letztere zu einem der führenden gemischten Konzerne machen, ein Ziel, das im September 1904 erreicht wurde. Dernburg verließ sich auf Stinnes, die Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen bei Deutsch-Lux fortzuführen, während er sich um die Finanzierung des neuen Konzerns und dessen künftige Entwicklung kümmerte.

Zweifellos begrüßte Thyssen Stinnes' Einstieg in das Eisen- und Stahlgeschäft sowie die Schaffung einer starken vertikalen Organisation unter dessen Schirmherrschaft. Einen Konsens unter den führenden Ruhrindustriellen über die Notwendigkeit, starke vertikal organisierte Konzerne zu schaffen, scheint es tatsächlich gegeben zu haben, wofür das aufsehenerregendste Bei-

2 Cläre Stinnes, Tagebuch, 1. März 1906, in: ebd.

spiel im Jahre 1905 die Interessengemeinschaft war, die im Oktober 1904 zwischen der Gelsenkirchener Bergwerks-AG (GBAG), der einstmals größten reinen Bergbaugesellschaft, und der AG Schalker Gruben- und Hütten-Verein, an dem Thyssen den Hauptanteil besaß, gegründet wurde. Gleichzeitig entstand eine Interessengemeinschaft zwischen der GBAG und dem Aachener Hütten-Aktien-Verein Rothe Erde, an dessen Spitze Adolph Kirdorf, Emil Kirdorfs Bruder, stand. Die Bedeutung dieser Gründungen lag darin, dass die GBAG die größte und wichtigste reine Bergbaugesellschaft war und dass ihre Umwandlung in einen gemischten Konzern nicht nur als entscheidender Schritt in Richtung vertikale Konzentration, sondern auch in Richtung Trustbildung in der deutschen Schwerindustrie betrachtet wurde; weithin bekannt war auch, dass sowohl Thyssen wie Stinnes zu den Verfechtern einer solchen Entwicklung gehörten. Emil Kirdorf war, im Gegensatz zu Thyssen und Stinnes, ein angestellter Manager und nicht ein Eigentümer des Vermögens, das er verwaltete. Zutiefst loyal gegenüber Adolph von Hansemann von der Disconto-Gesellschaft, die Hauptaktionär und zugleich führende Bank im Aufsichtsrat der GBAG war, übertrug Kirdorf diese Loyalität nach Hansemanns Tod im Jahre 1903 auf dessen Nachfolger, Alexander Schoeller. Aber gegenüber Thyssen und Stinnes und den Banken, der Deutschen und der Dresdner Bank, mit denen sie verbündet waren, legte Kirdorf zur gleichen Zeit eine ambivalente Haltung an den Tag. Einerseits teilte er die Ansicht von Thyssen und Stinnes, dass die GBAG weiter expandieren und der Konzentrationsprozess fortgeführt werden müsse, wenn Deutschlands Schwerindustrie leistungsfähig im Inland und konkurrenzfähig gegenüber dem Ausland sein sollte. Auch teilte er deren Befürchtungen, die preußische Regierung könnte danach trachten, die GBAG aufzukaufen, um so ein Gegengewicht zu der immensen privaten Macht aufzubauen, die sich im schwerindustriellen Sektor, zumal im Kohlenbergbau, abzeichnete. Andererseits hegte Kirdorf den tiefen Verdacht, Thyssen plane die GBAG zu verschlingen und die Deutsche und die Dresdner Bank seien im Begriff, ihren Machtbereich auszudehnen. Er hielt Stinnes für einen «ehrlichen Makler», eine Rolle, die Stinnes kultivierte, sich aber tatsächlich auch darum bemühte, Kirdorfs beinahe pathologischen Argwohn gegen Thyssen auszuräumen und die Deutsche und die Dresdner Bank in den Verhandlungen, die 1904 zur Bildung der Interessengemeinschaften führten, zu einer friedlichen Zusammenarbeit mit der Disconto-Gesellschaft zu bewegen. Dies war nicht einfach, denn die Disconto-Gesellschaft war keinesfalls erbaut über die Aussicht, die Macht in der GBAG mit zwei anderen Banken teilen zu müssen, und wenn sie auch – auf Kirdorfs Drängen – der Wahl von Stinnes und Thyssen in den Aufsichtsrat zustimmte, bestand sie dennoch darauf, dass die beiden Industriellen dies als unabhängige Vertreter tun müssten und nicht auch noch Mandate in den Aufsichtsräten der Dresdner und der Deutschen Bank übernehmen dürften. In der Tat beharrten Stinnes und Thyssen auf ihrer Unabhängigkeit von den

Banken, lehnten es aber ab, sich ihre Handlungsweise von der Disconto-Gesellschaft vorschreiben zu lassen. Am Ende kamen Stinnes und Thyssen in den GBAG-Aufsichtsrat, aber Stinnes hatte große Mühe, Kirdorf davon abzuhalten, mit seiner Überzeugung, Thyssen und die Deutsche Bank seien in Spekulationen mit GBAG-Aktien verwickelt, um ihre Position zu verbessern, an die Öffentlichkeit zu gehen und gleichzeitig den nun über Kirdorfs Anschuldigungen verärgerten Thyssen davon abzuhalten, sich von ihrem Projekt abzusetzen. Kirdorf schöpfte sogar den Verdacht, die Deutsche Bank habe mit GBAG-Aktien spekuliert, um insgeheim mit dem preußischen Staat, der an der Firma interessiert war, zusammenzuarbeiten. Was Stinnes anging, so vertraute er keiner der Banken und äußerte Thyssen gegenüber, wie wichtig es für sie wäre, die Banken daran zu hindern, aus der Reihe zu tanzen. Im Ende einigte man sich über die Rolle, die die Banken im GBAG-Geschäft spielen sollten, und die Disconto-Gesellschaft erhielt als Entschädigung auch einen Platz im Aufsichtsrat des RWE. Dies lag freilich sehr im Interesse des RWE und somit von Stinnes und Thyssen. Ähnlich wurde zur Regelung potenzieller Konflikte die generelle Entscheidung getroffen, Fusionen zwischen der GBAG und der Eisen- und Stahlindustrie zu vermeiden und statt dessen das Konstrukt der Interessengemeinschaft anzuwenden. Wie dem auch sei, im Ergebnis entstand ein weitgespanntes Netz institutioneller und personeller Verflechtungen, die Differenzen in den verschiedenen Aufsichtsräten ausgleichen halfen und die Zusammenarbeit auf eine zuverlässige Grundlage stellten. Trotz oder gerade wegen seiner Jugend scheint Stinnes eine Schlüsselrolle dabei gespielt zu haben, seine zwei eigensinnigen Kollegen Thyssen und Kirdorf davon abzuhalten, durch ihre Feindseligkeiten den Weg zu gemeinsamen Geschäftsinteressen zu versperren.

Das Bewusstsein für solche Interessen wurde mit Sicherheit durch die so genannte Hibernia-Affäre von 1904 geschärft. Die preußische Regierung, vor allem deren Handelsminister Theodor von Möller, war zunehmend besorgt über die voranschreitenden Konzentrationsprozesse an der Ruhr. Ihre Befürchtungen galten besonders der möglichen Übernahme der GBAG durch Thyssen und dem Entzug von immer mehr Kohle vom Markt durch die vertikalen Konzerne, woraufhin sich die Vorräte verringert und die Preise für andere Verbraucher erhöht hätten. Die Lösung zu diesem Problem sah die Regierung in dem Versuch, die Kontrolle über die Bergwerksgesellschaft Hibernia zu erwerben, um dadurch die Stellung der staatlich betriebenen Zechen zu stärken und den Bestrebungen der Ruhrindustriellen entgegenzuwirken. Möller bat Eugen Gutmann von der Dresdner Bank, insgeheim die Hibernia-Aktien für den preußischen Staat aufzukaufen, doch dieses Vorhaben wurde durch Carl Fürstenberg von der Berliner Handels-Gesellschaft aufgedeckt, der empört war über den geplanten Angriff auf die Privatwirtschaft. Ebenso aufgebracht war Stinnes, der sich in einem Brief an Geheimrat Mueller in nichts zurückhielt. Mueller versuchte zunächst, sein Wissen über



die Hintergründe der «wilden Aufkäufe»<sup>3</sup> der Hibernia-Aktien zu vertuschen und dann bemühte er sich, die Rolle seiner Bank zu rechtfertigen, indem er vorgab, das Engagement der Regierung in Sachen Hibernia lenke von den Vorgängen um die GBAG ab, um so den Weg für Stinnes und Thyssen freizumachen. Wie auch immer, während Stinnes, Kirdorf und Fürstenberg die Industriellen und die Banken mobilisierten, um dem Angriff der Regierung zu begegnen, stellte Stinnes fest, dass es keineswegs einfach war, Thyssen in diese Front einzubeziehen. Nach Thyssens Meinung gebe sich die Regierung zufrieden mit dem Besitz der Bergbaugesellschaft Hibernia, und es bestünde keine Gefahr einer Verstaatlichung der Kohlenindustrie – allerdings hatte er selber wenig Skrupel, Grubenfelder an den Staat zu verkaufen, hatte er doch 1902 seine Gewerkschaft ver. Gladbeck an den preußischen Staat verkauft. Am Ende scheint Stinnes Thyssen jedoch überzeugt zu haben, den Gegenangriff durch ein Konsortium zu lancieren, das Hibernia-Aktien aufkaufen und die Bestrebungen der Regierung blockieren sollte. Stinnes und Kirdorf waren mit dem Ergebnis ihrer Bemühungen, die Banken gegen die Regierung zu mobilisieren, sehr zufrieden und sahen dies als gutes Omen für ihr Bestreben, auch künftig das Engagement der Banken für die Sache der Industrie zu sichern, anstatt dass diese nur im eigenen Interesse handelten.

Wenn man wirklich verstehen will, was zu jener Zeit an der Ruhr vor sich ging, muss man besondere Aufmerksamkeit der Rolle der Banken und der Rolle des Geldes widmen. Die Großindustriellen bemühten sich, die Banken für ihre Zwecke einzusetzen, ohne in deren Abhängigkeit zu geraten, aber auch den Bedarf an Konsortien sowie die Rivalitäten zwischen den Banken geschickt zu nutzen, um so deren Macht zu zügeln. Zur Erreichung dieser Ziele war das RWKS außerordentlich wichtig, desgleichen auch einzelne mächtige Unternehmer. Die Industriellen, die am erfolgreichsten darin waren, die Banken zu kontrollieren, anstatt von diesen kontrolliert zu werden, waren Männer wie Stinnes und Thyssen, denn sie verfügten über beträchtliche Finanzmittel und waren in der Lage, selbst als Bankiers zu agieren und zur gleichen Zeit die Bankiers dazu zu veranlassen, sich für ihre Zwecke einzusetzen. Dies heißt freilich nicht, dass die Unternehmer den Staat völlig ablehnten, auch wenn Stinnes und andere überzeugt waren, dieser sei eigentlich unfähig, irgendein Wirtschaftsunternehmen so effizient zu führen wie dies ein privater Unternehmer bewerkstelligen könnte. Dies hinderte sie freilich nicht, staatliche Gelder anzunehmen. Stinnes und Thyssen hätten gern ein gewisses Maß an staatlichen Investitionen gesehen, vor allem beim RWE. Aber der Argwohn in Berlin, der sich besonders gegen Thyssens Expansion richtete, machte solche Bemühungen zunichte und die Hibernia-Affäre vergrößerte das Berliner Misstrauen nur noch. Hinzu kam die scharfe Kritik, die in Berlin und sogar in anderen Teilen des Landes zu hören war, an der Art

3 Cläre Stinnes, Tagebuch, 30. Juli – 1. August 1904, in: ebd.



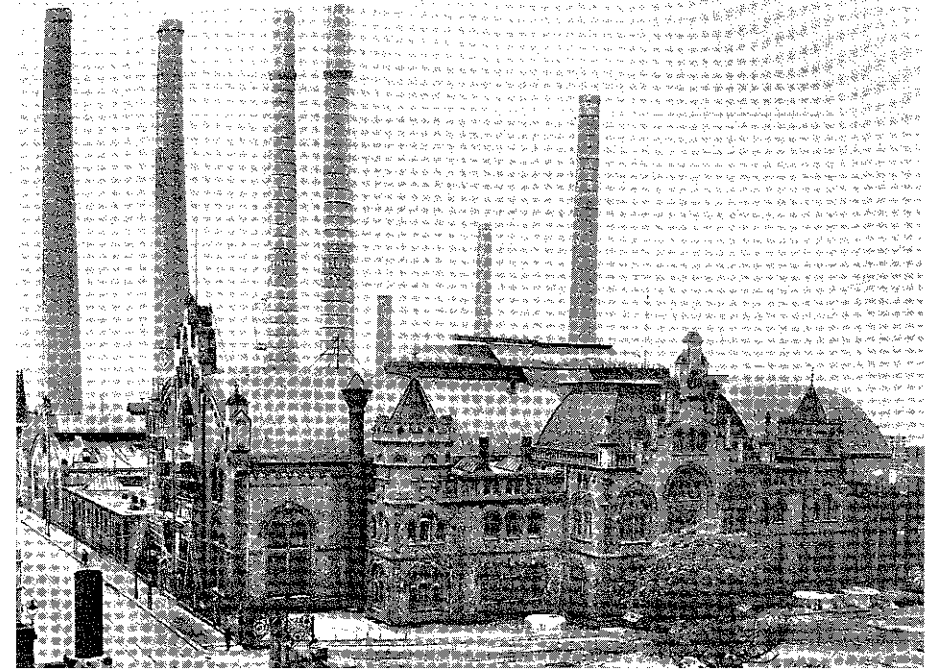
Blankette einer RWE-Aktie von 1906 mit den Unterschriften von Hugo Stinnes, Alfred Thiel und Bernhard Goldenberg.

und Weise, wie Stinnes und Thyssen die Unruhen der Ruhrbergleute und den Bergarbeiterstreik von 1905 handhabten. Die fehlende Unterstützung seitens der Regierung zügelte jedoch keineswegs die Investitions- und Expansionspolitik des RWE, wengleich Stinnes' Fähigkeit, das RWE auf ganz Westfalen auszudehnen, eingeschränkt werden sollte. Seine Expansionspläne blockierten sowohl die Landräte, die den Ambitionen von Stinnes und Thyssen misstrauten, als auch Elektrounternehmen wie Emil Rathenaus Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG), die mit den RWE-Verträgen unzufrieden waren. In den Jahren 1904/05 wurde das Aktienkapital des Unternehmens von 10 auf 25 Millionen Mark erhöht; darüber hinaus wurden vierprozentige Obligationen im Wert von 10 Millionen Mark aufgelegt, während die Betriebsgewinne zur Deckung der Abschreibungen verwendet wurden. Das Geschäftsjahr 1905/06 brachte eine weitere Kapitalerhöhung auf 30 Millionen Mark und die nochmalige Ausgabe von Obligationen im Nennwert von 10 Millionen Mark, wobei das RWE aber erstmals eine Dividende in Höhe von 6 Prozent ausschüttete. Die RWE-Aktien befanden sich fast ausschließlich im Besitz von Banken und Industriellen. Die Banken hielten 24 Prozent des Kapitals, Stinnes und Thyssen zusammen 50 Prozent, die GBAG 4 Prozent; 5 Prozent gehörten dem Montanindustriellen Carl Funke,

der im Aufsichtsrat saß und ein wichtiger Geldgeber der Schwerindustrie war. Die übrigen 17 Prozent verteilten sich auf kleinere Aktionäre, doch offensichtlich hatten Stinnes und Thyssen erhebliche Summen in die Gesellschaft investiert. Das Konsortium aus Deutscher Bank, Dresdner Bank und Disconto-Gesellschaft spielte bei der Ausgabe der obenerwähnten Obligationen eine maßgebliche Rolle: die ersten beiden übernahmen jeweils 38 Prozent der Papiere, wovon sie 14 Prozent an ihre Partnerbanken – Essener Credit-Anstalt und Essener Bankverein bei der Deutschen Bank, Rheinische Bank und der A. Schaaffhausen'sche Bankverein bei der Dresdner Bank – weitergaben, und die Disconto-Gesellschaft übernahm die verbleibenden 24 Prozent.

Stinnes' beachtlicher Einsatz an persönlicher Energie und die hohen Kapitalaufstockungen waren notwendig, um das RWE-Territorium zu erweitern, vor allem nach dem linken Rheinufer, wo die Braunkohle eine immer bedeutendere Rolle spielte. Doch mit der zunehmenden Geldknappheit um 1906 zeigte sich der am RWE eher finanziell als emotional engagierte Thyssen zunehmend besorgter über die Schröpfung seiner Ressourcen. Stinnes stimmte ihm zu, dass sie beide mehr Aktien hielten als es wünschenswert wäre und dass man bei der Frage einer weiteren Expansion Vorsicht walten lassen müsse.

Weniger besorgt und eher befürwortend erwies sich Thyssen zu dieser Zeit im Hinblick auf die Ausdehnung der Deutsch-Luxemburgische Bergwerks- und Hütten-AG (Deutsch-Lux) in die Bereiche Kohle sowie Eisen und Stahl. Im Juni 1905 übermittelte Stinnes dem Bankier Bernhard Dernburg seinen Wunsch, die Kontrolle über die AG Steinkohlenbergwerk Nordstern zu übernehmen, deren Aufsichtsratsvorsitzender Thyssen war. Er hoffte, dies durch einen Aktienaustausch zwischen Deutsch-Lux und Nordstern bewerkstelligen und die Dresdner Bank an dieser Operation beteiligen zu können. Dernburg stimmte dem Projekt unter der Bedingung zu, der Darmstädter Bank böte sich die Gelegenheit, die Beteiligung des Graf Sholto von Douglas an Saar-Mosel zu übernehmen und somit einen Sitz im Aufsichtsrat zu erlangen. Thyssen war zwar kaum sehr erfreut über den Einzug einer neuen Bank in den Aufsichtsrat von Saar-Mosel, stimmte aber dennoch zu, vermutlich weil er sich davon überzeugen ließ, mittels dieses Schritts einen Teil der Saar-Mosel-Schulden tilgen zu können. Zur gleichen Zeit nahm er Dernburgs Vorschlag an, mit der Deutschen, der Darmstädter und der Dresdner Bank einen speziellen Fonds, das so genannte «conto quarto», einzurichten, um den Kauf einer beträchtlichen Menge von Deutsch-Lux-Aktien zu ermöglichen und deren Kurs zu stabilisieren, sodass sie für die Übernahme der AG Steinkohlenbergwerk Nordstern, der Union, AG für Bergbau, Eisen- und Stahl-Industrie (Dortmunder Union) und anderer Betriebe wirksam eingesetzt werden könnten und auf diese Weise zur weiteren Expansion von Deutsch-Lux beitragen würden. Deutsch-Lux-Aktien sollten gegen die zu erwerbenden Firmen getauscht werden. Das «conto quarto» wurde zu einem



RWE-Stammzentrale in Essen, 1905.

«conto quinto», als die Nationalbank für Deutschland sich mehr oder weniger ihren Weg in das Konsortium erzwang, indem sie versuchte, das Projekt zu sabotieren.

Die anfänglichen Erfolge des Konsortiums waren alles andere als zufriedenstellend. Die Dortmunder Union schien überteuert, Carl Klönne war besorgt, wie die Öffentlichkeit auf die Schaffung eines neuen gigantischen Konzerns reagieren würde, und die Phoenix-AG für Bergbau und Hüttenbetrieb, die die Konkurrenz der Deutsch-Lux fürchtete, wenn diese die AG Steinkohlenbergwerk Nordstern übernehmen sollte, beschloss Anfang 1907, einen absurd hohen Preis für den Erwerb von Nordstern zu zahlen. So musste sich Stinnes zunächst mit dem 1905 erfolgten Kauf der AG Bergwerksverein Friedrich Wilhelms-Hütte in seiner Heimatstadt Mülheim an der Ruhr zufrieden geben. Im gleichen Jahr hatte er seine Position im Stahlwerks-Verband mit einem gewandten Schachzug verbessert, indem er die Lizenz für die Produktion von Grey-Trägern in Europa erwarb und so der Deutsch-Lux ein Monopol einbrachte. Hier ist interessant anzumerken, dass er ursprünglich erwog, dieses Projekt gemeinsam mit Thyssen durchzuführen, dann aber zu dem Schluss kam, Thyssen würde zögern, Investitionen zu tätigen, woraufhin er selbst, wenn er das Monopol erränge, in der Lage wäre, Thyssen aus diesem Geschäftsfeld zu verdrängen.

Ein wesentlicher Unterschied zwischen Stinnes und Thyssen lag freilich darin, dass sich Thyssen seit langem etabliert hatte und dass er, während er in diesen Jahren seine Unternehmen und Kapazitäten sicherlich weiterhin ausdehnte, verständlicherweise zur Vorsicht geneigt war, wenn es um Investitionen außerhalb seiner bereits bestehenden Betriebe ging. Stinnes dagegen befasste sich immer noch mit dem Aufbau seines Wirtschaftsimperiums und zeigte, ganz abgesehen von seiner eher spekulativen Natur, eine größere Risikobereitschaft sowie eine stärkere Neigung, andere zu Investitionen in neuen Unternehmungen zu animieren. Dies wurde besonders deutlich während des Konjunkturrückgangs im Jahre 1907, als Stinnes sein langfristiges Ziel verfolgte, das Dortmunder Steinkohlenbergwerk Louise Tiefbau mit Deutsch-Lux zusammenzulegen trotz der massiven Schulden beider Unternehmen und trotz der Abneigung der Banken, neue Aktien auf einen schwachen Markt zu bringen. Wenn Thyssen auch vorsichtiger war, so teilte er dennoch Stinnes' Ansinnen, die Banken an die Vereinbarung zu halten und sie nicht von der Situation profitieren zu lassen. Was Stinnes anging, so war er nicht bereit, irgendwelche Bedingungen der Banken zu akzeptieren, und einmal weigerte er sich sogar, ein Kreditangebot aufgrund zu hoher Zinsraten anzunehmen. 1908 erschienen Louise Tiefbau und Deutsch-Lux eine viel bessere Investition für die Banken zu sein, was auch Stinnes' Meinung gewesen war. Allerdings hatten sowohl Stinnes als auch Thyssen die wirtschaftliche Lage in den Jahren 1907/08 genutzt, um umfangreiche Aktienpakete von RWE und Deutsch-Lux aus ihren eigenen Beständen zu verkaufen; sie konnten auf diese Weise die notwendigen Mittel beschaffen, ohne die Banken in Anspruch zu nehmen.

### 3. Die Beziehungen kühlen ab

Obwohl es eine Vielzahl von Gerüchten über eine weitere Expansion von Thyssen und Stinnes gab und 1909 sogar Berichte über einen Zusammenschluss ihrer Konzerne, unternahm Stinnes in jenem Jahr keine wesentlichen Erweiterungen der Deutsch-Lux. Allerdings erhöhte er in Zusammenarbeit mit seinem Bankenkonsortium das Aktienkapital der Deutsch-Lux in einer Weise, die ihm deutliche öffentliche Zustimmung einbrachte. Pläne für die Erweiterung bei Deutsch-Lux waren bereits 1909 gefasst worden und ebneten den Weg für eine im Jahre 1910 einsetzende Phase umfangreicher Expansionen. Von größter Tragweite in dieser Hinsicht war zweifellos der Erwerb der Dortmunder Union im Mai 1910. Daraufhin erfolgte die Gründung einer Interessengemeinschaft mit der Rümelinger und St. Ingberter Hohenöfen [!] und Stahlwerke AG mit dem Ziel, seinem wichtigen Werk Differdingen den Zugang zu bedeutenden Erzlagerstätten und dem von den Rümelinger Werken produzierten Kokereigas zu verschaffen. Mit der Ak-

quisition der «Midgard» Deutsche Seeverkehrs-AG stieg Stinnes auch groß in die Hochseeschifffahrt ein. Er war bestimmt nicht der einzige, der solche Expansionen intensiv vorantrieb, da sich die Dinge bei Krupp, Thyssen und der GBAG ähnlich verhielten, und ebenso wie die anderen, musste sich auch Stinnes in Anbetracht der für 1912 anberaumten Verhandlungen über die Erneuerung des Stahlwerks-Verbandes positionieren. Trotzdem galt die gewaltige Zunahme der Stinnes-Anteile im Kohle-, Eisen-, Stahl-, Schifffahrt- und Veredlungsgeschäft als ausgesprochen spekulativ und kulminierte 1912 in einer Kapitalerhöhung um 30 Millionen Mark. Für die Deutsche Bank war dies eindeutig zuviel, und sie zog sich aus dem Konsortium zurück, woraufhin Stinnes lediglich mit einer Erhöhung der Quoten der anderen Banken reagierte, das öffentliche Vertrauen letztlich zurückgewann und am Vorabend des Ersten Weltkriegs sogar in Bergbaugeschäfte in England einstieg. Er hatte in der Tat wie August Thyssen sein eigenes, weltweites Handels- und Schifffahrtssimperium errichtet.

Doch im Verlauf dieser Entwicklungen begann sich in der Beziehung zu Thyssen ein Zerwürfnis abzuzeichnen. Ein wesentlicher Streitpunkt war Saar-Mosel, die keine Gewinne einbrachte; ferner war es einerseits zwischen August Thyssen und seinem Sohn Fritz, der im Saar-Mosel-Aufsichtsrat saß, und Stinnes und Geheimrat Mueller andererseits zu starken Meinungsverschiedenheiten über die Handhabung der extrem schwierigen Arbeiterprobleme im Betrieb gekommen. Gegen Ende 1908 lancierte Fritz Thyssen mit der Unterstützung seines Vaters eine Reihe von Angriffen gegen den Saar-Mosel-Vorstand Johann Flake, dessen Kompetenz er anzweifelte und den er beschuldigte, mit den Behörden in Fragen der Sicherheitsbestimmungen in Konflikt geraten zu sein, sich in der Abwendung eines Streiks als unfähig erwiesen zu haben und «minderwertige» Arbeiter einzustellen. Stinnes hielt große Stücke auf Direktor Johann Flake, hingegen schätzten weder Stinnes noch Mueller Fritz Thyssens Urteilsvermögen und Tüchtigkeit. Hugo und Cläre Stinnes waren persönlich sehr betroffen über das scharfe Vorgehen gegen Flake, das nach ihrem Dafürhalten ein schlechtes Licht auf August Thyssens Art der Geschäftsführung und des persönlichen Umgangs mit seinen Untergebenen warf. So notierte Cläre in ihrem Tagebuch: «Wieder mal dies Kind mit dem Bade ausschütten und dabei jede Gerechtigkeit, jede Dankbarkeit vergessend. Es tut einem immer wieder leid und weh, erhält man einen Beweis dieser großen Fehler von Thyssen. Paßt ihm Jemand nicht mehr, muß er gehen, ganz gleich, was er bisher geleistet hat. Das tut Hugo nicht mit und antwortet dem auch entsprechend.»<sup>4</sup> Letztlich blieb Johann Flake, weil eine gleichwertig kompetente Fachkraft nicht gefunden werden konnte, die ihn hätte ersetzen können. Offensichtlich irritierten Thyssen die Verhältnisse bei Saar-Mosel.

4 Cläre Stinnes, Tagebuch, 4. Dezember 1908, in: ebd.



Teilschuldverschreibung der Saar- und Mosel-Bergwerks-Gesellschaft von 1901 mit den Unterschriften der Vorstandmitglieder Fritz Thyssen und Johann Flake sowie für die Dresden Bank von Eugen Gutmann und Waldemar Mueller.

Obwohl Stinnes und Thyssen Saar-Mosel weiterhin als wertvollen Besitz betrachteten, der ihren Interessen in der Region diene, waren sie doch darauf bedacht, in Anbetracht dieser Differenzen ihr Engagement einzuschränken oder umzugestalten. Dies war besonders der Fall bei Stinnes, der Anfang 1909 tatsächlich erwog, einige seiner Aktien an französische Interessenten zu veräußern, um neue Mitglieder in den Aufsichtsrat aufzunehmen. Er war jedoch sehr vorsichtig und vermied es, ohne Thyssens Wissen zu handeln und ihn auf diese Weise zu verletzen, denn, «[m]it Herrn Thyssen», wie er sich gegenüber Geheimrat Mueller äußerte, «möchte ich andererseits unter allen Umständen in bisheriger Freundschaft weiterbleiben und unter den Umständen wäre es mir erwünscht, wenn wir beide unser Interesse reduzierten, daß man ein Experiment nach der einen oder anderen Richtung gleichmütiger hinnehmen kann. Neue Leute würden vielleicht auch mehr Geduld haben, als die bisher geprüften Aktionäre in Saar & Mosel.»<sup>5</sup> Im Ende ergab sich eine solche Möglichkeit nicht, dafür begann eine Periode fortdauernder Kehrtwendungen, zumal bei August Thyssen im Hinblick auf seine Saar-Mosel-Anteile. So äußerte Thyssen irgendwann einmal gegen Ende 1909 den Wunsch, seine Anteile zu verkaufen, und Stinnes machte ihm offenbar ein Kaufangebot, während er gleichzeitig Thyssen gegenüber andeutete, dass die Stinnes-Anteile an die Deutsch-Lux veräußert werden könnten, anstatt sie in seinem persönlichen Aktienbestand zu behalten. Daraufhin nahm Stinnes an, er habe grünes Licht für ein Angebot an Deutsch-Lux, was er freilich nutzte, um dann von Thyssens neuestem Beschluss zu erfahren, dass er seine Aktien schließlich doch behalten wolle und der weiteren Zusammenarbeit mit Stinnes bei Saar-Mosel entgegenstehe. Dies brachte Stinnes in eine unmögliche Situation, denn er konnte weder sein Angebot an Deutsch-Lux zurückziehen noch vermeiden, dass sich Thyssen irritiert fühlte, wie auch Cläre berichtete: «Das ist unangenehm, ganz besonders auch weil Hugo nach der letzten diesbezüglichen Besprechung mit Thyssen seine Aktien Deutsch-Lux angestellt hatte. Er fühlt sich gebunden & dementsprechend verpflichtet seine Anstellung aufrecht zu erhalten. Thyssen ist davon sehr unangenehm berührt.»<sup>6</sup> Stinnes verstand sehr wohl, dass er unter diesen Umständen nicht in der Lage war, seine ursprüngliche Absicht umzusetzen, Saar-Mosel mit Deutsch-Lux zu fusionieren, dass Thyssen konkrete Interessen hatte, die durch Saar-Mosel gefördert werden konnten, und dass er schließlich ein Recht auf Parität beanspruchen konnte, das in seinen früheren Verpflichtungen gegenüber dem – immer noch nicht Gewinn einbringenden – Unternehmen gründete.

Doch die gesamte Affäre, die von weiteren ernsthaften Differenzen – wie im Folgenden dargestellt werden soll – begleitet war, führte zu unliebsamen

5 Brief Hugo Stinnes an Waldemar Mueller vom 13.02.1909, in: ACDP 01-723 Ordner Saar-Mosel 1909.

6 Cläre Stinnes, Tagebuch, 6. Februar 1910, in: ACDP 01-723-382/1.

Auseinandersetzungen, und Mueller musste sein gesamtes diplomatisches Geschick aufwenden, um eine Übereinkunft zu erzielen. Im Endergebnis entstand ein Abkommen zwischen Thyssens Gewerkschaft Deutscher Kaiser und Stinnes' Deutsch-Lux, demzufolge beide je 49 Prozent der Saar-Mosel-Aktien kontrollieren und die Dresdner und die Darmstädter Bank einen Anteil von je einem Prozent übernehmen würden, um so im Fall einer Meinungsverschiedenheit das Zünglein an der Waage zu spielen. Anfangs wollte Thyssen eine Vertragslaufzeit von fünfzig Jahren, stimmte dann aber einer Laufzeit von 25 Jahren zu. Abschließend einigten sich beide Konzerne darauf, Saar-Mosel ein Darlehen von über 8 Millionen Mark zu garantieren, wodurch günstige Anleihekonditionen gewährt sein würden. Darüber hinaus würden beide Konzerne gleiches Anrecht auf Kokskäufe von Saar-Mosel haben. Koks war für die auf den lothringischen Minetteerzen stehenden Hochofenwerke von Bedeutung. Die Vereinbarung erwies sich allerdings als weniger stabil, als man hätte hoffen können, da Thyssen Anfang 1911 Überlegungen anzustellen begann, in denen er allerdings hin- und schwankte, sein Aktienpaket wieder zu verkaufen. Zunächst teilte er Stinnes mit, er halte es im eigenen Interesse für das beste, seine Anteile zu verkaufen. Stinnes erklärte sich bereit, das Thyssen-Angebot anzunehmen, bat aber einen für die Deutsch-Lux Aktionäre günstigeren Zeitpunkt abzuwarten. Dies sollte sich als eine versäumte Gelegenheit erweisen. Sehr zu Stinnes' Enttäuschung und möglicherweise unter dem Einfluss von Fritz Thyssen erklärte August Thyssen, er wolle seine Aktien nun doch nicht verkaufen. Dann – im April – hatte Thyssen die Idee, die gesamten Saar-Mosel-Anteile sowohl von Deutsch-Lux als auch von der Gewerkschaft Deutscher Kaiser an den saarländischen Fiskus zu veräußern, sodass dieser mit seiner nunmehr wettbewerbsfähigen Position gegenüber dem Ruhrbergbau und anderen Konkurrenten sehr zufrieden sein und sich der Erneuerung des RWKS nicht in den Weg stellen würde. Ganz abgesehen davon, dass Stinnes für Deutsch-Lux die absolute Kontrolle über Saar-Mosel erstrebte, konnte er sich überhaupt nicht für Thyssens Idee erwärmen, Saar-Mosel an den Fiskus abzugeben. Er machte dies Thyssen klar und erläuterte ihm, dass er von der Möglichkeit einer zügigen und Gewinn einbringenden Entwicklung von Saar-Mosel überzeugt sei. Cläre Stinnes hielt Thyssens Vorschlag für eine weitere Strategie, mit der man ihrem Ehemann die Zügel anlegen wollte: «Danach wünscht er [Thyssen] «S. & M.» an den Fiskus abzugeben. Begründet dies – der Fiskus bekäme dann eine Position, die dauernd stark genug wäre, um seine Interessen vertreten zu können. – Hat Thyssen, dieser selbstlose Mann, wirklich nur den Wunsch seinem Vaterland einen Dienst zu erweisen? Ich glaube, die Macht, die man dem Fiskus angeblich zuschieben will, will man nur von einem anderen, den man zunehmend fürchtet & überall, nicht immer mit lauterem Mitteln, bekämpft, fern halten, weil man selbst zur Zeit aus finanztechnischen Gründen oder nach Lage der Verhältnisse

keine Möglichkeit hat sie sich selbst zuzuschieben.»<sup>7</sup> So verblieben die Saar-Mosel-Werke im Besitz von Stinnes und Thyssen. Stinnes erstattete Thyssen pflichtgemäß Berichte über die Entwicklungen in Karlingen und Thyssen nahm weiterhin Anteil an den kleinen und großen Belangen des Unternehmens. Um 1911/12 zum Beispiel bat er Stinnes eindringlich, den Bau einer katholischen Kirche für die Arbeiter zu unterstützen, in der Überzeugung, dies würde zur Beruhigung der Bergleute beitragen. Stinnes gab zwar nach, machte aber keinen Hehl aus seiner Skepsis gegenüber den katholischen und evangelischen Geistlichen und deren Fähigkeit, das Arbeiterproblem in den Griff zu kriegen.

Das gereizte Verhältnis zwischen Stinnes und Thyssen in Bezug auf Saar-Mosel war symptomatisch für tiefere Spannungen zwischen den beiden Männern im Zusammenhang mit Angelegenheiten, die in der Tat vor ihren eigenen Haustüren abliefen, nämlich dem RWE und der Kanalisierung der Ruhr bis Mülheim an der Ruhr. Stinnes war schon seit langem daran interessiert, Kommunen mit dem bei der Verkokung gewonnenen Gas zu versorgen, und bis 1905 konnte er auf diesem Gebiet einige entscheidende Durchbrüche erzielen. In der Tat stammte bis 1911 die Hälfte des gesamten in Essen verbrauchten Gases aus Kokereien und nicht aus städtischen Gasanstalten. Die Lieferungen des Kokereigases bedurften einer gemeinschaftlichen Aktion seitens der Zechengesellschaften sowie eines zentral verwalteten Netzes von Rohrleitungen, und es war vor allem das RWE, das diese Voraussetzungen zu erfüllen sich bemühte. Die Anzahl der Städte, deren Energieversorgung auf Kokereigas basierte, wuchs zwischen 1906 und 1911 deutlich an, und auch die Kokerei von Thyssens Gewerkschaft Deutscher Kaiser beteiligte sich als Partner im Netzwerk der Gasversorgung. Thyssen erhob schon sehr früh Einwände gegen die Preispolitik und die Ertragsverteilung sowie gegen die Abgrenzung der Versorgungsgebiete, die mit dem RWE ausgehandelt wurden. 1907 zog er sich aus dem Projekt zurück und begann sogar mit dem RWE zu konkurrieren. Mit dem Erfolg weiterer technologischer Durchbrüche im Kokereiverfahren startete Stinnes eine Werbekampagne für die Nutzung von Kokereigas. 1909 konnte er die Stadt Barmen für sein Programm gewinnen, doch dies nur kurzfristig, denn Barmen bestand darauf, das eigene Hinterland selbst zu versorgen. Stinnes versuchte, innerhalb des RWE-Konzerns eine eigene Gasgesellschaft auf die Beine zu stellen und die diversen Zechenkokereien zum Zweck der Gasversorgung unter deren Dach zu vereinigen. Er musste jedoch bald feststellen, dass die großen Zechengesellschaften die Absicht hatten, die Gasversorgung selbst zu übernehmen und dass Thyssen bereit war, die Bedingungen der Stadt Barmen zu erfüllen und damit Stinnes' Vorhaben zu durchkreuzen. August Thyssens Abkommen mit der Stadt Barmen war eine weitere Episode in einer Reihe

7 Cläre Stinnes, Tagebuch, 18. April 1911, in: ebd.

von Disputen zwischen Thyssen einerseits und Stinnes und dem RWE andererseits, die sich an größeren und kleineren Fragen entzündeten, und allesamt damit zusammenhängen, dass Thyssen sich bei der Regelung einer günstigen Stromversorgung für seine Gewerkschaft Deutsche Kaiser benachteiligt fühlte. Stinnes tat sich schwer genug mit seinen Bemühungen, die verschiedenen Zechenbesitzer auf eine Linie zu bringen und zu verhindern, dass sie einander mit den Gaspreisen unterboten; doch Thyssens Sprung aus der Reihe mit seinem Barmener Vorhaben lieferte nun auch anderen einen wesentlichen Vorwand, dasselbe zu tun. Stinnes war völlig verblüfft, als Thyssen seine Barmener Pläne Anfang Dezember 1909 bei einem Abendessen im Hause Stinnes enthüllte, und noch größer war seine Enttäuschung, als Thyssen ein paar Tage später im Verlauf einer Unterredung auf Schloss Landsberg ankündigte, er werde aus dem RWE-Aufsichtsrat ausscheiden, denn die Gewerkschaft Deutsche Kaiser «müsse unabhängig & ungehemmt in seiner Entwicklung auch nach dieser Richtung bleiben.»

Wie auch im Fall von Saar-Mosel, schwankte Thyssen hin und her zwischen seiner Bereitschaft, mit Stinnes zusammenzuarbeiten und seiner Neigung, sich Stinnes zu widersetzen. Thyssens Widerspenstigkeit wurde zweifellos durch die zu dieser Zeit bestehenden Konflikte mit Kirdorf, der GBAG und den Syndikaten geschürt; doch nach Stinnes' Ansicht lag die wesentliche Ursache für Thyssens Verhalten in seinem Bestreben, aus den Vorteilen, die Stinnes und dem RWE durch die Nutzung der neuen Koksöfen für die Erzeugung von Gas zufielen, selbst Kapital zu schlagen sowie in seinem Wunsch, im Gegenzug zu seiner Kooperation höhere Geldbeträge zu erhalten, und einige der ertragreichen Rechte des RWE auf die Versorgung von Gebieten mit Strom, Gas und Wasser zu seinem eigenen Vorteil zu beseitigen. Thyssens umfassende Vereinbarung mit der Stadt Barmen wurde letztlich durch die Intervention des Düsseldorfer Regierungspräsidenten vereitelt. Sie hätte der Stadt Barmen das Vorrecht eingeräumt, ihr Hinterland selbst mit Thyssen-Gas zu versorgen. Es wäre ein Präzedenzfall geschaffen worden, der die Verletzung der Rechte anderer Städte gestattet hätte. Der Regierungspräsident schränkte den Vertrag auf die ausschließliche Belieferung Barmens (ohne Hinterland) ein.

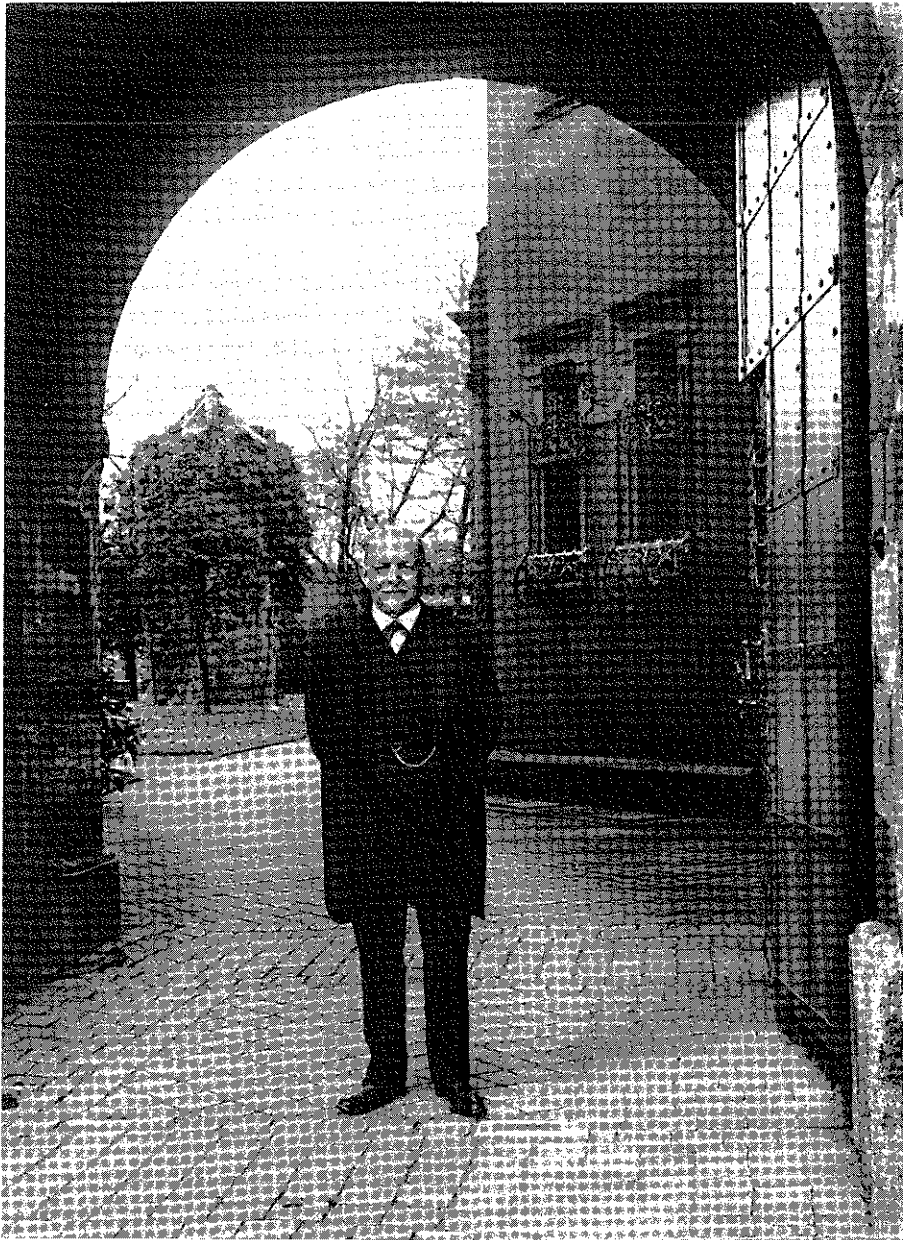
Thyssens Verhalten zu dieser Zeit zeugte von nicht gerade viel Gemeinsinn. Als er von der geplanten Kanalisierung der Ruhr und von der daraus resultierenden Gefahr erfuhr, dass seine Wasserwerke an Wert verlieren würden, wandte er sich kategorisch gegen das Vorhaben und drohte mit der Schließung seiner Mülheimer Werke und der Entlassung seiner Arbeiter. Von diesem Verhalten hielt Cläre überhaupt nichts: «Thyssen kennt leider nur sein Interesse, resp. die Interessen seiner Werke; ein Interesse der Stadt gibt's, trotz der Bedeutung dieser Fragen, für ihn in dieser Angelegenheit nicht so-

8 Cläre Stinnes, Tagebuch, 6. Dezember 1909, in: ebd.

bald eine Kollision mit seinen eigenen Werkinteressen vorliegt.»<sup>9</sup> Stinnes jedenfalls schmerzte die Sache sehr, weil sie jede künftige Zusammenarbeit außerordentlich erschwerte und die wichtigen persönlichen und gesellschaftlichen Beziehungen der beiden Männer zueinander überschattete. Es gelang ihm aber dann doch, Thyssen zum Einlenken zu bringen und ihn in der Kanal-Angelegenheit vom Abrücken seiner Drohungen zu bewegen. Anfang Mai 1910 weilte Thyssen wieder einmal als Gast im Hause Stinnes und bot bei dieser Gelegenheit einige Zugeständnisse im Bereich der Gasversorgung und in anderen Fragen an. Die Pflege gutnachbarlicher Beziehungen blieb ein wichtiges Anliegen, zumal Fritz Thyssen zu dieser Zeit in der Nähe von Haus Rott einen großen Landsitz errichten ließ. Dennoch markierten die Jahre 1909/10 einen Wendepunkt in der bis dahin so wichtigen und fruchtbaren Zusammenarbeit der beiden Männer und demonstrierten auch einige sehr wichtige Unterschiede zwischen ihnen. Zum besseren oder zum schlechteren hatte Stinnes – anders als Thyssen – eine Vision, die über die Durchsetzung seines Eigeninteresses hinausreichte, und sein unternehmerisches Handeln war von dem Bestreben bestimmt, einem übergeordneten Ziel zu dienen. Man soll dies freilich nicht überbetonen, da Stinnes ja mit außerordentlicher Gewandtheit die Konflikte zwischen Thyssen und Kirdorf auszunutzen verstand, zumal bei den Verhandlungen zur Erneuerung des RWKS und des Stahlwerks-Vereins, wo er als unentbehrlicher Vermittler auftrat, während er gleichzeitig geschickt seine eigenen Interessen verfolgte. Thyssen und Stinnes blieben trotzdem durch verschiedene gemeinsame Interessen verbunden, vor allem beim Erwerb von Erzlagerstätten in Luxemburg, Lothringen und Frankreich. Doch die Phase der gemeinsamen Unternehmungen, wie sie in der Zeit von 1898 bis 1907 typisch gewesen waren, war nun zu Ende, nicht nur wegen persönlicher Differenzen, sondern auch, weil sich Stinnes inzwischen als großer Konzerngründer etabliert und eine herausragende Stellung in der deutschen Industrie erlangt hatte. Die Geschäftsleitungen der von ihnen aufgebauten Unternehmen wurden nun an außerordentlich leistungsfähige Manager übertragen, die eigenständig operierten.

Diese veränderte Lage bedeutete freilich auch, dass der bemerkenswerte persönliche Schriftwechsel zwischen den beiden Männern zu versiegen begann, vor allem nach Kriegsbeginn. Sicherlich waren auch Thyssens Alter und seine nachlassende Sehkraft mit ein Grund dafür, dass ihr einst reger Kontakt absank. Während des Kriegs wurden Stinnes und Thyssen zu extremen Annexionisten, und in den ersten Kriegsjahren arbeiteten sie mit dem Zentrums-Abgeordneten Mathias Erzberger zusammen, der besonders eng mit Thyssen verbunden war. Es braucht nicht erwähnt zu werden, dass sich die Dinge änderten, als Erzberger in seiner innenpolitischen Wende nach links die schwerindustriellen Kriegsziele von 1916/17 ablehnte und Stinnes sich

9 Cläre Stinnes, Tagebuch, 15. November 1909, in: ebd.



August Thyssen im Torbogen von Schloss Landsberg fotografiert von seinem Großneffen Kurt Ernst, Pfingsten 1911.

auf die Seite der Vaterlandspartei schlug. 1915 brach noch einmal der Konflikt zwischen beiden Männern über die gegenseitigen Vertragsrechte bei Saar-Mosel auf, allerdings zum letzten Mal, denn bei Kriegsende, als ihr gesamter Besitz in Lothringen und in Luxemburg verloren war, hatten sie nichts mehr, worüber sie sich streiten konnten. Das RWE und die zunehmend auf Braunkohle basierende Energieversorgung blieben weiterhin ein gemeinsames Interesse, und wenn es auch einige Differenzen gab, so überwogen doch die vielen Gemeinsamkeiten. 1922, als Thyssen achtzig wurde, versuchten beide Männer, ihre persönliche Beziehung wieder ins Lot zu bringen, wobei Thyssen offenbar die Initiative ergriff. In der Politik stellten sich kaum Fragen, worüber sie sich uneinig waren, da ja beide die revolutionären Kräfte bekämpften, was kaum überraschte, und beide sich gegen den Achtstundentag und die Sozial- und Wirtschaftspolitik der Weimarer Republik insgesamt stemmten. Stinnes, das ist wohl bekannt, nutzte die Inflation, um sein Firmenimperium sogar noch weiter auszudehnen, während Thyssen sowohl im wirtschaftlichen wie im politischen Bereich viel größere Vorsicht walten ließ und die Entschädigung, die er für seinen verlorenen Industriebesitz erhalten hatte, in die Modernisierung der verbliebenen Betriebe investierte. Thyssen starb 1926, zwei Jahre nach dem unerwartet frühen Tod von Stinnes im Jahre 1924. Der Zusammenbruch des aufgeblähten Stinnesschen Wirtschaftsimperiums erfolgte kurz nach seinem Tod. Während Deutsch-Lux von der Vereinigte Stahlwerke AG übernommen wurde, fusionierten auch Thyssens schwerindustrielle Betriebe mit den Vereinigten Stahlwerken, allerdings nicht aus Gründen der Schwäche als vielmehr deshalb, weil sie wirtschaftlich solide waren und so zum Kernstück der künftigen Vereinigte Stahlwerke AG wurden.

Wie soll man die Zusammenarbeit zwischen Stinnes und Thyssen vor dem Hintergrund der Unternehmensgeschichte bewerten? Sicherlich stellen beide Männer erfolgreiche Beispiele in der Geschichte schwerindustrieller Konzerngründungen dar und in ihrer Kooperation spiegeln sich auch die besonderen Qualitäten des korporativen Kapitalismus wider, der für die deutsche Industriewirtschaft typisch war. Die Bemühungen um Ordnung und Geschlossenheit im deutschen Wirtschaftsleben in einer Phase rapiden und massiven Wachstums fanden ihren Niederschlag nicht nur in der Gründung von Kartellen und Syndikaten, sondern auch in den gemeinsamen Unternehmungen und in der Zusammenarbeit zwischen einigen Großindustriellen in den Bereichen, wo sich eine solche Kooperation auszuzahlen schien. In diesem Sinn war ihre Zusammenarbeit berechnend und opportunistisch, und Stinnes wies auch gerne auf Beispiele seiner Zusammenarbeit mit Thyssen in den frühen zwanziger Jahren hin, um die Absicht zu unterbinden, eine französische oder andere ausländische Beteiligung an der deutschen Industrie zuzulassen, aber auch dafür zu plädieren, dass man in schwerindustriellen Fragen eher mit den Franzosen als mit den Engländern kooperiere, da dies ganz im

Sinne der Interessen Deutschlands gewesen wäre. Maßgebend bei solchen Entscheidungen, darauf beharrte er, sei deshalb das Interesse und nicht die persönliche Neigung: «Mir liegen immer kleine Privaterfahrungen nahe. Alle Welt hat mich gewarnt, vor 25 Jahren mit Herrn Thyssen zusammenzugehen. Mir wären die damaligen «Angelsachsen» Krupp, Haniel usw. vielleicht persönlich viel sympathischer gewesen. Trotzdem habe ich richtig gehandelt. Als Herr Thyssen eifersüchtig oder mißgünstig wurde und den Bruch durch seine Schuld herbeiführte, war ich so weit, daß ich auf eigenen Beinen auch allein vorwärts kommen konnte. Es hat mir sehr leid getan, daß der Bruch aus charakterlichen Gründen eintreten mußte, aber ich habe ihn nicht geschaut.»<sup>10</sup> Dass Thyssen aus eigenen guten und vernünftigen Gründen gehandelt haben könnte, ließ Stinnes' übersteigertes Ego freilich nicht zu, doch sind die seinem Bündnis mit Thyssen zu Grunde liegenden Motive und Strategien höchst aufschlussreich. Ebenso aufschlussreich ist auch sein Verständnis der großen Ruhrkonzerne, die er als Gebilde mit einer ihnen eigenen Individualität sah, und des kollektiven Kapitalismus, dessen maßloser Fortentwicklung nach seinem Dafürhalten Grenzen gesetzt waren. «Großunternehmen», argumentierte Stinnes, «können nur zusammengehen, wenn sie im gleichen Geist geleitet sind. Wenn man z. B. der Firma Krupp oder mir zumuten wollte, ich sollte mich für alle Ewigkeit mit den Unternehmungen der Firma Thyssen filieren, so würde ich vorziehen, meine industriellen Beteiligungen zu verkaufen und mich aufs Land zurückzuziehen, ehe ich eine solche Ehe eingehen würde. Wieviel größer wären aber noch die Bedenken bezüglich des Zusammengehens mit ausländischen Unternehmern, deren Auffassungen von Geschäft und Pflichten des Unternehmertums so himmelweit differieren, wie zurzeit das allgemein in England und Deutschland der Fall ist.»<sup>11</sup> Das Gefühl der Ironie ist kaum zu entbehren in diesen Worten, bezieht man sie auf die gegenwärtigen Zusammenschlüsse und Globalisierungstrends, wobei sie aber zugleich an die bedeutsame Rolle erinnern, die von individuellen Persönlichkeiten und «corporate cultures» gespielt wird. Über die Frage, wie wichtig und entscheidend diese im Endeffekt sind, ließe sich diskutieren – und wird auch künftig Anlass zu Diskussionen bieten –, doch ihre Tragweite für eine Erklärung der Möglichkeiten und der Grenzen, die der Beziehung zwischen Stinnes und Thyssen innewohnten, sollte aus der in diesem Band veröffentlichten Korrespondenz offenkundig werden.

10 Brief Hugo Stinnes an Otto Wiedfeldt vom 15. März 1923, in: ACDP 01-220, 022/3.

11 Brief Hugo Stinnes an A. Lohmann vom 22. September 1918, in: ACDP 01-220, 041/1.