

Martin Lutz: Carl von Siemens: Ein transnationaler Unternehmer.

Einleitung

Das Jahr 1852 war ein Krisenjahr für das junge Unternehmen Siemens & Halske. Fünf Jahre zuvor hatten Werner von Siemens und Johann Halske die kleine Telegrafenfirma in Berlin gegründet und seitdem fast ausschließlich staatliche Telegrafenaufträgen ausgeführt. Nun kam es zum Bruch mit der preußischen Telegrafverwaltung, der das Unternehmen in eine existentielle Krise führte.

Werner von Siemens war die treibende Kraft in der Firma. Sein Partner Halske hätte sich in dieser Krisensituation damit abgefunden, das Unternehmen zu schrumpfen und als größeren Handwerksbetrieb weiter zu führen. Werner dagegen verfolgte größere Ambitionen. Jahrzehnte später schrieb er, er habe seit seiner Jugend für „die Gründung eines Weltgeschäfts à la Fugger“ bzw. einer „Weltfirma à la Rothschild“ geschwärmt. Besonders das Zitat vom „Weltgeschäft à la Fugger“ wird in der Unternehmenshistoriographie gerne verwendet und als Ausgangspunkt des heute global tätigen Konzerns Siemens AG interpretiert.

Wenn Werner von Siemens dieses Ziel eines Weltgeschäfts weiter verfolgen wollte, dann musste das Unternehmen nun, im Krisenjahr 1852, international expandieren. Sein jüngerer Bruder Carl sollte dabei eine Schlüsselrolle einnehmen. In meinem Vortrag gehe ich der Frage nach, welchen Einfluss sein transnationales Unternehmertum auf die Entwicklung von Siemens & Halske zur „Weltfirma“ ausübte.

Beim Begriff Transnationalität lehne ich mich an die neuere Migrationsforschung an. Im *Handbook of International Migration* findet sich folgende Definition: „Transnational migration is a pattern of migration in which persons, although they move across international borders and settle and establish social relations in a new state, maintain social connections within the polity from which they originated. In transnational migration, persons literally live their lives across international borders. That is to say, they establish transnational fields.“

Diese Definition von Transnationalität wende ich bei Analyse des Unternehmertums von Carl von Siemens an. Ich argumentiere, dass seine Migrationserfahrung zur Herstellung eines transnationalen Felds führte, das einen nachhaltigen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens Siemens & Halske hatte.

Zweiter Bestandteil meines Vortragstitels ist der Unternehmerbegriff. Die Osteuropäische Geschichte hat sich in den vergangenen Jahren intensiv mit dem vorrevolutionären Unternehmertum im Zarenreich beschäftigt. Dabei wurde deutlich, dass zwischen dem russischen und dem westeuropäischen Unternehmertum große rechtliche, soziale und kulturelle Unterschiede festzustellen sind. Beispielsweise waren Unternehmer in Russland rechtlich gesehen bis zum Ende des 19. Jahrhunderts Kaufleute. Sie mussten sich in einer Kaufmannsgilde registrieren. Dies hatte erhebliche langfristige Folgen für die Migrationserfahrung von Carl von Siemens.

Ich gebe zunächst einen kurzen Überblick über den Kontext meines Projekts und skizziere anschließend den russischen Telegrafenaufbau in den 1850er Jahren. Danach wende ich mich drei Fragestellungen im Kontext des Themas Unternehmertum und Migration zu. Zum Abschluss komme ich nochmals auf den Begriff der „Weltfirma“ zurück.

Überblick

Mein Biographieprojekt wird von einer Siemens-Familienstiftung gefördert. Das Projekt soll 2012 abgeschlossen werden und die Biographie 2013 erscheinen. Quellengrundlage sind vor allem die Briefe der Siemens-Brüder. Insgesamt sind rund 8000 Briefe überliefert. Über diese Briefe können sowohl der geschäftliche als auch der private Teil von Carls Leben sehr gut erschlossen werden. Hinzu kommen große Bestände von Geschäftsakten.

Carl wurde 1829 als zehntes Kind der Familie Siemens in Mecklenburg geboren. Werner war zwölf Jahre älter und übernahm nach dem frühen Tod der Eltern die Erziehung seines jüngeren Bruders in Berlin. In diesen Jahren entwickelte sich ein enges Vertrauensverhältnis zwischen den beiden Brüdern.

Durch die Vermittlung Werners begann Carl, sich für die elektrische Telegrafentechnik zu interessieren, die Mitte der 1840er Jahre erstmals eine breite praktische Anwendung fand. An der Gründung des Unternehmens Siemens & Halske 1847 war Carl nicht unmittelbar beteiligt. Doch er arbeitete in den folgenden beiden Jahren am Bau der ersten deutschen elektrischen Telegrafienlinien mit und eignete sich dabei umfassende technische und organisatorische Kenntnisse an.

Im Jahr 1851, als der Konflikt mit der preußischen Telegrafverwaltung eskalierte, wurde Carl von Werner zur Weltausstellung nach London entsandt. Er sollte dort den Namen Siemens & Halske bekannt machen, Kontakte herstellen und das internationale Geschäftspotenzial im Telegrafbau sondieren. Nach Abschluss der Weltausstellung ging Carl zunächst nach Paris und gründete 1852 die erste Auslandsniederlassung des Unternehmens. Die Filiale wurde jedoch nur ein halbes Jahr später wegen Streitigkeiten mit den französischen Vertragspartnern geschlossen. Nach den Fehlschlägen in England und Frankreich stand das Unternehmen mittlerweile mit dem Rücken zur Wand. Von den rund 100 Mitarbeitern musste beinahe die Hälfte entlassen werden.

Telegrafbau in Russland

Neue Hoffnung für das Unternehmen brachten die Verhandlungen, die Werner von Siemens 1852 in St. Petersburg führte. Er schloss zwei Verträge zum Bau von elektrischen Telegrafienlinien ab. Die Durchführung der Projekte wurde 1853 dem mittlerweile 24-jährigen Carl übertragen, der die Arbeit zuverlässig ausführte und sich innerhalb kürzester Zeit einen hervorragenden Ruf in St. Petersburg erarbeitete. Ende 1853 brach der Krimkrieg aus. Aus militärstrategischen Gründen beschloss die russische Regierung den Bau einer Telegrafienverbindung von St. Petersburg ins Kriegsgebiet. Es handelte sich um Aufträge von mehreren Tausend Kilometern Telegrafienlinien, mehr als alle bisherigen Projekte von Siemens & Halske zusammengenommen. Carl von Siemens hat diese Linien weitgehend selbstständig geplant und innerhalb kürzester Zeit unter teils extremen klimatischen Bedingungen fertig gestellt.

Die Bedeutung der russischen Telegrafenaufträge für die Entwicklung von Siemens & Halske war überragend. Zwischen 1853 und 1855 vergrößerte sich die Belegschaft des Unternehmens von rund 50 auf über 250 Mitarbeiter. Der Umsatz stieg im selben Zeitraum auf das Vierfache. In den Geschäftsjahren 1854 und 1855 wurden rund 80 Prozent des Gesamtumsatzes im russischen Telegrafengeschäft erwirtschaftet. Doch das Unternehmen profitierte nicht nur von den Bauaufträgen. Es wurde gleichzeitig Abkommen zur Wartung der Telegrafenzentralen geschlossen, die sogenannten Remonte-Verträge. Es mussten insgesamt rund 9000 Kilometer in teils dünn besiedelten Gebieten auf Störungen überwacht werden.

Siemens & Halske schloss mit der Telegrafenzentralverwaltung deshalb langfristige Pauschalverträge ab, die die geschätzten Wartungskosten abdecken sollten. Aufgrund technischer Verbesserungen war es dem Unternehmen aber möglich, die Wartungskosten stark zu senken. Die Gewinne aus den Remonte-Verträgen stiegen damit deutlich. Es ist schwierig, die quantitative Bedeutung der Remonte-Gewinne aus Russland für das Wachstum von Siemens & Halske genau zu bewerten. Aus einer späteren Studie gibt es dazu die Einschätzung, dass die Remonte-Einnahmen als „die eigentlichen Milchkuhe des Geschäfts“ zu bezeichnen sind. Da die Remonte-Verträge bis 1867 liefen, verfügte das Unternehmen über zehn Jahre hinweg über sichere Einnahmen.

Aufgrund der überragenden Bedeutung des Russlandgeschäfts blieb Carl von Siemens nach dem Krimkrieg dauerhaft in Russland. Er heiratete 1855 eine deutschstämmige Petersburger Kaufmannstochter und nahm 1858 die russische Staatsbürgerschaft an. In den folgenden Jahrzehnten gründete er mehrere Unternehmen im Zarenreich, auch über das elektrotechnische Kerngeschäft hinaus. So konnte er durch Gründung einer Porzellanfabrik für Isolatoren, einer Kupferhütte und durch den Einstieg in die Ölförderung im Kaukasus die vertikale Reichweite des Unternehmens ausbauen. Mit dem Tod Werners 1892 wurde Carl der sogenannte Chef des Hauses. Er nahm einen zweiten Wohnsitz in Berlin, Lebensmittelpunkt blieb aber St. Petersburg.

Mit der Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft übernahm Carl 1897 die Funktion des Aufsichtsratsvorsitzenden. Bei seinem Tod 1906 war das Unternehmen auf über 40.000 Mitarbeiter gewachsen.

Migration und unternehmerischer Erfolg

Ich diskutiere nun drei zentrale Aspekte in der Migrationserfahrung Carl von Siemens' und seinem unternehmerischen Erfolg in Russland.

Erstens gehe ich auf die Frage ein, ob ein Zusammenhang zwischen ethnischen/kulturellen Netzwerken und unternehmerischem Erfolg besteht. Die deutsche Herkunft Carls war einer der entscheidenden Faktoren, warum das Telegrafengeschäft in Russland so schnell eine derart große Dimension annehmen konnte. Sein erster Ansprechpartner in St. Petersburg war der deutschstämmige Kaufmann Hermann Kap-herr, mit dem Werner Siemens 1852 einen Beratervertrag abgeschlossen hatte. Kap-herr war in der russischen Hauptstadt bestens vernetzt und konnte Carl schnell wertvolle Kontakte zur Staatsverwaltung vermitteln. In der höheren Beamtenschaft im Zarenreich waren Baltendeutsche oder eingewanderte Deutsche sehr stark vertreten. Der Leiter der Telegrafverwaltung war beispielsweise der deutschstämmige Graf Kleinmichel, mit dem Carl schnell eine enge Arbeitsbeziehung herstellte. Das Geschäft von Siemens & Halske in Russland bestand in den ersten Jahrzehnten fast ausschließlich aus Staatsaufträgen. Deshalb waren solche persönlichen Kontakte von großer Bedeutung, auch angesichts des hohen Grads an Informalität in der Verwaltung. Auch in späteren Jahren, als der russische Nationalismus und Panlawismus zunahm, arbeitete Carl von Siemens vorzugsweise mit deutschstämmigen Beamten zusammen.

Es flossen zwar auch viele lokale Elemente in die Unternehmenskultur von Siemens & Halske in Russland ein. Dennoch bestand das Führungspersonal von Siemens & Halske bis 1914 fast ausschließlich aus Deutschen oder deutschstämmigen Russen. Ebenfalls setzten sich die engen Kontakte des Unternehmens zur deutschen oder deutschstämmigen Beamtenschaft fort. Es lässt sich damit im Ergebnis ein enger Zusammenhang zwischen der

Zugehörigkeit Carl von Siemens' zu deutschen Netzwerken in St. Petersburg und seinem geschäftlichem Erfolg erkennen.

Zweitens stellte sich mir die Frage, welche komparativen Vorteile den schnellen Markteintritt von Siemens & Halske in Russland erleichterten. Das Zarenreich war zur Mitte des 19. Jahrhunderts in der industriellen Entwicklung noch nicht weit fortgeschritten. Allerdings wurde durch die – für die politische Elite überraschende – Niederlage im Krimkrieg ein erheblicher Modernisierungsdruck ausgeübt. In diesem Zusammenhang standen auch die Investitionen in eine moderne Kommunikationsinfrastruktur, die die Basis für das Russlandgeschäft von Siemens & Halske bildeten.

Während des Telegrafenausbaus in den 1850er Jahren transferierte Siemens & Halske das technische Wissen und die technischen Geräte vollständig aus Berlin nach Russland. Auch in späteren Jahren blieb die Niederlassung in St. Petersburg von der Zentrale in Berlin abhängig, wo Forschung und Entwicklung betrieben wurden, und wo die Produktion konzentriert war.

Siemens & Halske war in den 1850er Jahren das erste und noch Jahrzehnte später das einzige nennenswerte elektrotechnische Unternehmen in Russland. In vielen Bereichen verfügte das Unternehmen lange Jahre über ein Monopol. Eine ernstzunehmende russische Konkurrenz entwickelte sich nicht.

Drittens gehe ich nun die kulturelle Anpassung bzw. die Anpassungsschwierigkeiten Carls in Russland ein. Ganz allgemein war die Anpassung von westeuropäischen Einwanderern in Russland im 19. Jahrhundert mit großen klimatischen, sprachlichen, kulturellen, und sozialen Schwierigkeiten verbunden. Carl von Siemens hat wie viele andere eingewanderte Unternehmer nie versucht, sich in der russischen Gesellschaft zu integrieren. Das wirtschaftliche Leben im kosmopolitischen St. Petersburg lag auch weitgehend in den Händen von west- und mitteleuropäischen Ausländern bzw. nicht-russischen Minderheiten. Carl von Siemens hat sich beispielsweise schnell in der großen deutschen Gemeinde in St. Petersburg eingelebt.

Er musste allerdings 1858 die zaristische Untertanenschaft annehmen, da er nur dann Mitglied der ersten Kaufmannsgilde in Petersburg werden konnte. Diese Gildenmitgliedschaft war wiederum eine notwendige rechtliche Voraussetzung für die Ausdehnung des Unternehmens. Carl von Siemens hat daher über die Jahrzehnte eine vielschichtige Identität entwickelt. Er blieb sein Leben lang Deutsch-Nationaler. Gleichzeitig bildete sich aber St. Petersburg als geschäftlicher und familiärer Lebensmittelpunkt heraus. Seine beiden Töchter heirateten in den baltendeutschen Adel ein. In den 1890er Jahren kaufte Carl das Schloss Gostilitzy in der Nähe Petersburgs als Alterssitz. Im Jahr 1895 wurde er wegen seiner Verdienste um die russische Elektroindustrie in den erblichen Adelsstand erhoben. Die Auswanderung nach Russland führte bei Carl von Siemens zur Herausbildung einer komplexen, multiplen Identität. Eine dauerhafte Rückkehr nach Deutschland hat er nie angestrebt.

Schlussfolgerungen

Ich fasse nun zum Abschluss die Ergebnisse meines Vortrags zusammen. Die Netzwerke in der deutschen Gemeinde in St. Petersburg bildeten das Fundament für den Erfolg Carls im russischen Telegrafenaufbau. Sie waren die Grundlage der Staatsaufträge, die von persönlichen Beziehungen zur zaristischen Verwaltung abhingen.

Überdies halfen sie Carl von Siemens bei der Adaption an das neue Lebensumfeld.

Carl von Siemens konnte beim Markteintritt in Russland stark vom Entwicklungsvorsprung des Unternehmens profitieren. Das Russlandgeschäft von Siemens & Halske beinhaltete einen weitgehenden Wissens- und Personaltransfer von Berlin nach St. Petersburg, der dem Unternehmen über Jahrzehnte eine Monopolstellung im Zarenreich sicherte. Dieser Transfer stellte gleichzeitig hohe Anforderungen an die Geschäftskoordination zwischen Siemens & Halske in Berlin und St. Petersburg.

Der enge briefliche Austausch zwischen Carl und seinem Bruder Werner war meiner Ansicht nach eine zentrale Voraussetzung dafür, dass diese Koordination bewältigt werden konnte. Nach der Definition im *Handbook of International Migration* ist ein zentrales

Merkmal transnationaler Migranten: “[they] maintain social connections within the polity from which they originated”. Der Begriff Polity beschreibt in der institutionentheoretischen Politikforschung einen institutionellen Ordnungsraum. Übertragen auf die Unternehmensforschung lässt sich das Unternehmen Siemens & Halske als Ursprungs-*polity* des Carl von Siemens bezeichnen. Durch die regelmäßige Kommunikation mit seinem Bruder Werner stellte er eine enge und vertrauensbasierte transnationale Beziehung her. Dies zeigt sich sowohl in Fragen der täglichen Geschäftsführung als auch bei strategischen Richtungsentscheidungen. Oft wurde grundsätzliche, die Zukunft des Unternehmens betreffende Frage in monate- und teils sogar jahrelangen Briefwechseln diskutiert. Zusätzlich zu Carls Auswanderung nach Russland verstärkte auch ein zehnjähriger Aufenthalt in London in den 1870er Jahren seine Migrationserfahrung. Auch hier bildete die regelmäßige Kommunikation zwischen Carl und Werner einen effektiven Steuerungsmechanismus für die Geschäftskoordination.

Meine zu Beginn des Vortrags gestellt Frage lautet, welchen Einfluss das transnationale Unternehmertum Carls auf die Entwicklung von Siemens & Halske hatte. Auf Basis meiner bisherigen Arbeit argumentiere ich wie folgt:

1. Das Unternehmertum Carl von Siemens in Russland sicherte Siemens & Halske in den 1850er Jahren die Existenz. Die Gewinne aus den Remonte-Verträgen finanzierten bis in die 1860er Jahre das langfristige Wachstum.
2. Die Migration Carl von Siemens' nach St. Petersburg führte zu Herausbildung eines transnationalen Kommunikationsfelds mit seinem Bruder Werner. Zeitweise schrieb Carl täglich Briefe geschäftlichen und privaten Inhalts. Dieses transnationale Kommunikationsfeld blieb über 40 Jahre lang erstaunlich stabil – trotz des vorübergehenden Ortswechsels von St. Petersburg nach London.

Im Ergebnis stelle ich fest, dass das transnationale Unternehmertum Carls die Grundlage für das Wachstum von Siemens & Halske zu der von Werner angestrebten „Weltfirma“

Martin Lutz: Carl von Siemens: Ein transnationaler Unternehmer. Vortrag gehalten am 7. Oktober 2011 in Frankfurt am Main anlässlich des 34. wissenschaftlichen Symposiums der Gesellschaft für Unternehmensgeschichte

legte. Der Begriff „Weltfirma“ beschreibt damit ein transnationales Unternehmen, als das Siemens & Halske zumindest vor Umwandlung in eine Aktiengesellschaft 1897 bezeichnet werden kann.

Es stellt sich zum Schluss die Frage, ob generalisierende Aussagen aus der Siemens-spezifischen Unternehmensentwicklung abgeleitet werden können. Eine mögliche weiterführende Hypothese lautet, dass vertrauensbasierte transnationale Kommunikationsfelder einen effektiven Koordinationsmechanismus bei der grenzüberschreitenden Entwicklung von Unternehmen bieten. Unternehmerische Migration kann, wie im Falle Carl von Siemens, die Basis eines solchen transnationalen Kommunikationsfelds bilden.