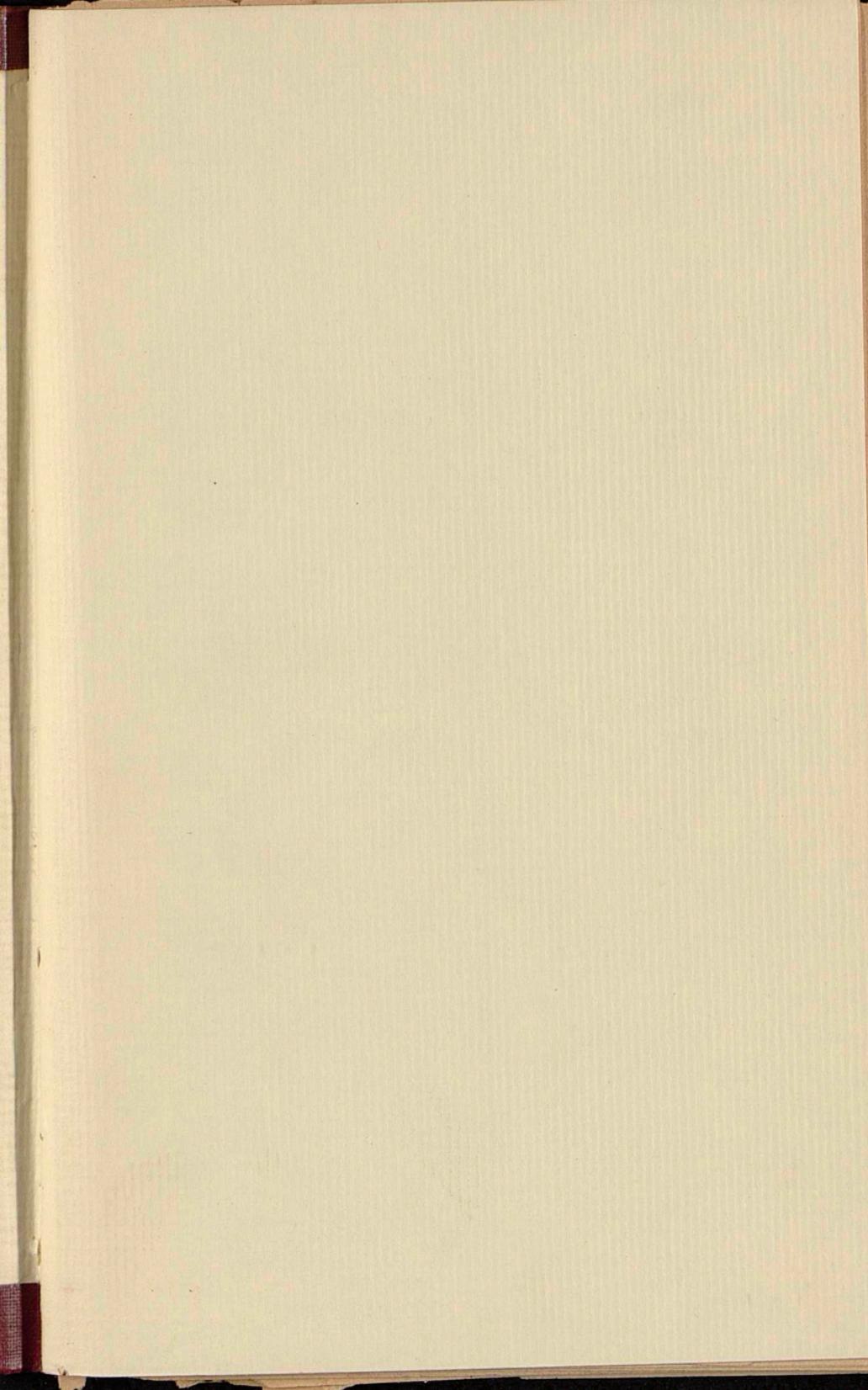


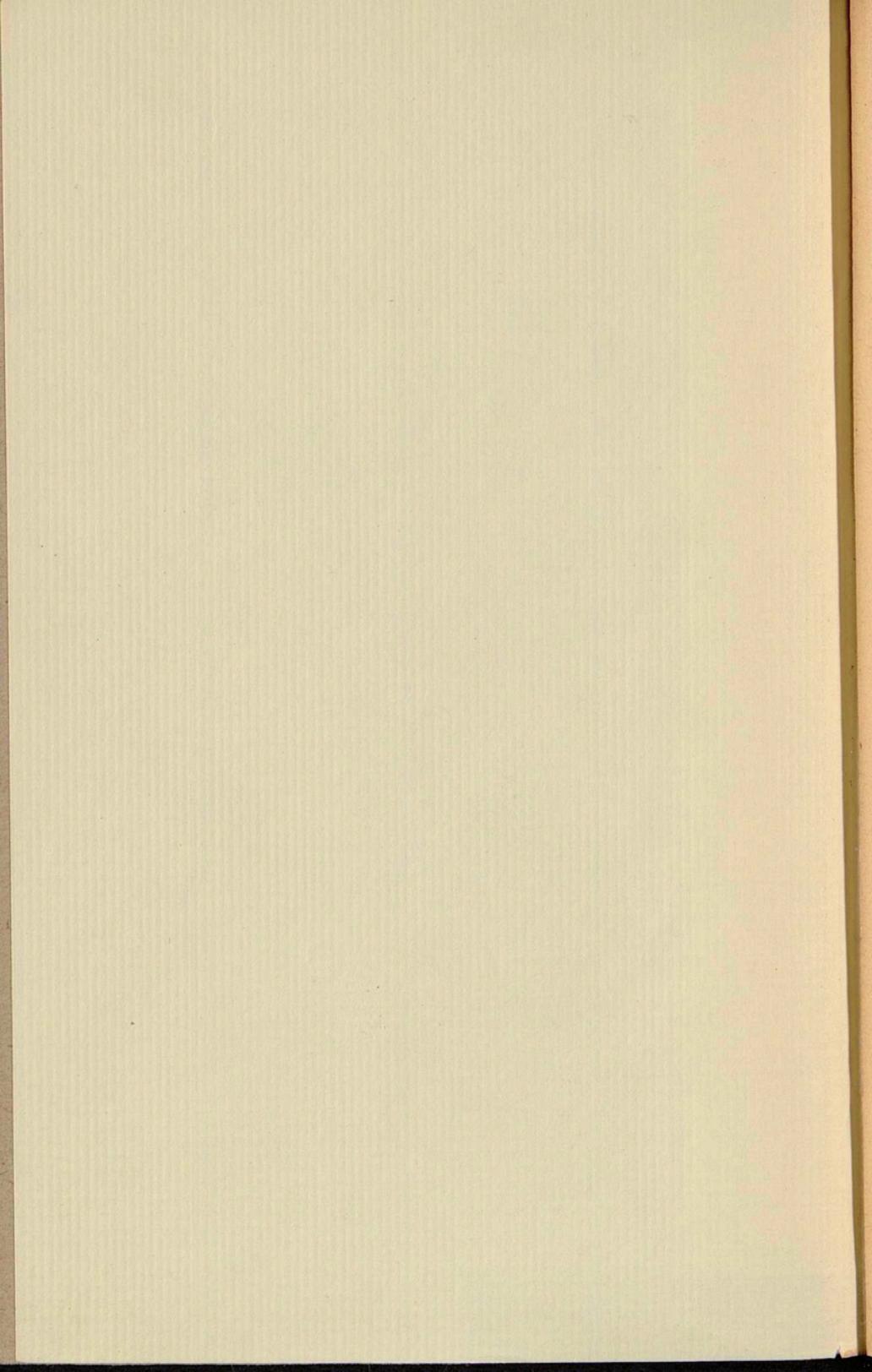
Rathenau
Vom Aktienwesen
21.-23. Aufl.
1922

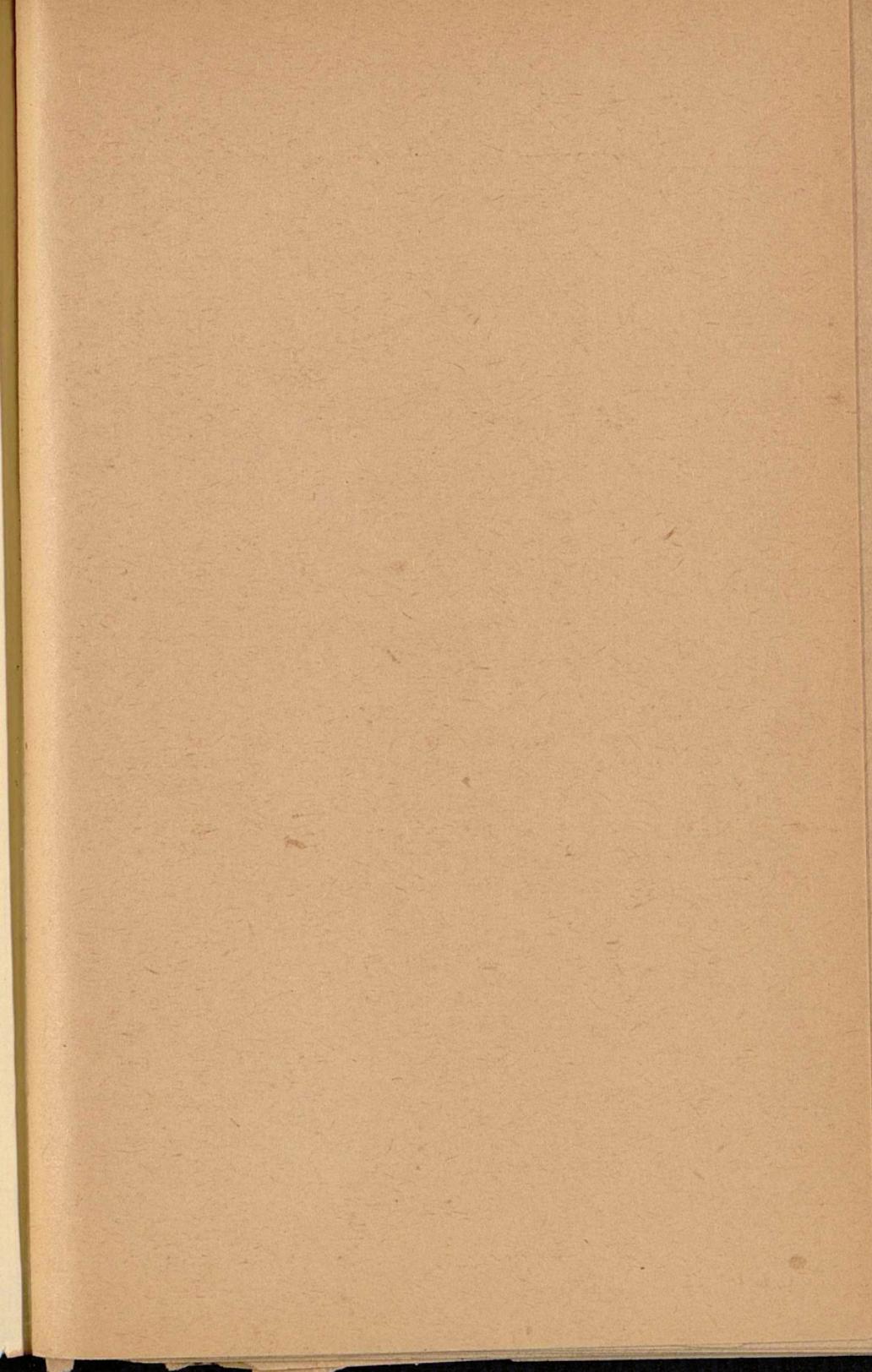


6
D₂₁
12

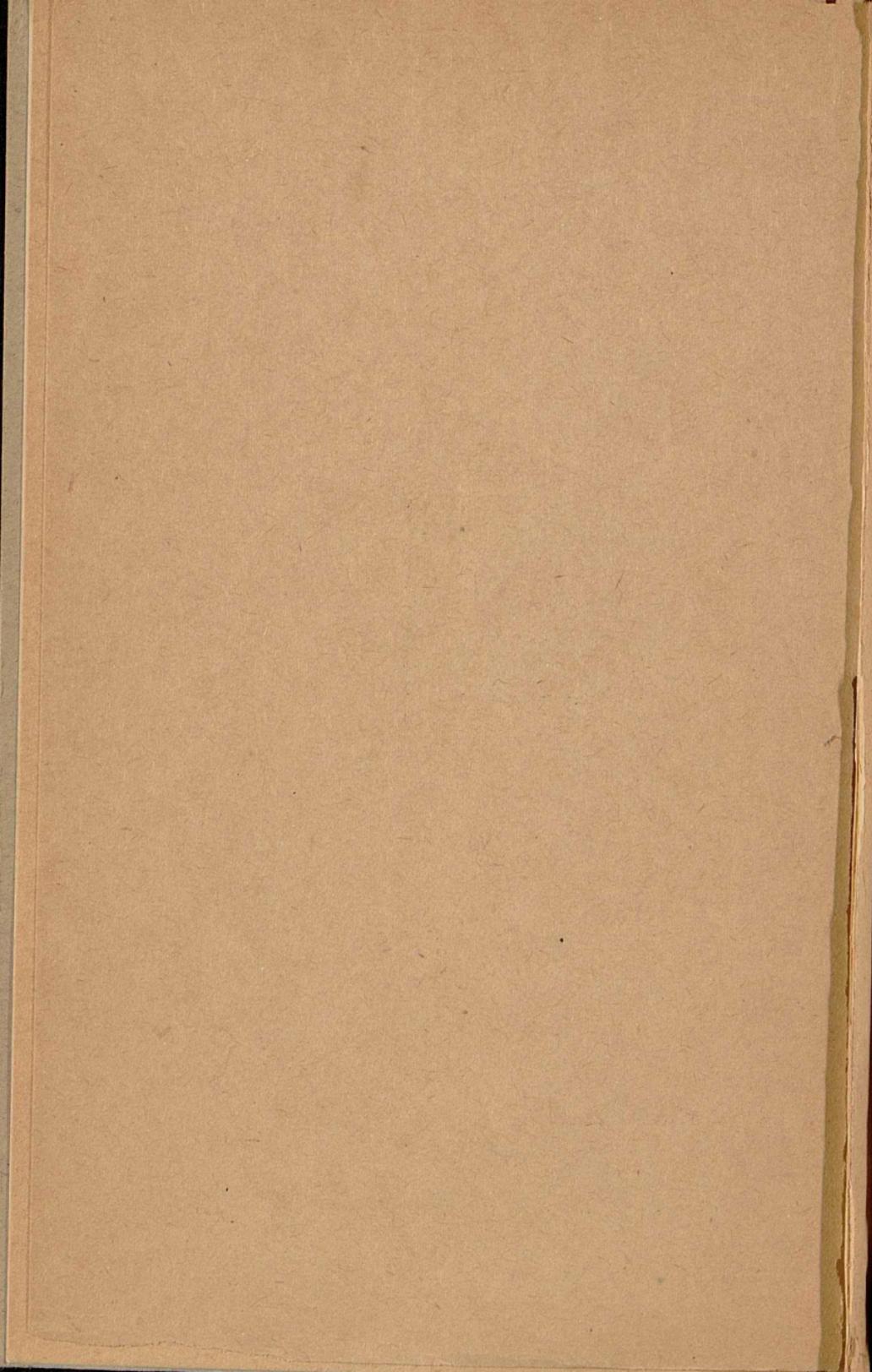
6 D 12²¹











Vom Aktienwesen

Eine geschäftliche Betrachtung

von

Walther Rathenau

1922

S. Fischer / Verlag
Berlin



6 D 12 21

21. bis 23. Auflage

Alle Rechte vorbehalten, besonders das der Übersetzung

12 1955 · 6 557

In höherem Maße als andere europäische Industrial-
Wirtschaften ist die deutsche Erzeugnis und Besitz
gefellten Kapitals. Sie ist jung, und rasch emporgestiegen,
deshalb konnte sie dem ruhigen Schritt des Familien-
reichtums nicht nachgehen; sie hatte den Wettbewerb
mit den höchsten Leistungen fremder Technik und Massen-
bewältigung zu bestehen, deshalb mußte sie sich auf die
Gesamtheit des Nationalvermögens stützen, die Form
der Aktiengesellschaft oder, besser gesagt, der Wirtschafts-
vereinigung wählen und den Reichtum des Kapitalisten
durch Aktien oder Anteile, den Wohlstand des Sparerers
durch Schuldverschreibungen gewinnen.

Das Familienunternehmen konnte sich nicht be-
haupten; teils aus gesellschaftlichen Gründen, weil
eine neu bereicherte, sich aufwälzende Oberschicht von
Geschlecht zu Geschlecht ungeduldig ihre Wünsche und
Aufgaben wechselte, teils weil der Begriff neuzeit-
licher Industrie beschleunigtes Wachstum einschließt,
mithin dauernde Kapitalzufuhr fordert, die der Familien-
stamm nicht erschwingen kann. Das Bild familiärer
Unternehmungen von jahrzehntelang nahezu gleich
bleibendem Umfang, das bis vor kurzem die Schweiz,
Frankreich, Belgien, zum Teil England boten, und
das vorzeiten auch unserer Wirtschaft als wünschens-
werte Form eindringlicher, ausschließlich auf Qualität

gestellter Arbeit erschien, setzte mäßigen Landesumfang, gleichbleibende Technik oder monopolartige Vorzugslage der Erzeugung oder des Absatzes voraus, und scheiterte schließlich fast überall an den Forderungen der Weltwirtschaft; für die deutsche Wirtschaftsaufgabe, die auf Lohnarbeit im Sinne der Verarbeitung und Veredelung fremder Rohstoffe beruht, blieb die Dauerform des persönlichen Unternehmertums nahezu ohne Anwendung. Trotzdem ist die fiktiv gewordene Urvorstellung vom wachstumlosen, persönlichen Unternehmen, gleichwie manche andere Theorie gebliebene Urvorstellung aus den Anfängen des Unternehmertums, durch die Macht des Unbewußten lebendig und für die öffentliche Auffassung, für Gesetzgebung und Rechtsprechung bestimmend geblieben.

Substitution des Grundes habe ich in anderen Schriften die Erscheinung genannt, die alle menschlichen Einrichtungen im Laufe ihres Alters zu befallen pflegt: die Einrichtung behält ihren Namen und einzelne Züge ihrer ursprünglichen Wirksamkeit, obgleich unmerklich ihre Voraussetzungen, häufig ihre Ziele und ihr inneres Wesen sich geändert haben, ähnlich wie es mit einer verlassenen Muschelschale geschieht, in der Generationen fremder Geschöpfe nacheinander ihre Wohnung aufschlagen. Auch die Wirtschaftsgesellschaft ist von dieser Erscheinung betroffen worden: sie ist in ihrem heutigen Wesen etwas durchaus Verschiedenes von dem, was ihre westlichen Erfinder und Gesetzgeber, Franzosen, Belgier und Engländer, gewollt und geschaffen haben.

Von den französischen Aktiengesellschaften, die den bezeichnenden Namen anonyme Gesellschaft tragen,

stehen viele dem Urbild noch hinlänglich nahe. Eine beschränkte Zahl von Kaufleuten, etwa sieben oder zehn, haben sich entschlossen, ein Unternehmen gemeinsam zu errichten, das die Mittel des einzelnen übersteigt, oder das mit Risiken verbunden ist, so daß sie nicht die Haftung ihres Vermögens zu wagen wünschen. Sie sind zum Notar gegangen und haben die anonyme Gesellschaft gegründet, deren Kapital in abgerundete Aktienbeträge geteilt ist, so daß es jedem freisteht, nach seinen Verhältnissen mehr oder weniger beizutragen; das Gesetz sichert ihnen das Recht, diese Anteile in Abschnitten zu veräußern und zu vererben, doch spielt dieses Recht in ihren Absichten keine erhebliche Rolle, denn sie sind vorwiegend gewillt, das Gesellschaftsverhältnis lebenslänglich zu erhalten.

Um das eigene, gemeinsame Geschäft zu verwalten, nicht um eine fremde Geschäftsleitung zu beaufsichtigen, haben sie eine Körperschaft gebildet, die sie Verwaltungsrat, nicht Aufsichtsrat, nennen; ihr gehören alle stärker Beteiligten an, mit Ausnahme derer, die nicht mitzuwirken wünschen; darüber hinaus ursprünglich selten ein Außenstehender, gelegentlich ein sachverständiger Fachmann. Diese Administratoren — in England heißen sie Direktoren — sind die eigentlichen Träger der Geschäfte. Sie treten wöchentlich, nach Bedarf häufiger, zu Sitzungen zusammen und beraten alle erheblicheren Vorkommnisse. Sie haben einen Sekretär angestellt, der ihre Protokolle schreibt, und einen Geschäftsführer, der für laufende Angelegenheiten ihr Beauftragter ist, zumeist mit recht beschränkten Befugnissen. Kommt im Laufe der Woche ein Geschäftsmann, der Vorschläge machen will, so wird er,

wenn kein Administrator zugegen ist, vom Geschäftsführer empfangen und nach vielem Reden auf die nächste Sitzung der Verwaltung vertröstet. Wächst der Geschäftsumfang, so werden einzelne Verwaltungsmitglieder delegiert; sie erscheinen dann täglich in den Geschäftsräumen und beteiligen sich einige Stunden lang an den laufenden Arbeiten. Zu Ende des Geschäftsjahres erstatten die Administratoren den übrigen, nicht an der Verwaltung beteiligten Gesellschaftern Bericht, empfangen Entlastung und eine Vergütung, die vom Ertragnis abhängt und der vorzugsweise geleisteten Arbeit entspricht.

Dieser gemächliche Verwaltungsgang setzt Verhältnisse voraus, wie sie zu Beginn der mechanistischen Epoche häufiger waren und in den Ländern starker Entwicklung, Amerika und Deutschland, selten geworden sind. Kleine und mittlere Unternehmungen, deren Geschäftskreis von Woche zu Woche in wenigen Stunden überblickt werden kann, gleichbleibende Betriebe, von der Art der Bergwerke, Spezialfabriken, Provinzbanken, die Jahre hindurch mit unveränderten Arbeitsmitteln und Methoden auskommen, selten vor plötzlich auftauchenden Gefahren stehen oder eilige, entscheidende Beschlüsse fassen müssen, Geschäfte, deren Wesen nicht die Notwendigkeit des Wachstums, der organisatorischen Ausbreitung, der Kapitalvermehrung fordert: solche Übergangsgebilde zwischen der alten persönlichen und der heutigen massenbezwingenden Unternehmungsform haben sich nur in den westlichen Ländern in größerer Zahl erhalten können; ihre Unfähigkeit, den technischen Forderungen des Großbetriebes zu gehorchen und dem

Wettbewerb der deutschen und amerikanischen Arbeitsweise standzuhalten, hat zu dem weltbewegenden Wirtschaftszwiespalt Europas beigetragen.

Deutschland freilich hat die Form der Großunternehmung nicht geschaffen; wie es ja insgesamt nicht unsere geschichtliche Aufgabe und Leistung war, Formen zu finden, sondern überkommene Gefäße mit neuem, schöpferischem Gehalt zu füllen. Die Banken, Eisenbahnen, Kolonialgesellschaften, städtischen Betriebsunternehmungen Frankreichs und Englands, späterhin die Wirtschaftskörper Amerikas, sind uns Vorlagen gewesen, die wir nachgebildet, umgestaltet, zuweilen übertroffen haben. Durch die Epoche des Aufschwungs im letzten Viertel des vorigen Jahrhunderts ist Deutschland das Land der europäischen Großunternehmung geworden; durch eben diesen Aufschwung sind wir befähigt, vielleicht auch gezwungen, den heutigen Krieg zu führen; auf anderer Grundlage aber hätten wir der Armut unseres Bodens die Berechtigung zu einer staatlichen Machtstellung nicht abgetrogt, wir wären ein rückwärts gewandtes, dem österreichischen nachstehendes Wirtschaftsgebiet geblieben. Unvergessen bleibt die mitwirkende Hilfskraft unserer Finanz, die zwar in berechtigtem Interesse, doch mit Kühnheit und Wagemut den kapitalistischen Boden für die Großunternehmung ebnete, indem sie das Land an neuartige Werte, insonderheit die Obligationen, gewöhnte, und, von westlicher Überlieferung abweichend, die Geldinstitute zu Industrialbanken umschuf, die ihre eigenen Mittel freidenkend der Produktionswirtschaft darboten.

Durch den Weg von der Familien- und Sozienunter-

nehmung zur Großunternehmung ist die Substitution des Grundes für unsere Wirtschaftsgesellschaften, ihre Organe, ihre Betriebs- und Verwaltungsformen eingetreten; doch weder die Wissenschaft, noch die Gesetzgebung, noch die Rechtsprechung hat von dieser inneren Wandlung des Daseinsgrundes und der Wirkungsweise Vermerk genommen; lediglich eine Reihe ständig wiederkehrender Konflikte, die man als zufällige oder willkürliche hinnimmt, sind in das Bewußtsein der öffentlichen Meinung gedrungen. Diese Konflikte spielen in Generalversammlungen, Prozessen und Handelsberichten; sie werden kaum von anderen als Interessenten und einzelnen Juristen beachtet, und vorwiegend im Sinne des Herkömmlichen beurteilt.

Die Verwaltung einer Großunternehmung übertrifft an Arbeitsumfang, an Personalaufbau und an raschem Wechsel der Aufgaben die Regierung eines Kleinstaates von heute und die eines Großstaates vor hundert Jahren. Ich wüßte keine Zeit und keine Stelle der Erde, Amerika eingeschlossen, wo jahraus, jahrein mit gleicher Geschwindigkeit, Sicherheit, Verantwortung ein ähnliches Tagesmaß von Verfügungs- und Verwaltungsarbeit schöpferischer Art geleistet worden wäre, wie an den leitenden Stellen unserer Großunternehmungen. Von staatsmännischer Arbeit unterscheidet sich diese Tätigkeit durch die Ausschaltung hemmender Instanzen, durch die Notwendigkeit schleunigster Entschließung und durch die Ungeteiltheit der Verantwortung; von früherer Geschäftsarbeit unterscheidet sie sich durch den Umfang des Gebiets, den stetigen Wechsel der Aufgaben und Probleme und durch das Verwaltungswerkzeug der Organisation.

Die gefährliche Schwierigkeit dieser Arbeitsweise liegt im Problem der Einheitlichkeit der Politik und Leitung. Dauernde Berührung der leitenden Spitzen ist durch den Drang der Tagesarbeit erschwert; regelmäßige Sitzungen können nur das wesentlich Notwendigste, und zumeist nur das Geschehene streifen; Persönlichkeiten, die alle Hauptgebiete der Wirtschaft: Technik, Produktion, Verwaltung, Finanz und Handel zu überblicken vermögen, sind selten.

Aus diesen Voraussetzungen ergibt sich, daß die Substitution des Grundes den ganzen formalen, verfassungs- und verwaltungsmäßigen Aufbau der Großunternehmung ergreifen und unter der Oberfläche fortbestehender Namen und Einrichtungen folgendermaßen umgestalten mußte.

1. Längst ruht die Verantwortung der Unternehmung nicht mehr beim Verwaltungsrat, dem das deutsche Gesetz in dunkler Erkenntnis der Wandlung den Namen Aufsichtsrat gegeben hat, dem aber noch immer eine Anzahl der alten, unverwirklicht gewordenen Haftbarkeiten auferlegt sind. Die gesamte Leitung der Großunternehmungen liegt vielmehr in den Händen der Direktorien, einschließlich einzelner weniger Beauftragter, die etwa aus formalen Gründen nicht dem Vorstand, sondern dem Aufsichtsrat einer Gesellschaft angehören und durch besondere Mandate zur Mitarbeit dem Direktorium zur Verfügung gestellt sind.

Wollte ein Aufsichtsrat auch nur von den wichtigeren Geschäften einer Großunternehmung Kenntnis nehmen — geschweige sie beraten —, so würde es nicht genügen, daß er in Permanenz tagte, und zwar jeden Tag, ein-

schließlich Sonntags, vierundzwanzig Stunden lang. Denn da der einzelne Direktor selbst, sofern er sein Amt versteht, nur wichtige Geschäfte erledigt, so beläuft sich bei achtstündiger Arbeitszeit und einem fünfköpfigen Direktorium, die zu kontrollierende Tätigkeit auf vierzig tägliche Arbeitsstunden, und es ist keineswegs gesagt, daß ein Außenstehender eine Arbeit ebenso schnell kontrolliert, wie ein ständiger Bearbeiter und Fachmann mit den Mitteln seiner technischen und persönlichen Kenntnis und Erfahrung sie erledigt. Es müßte also ein Aufsichtsrat, wollte er seiner gesetzlichen Pflicht genügen, sich teilen — was das Gesetz nicht anerkennt — und seine Mitglieder einzeln jedem Direktor den Tag lang gegenübersehen. Dann aber wäre der Aufsichtsrat zum Vorstand geworden, freilich mit minderer Erfahrung und Vorbildung, und wenn wider Erwarten der ursprüngliche Vorstand sich seine Verdoppelung durch ein kritisches Spiegelbild gefallen ließe, so müßte eine neue Behörde geschaffen werden, um nach Gesetzes Willen die aufgelöste Kontrollinstanz von neuem zu kontrollieren.

Seltam berührt es, wenn aus den Urteilsprüchen höchster Gerichte hervorgeht, daß richterlichen Autoritäten dieser ganze Sachverhalt und seine innere Notwendigkeit unbekannt ist, daß sie vielmehr davon überzeugt sind, jedes Aufsichtsratsmitglied müsse von allen wichtigeren Geschäften nicht nur Einsicht genommen, sondern beratend dabei mitgewirkt haben.

Nicht viel anders ist es um die Überwachung und Prüfung der Bücher und Bilanzen bestellt, sofern eine Großunternehmung über eine Vielzahl von Zweignieder-

lassungen und Fabrikationsstätten mit gesonderter Abrechnung verfügt. Bei der nicht phantastischen Zahl von hundert Niederlassungen, wobei an geographische Trennung, jedoch nicht an überseeische Entfernung gedacht ist, würde eine gewissenhafte Jahresprüfung in einem Jahre nicht beendet werden können.

Welche Aufgabe bleibt nun dem Aufsichtsrat, wenn seine hauptsächlichlichen Obliegenheiten, nicht nur die ursprüngliche Aufgabe der Geschäftsführung, sondern auch die gesetzliche Pflicht der Geschäftsaufsicht ihm verkömmer sind? Hat er durch Substitution des Grundes überhaupt seine Daseinsberechtigung verloren?

Ich glaube nicht. Zunächst wirkt er, so seltsam es klingen mag, durch sein Vorhandensein; wie vormals die Engländer von ihrer Flotte sagten: in being. Es liegt eine sonderbare Macht im Vorhandensein einer gesetzlichen, wenn auch passiven Instanz, eine Macht freilich, die nicht überhandnehmen darf. Daher ist es nicht so widersinnig, wie es den Anschein hat, wenn in Preußen, dem Lande der nominellen Verantwortlichkeiten, vielfach derjenige für den Erfolg gepriesen wird, in dessen Namen er errungen wurde, obwohl er selbst nur insoweit daran beteiligt war, daß er ihn nicht verhinderte. Es liegt anderseits Wahrheit in der Auffassung, daß übermäßige persönliche Macht durch Einschaltung hemmender, etwa parlamentarischer Instanzen, vor heftigen Entschlüssen bewahrt wird, und es ist manchmal behauptet worden, der gegenwärtige Krieg hätte vermieden werden können, wenn nicht lediglich staatsmännischer und dynastischer Verkehr, sondern auch parlamentarische Beratung die Verhandlungen getragen hätte.

Denkt man die Instanz hinweg, von der die Geschäftsführer der Großunternehmung wissen, daß sie befugt ist, Einsicht und Aufklärung zu verlangen, ja Genehmigungen zu verweigern, von der sie anderseits erwarten können, in schwierigen Lagen, Verhandlungen, Geschäftsabschlüssen unterstützt zu werden, so wird der wertvolle Vorteil ersichtlich, den das bloße Vorhandensein dieser Aufsichtsbehörde gewährt: Stetigkeit.

Es tritt hinzu die persönliche Tätigkeit, die jeder einzelne eines solchen Kreises zu leisten bestimmt und fast ausnahmslos zu leisten bereit ist, obwohl sie mit dem Wortlaut der bestehenden Gesetze nicht das mindeste zu tun hat; eine Tätigkeit, von der die Geschäftsführer in wachsendem Maße Gebrauch machen und in weit erhöhtem Maße Gebrauch machen könnten.

Der Begriff des Großaktionärs hat der Großunternehmung gegenüber, deren Kapital sich nach Zehnern, ja nach Hunderten von Millionen bemißt, an Bedeutung verloren; Großaktionäre gehören den Aufsichtsräten dieser Gesellschaften nicht mehr im früheren Maße an. Auch die Unsitte aus der Frühzeit des Großkapitalismus, Günstlinge, Hausfreunde, Pfründner, Pensionierte und Namensträger zu wählen, ist nahezu abgetan. Heute setzen die Kreise sich überwiegend zusammen aus Finanzleuten, als Emissionsgaranten der Werte und Treuhändern der Aktionäre; aus ehemaligen Direktoren, als Kennern der Geschäfte; aus technischen und juristischen Sachverständigen; aus Großindustriellen benachbarter, befreundeter, auftraggebender und auftragnehmender Gebiete. Da die Großunternehmung nicht als ein Wirtschaftskörper für sich steht, da sie ein Glied im Wirtschafts-

ganzen des Landes, ja der Welt bedeutet, so bedarf sie der Bundesgenossenschaften und Freundschaften, der unmittelbaren, rechtzeitigen und maßgebenden Unterstützung, des Einblicks, ja des Einflusses auf benachbarte Gebiete; sie kann es nicht dulden, daß andere, besser verbündete Unternehmungen des Inlandes und Auslandes ihr die Quellen abgraben. Der Kreis von Beratern, die sie zu wählen berechtigt, veranlaßt und befähigt ist, kann und soll sich aus den hervorragendsten Wirtschaftsordnern zusammensetzen. In solchem Kreise wird die persönliche Tätigkeit des einzelnen, wenn sie nicht auf die Teilnahme an seltenen und großen Sitzungen beschränkt, sondern richtig herangezogen und geleitet wird, zu bedeutenden Ergebnissen führen, gleichviel, ob sie auf Begutachtung, Auskunft, Anknüpfung von Verbindungen, Finanzierung, Beschaffung von Arbeit, Experimentation, Verhandlung oder irgendwelche andere Hilfsleistung sich erstreckt. Fast immer werden diese freiwilligen, nur einem nahestehenden Vertrauensmanne, Freunde und Kenner des Unternehmens zumutbaren und anvertraubaren Leistungen mit Hingebung und Freudigkeit übernommen, weil sie dem Ausführenden das Gefühl persönlicher Mitwirkung und Verantwortung erwecken. Es gibt zahlreiche Mitglieder von Aufsichtsräten, die freiwillig und ohne Sonderanspruch ihre ganze verfügbare Zeit ihrem Unternehmen widmen, und zwar gerade für diese geschilderten Leistungen, die das Gesetz nicht von ihnen verlangt, während die verlangten Leistungen undurchführbar geworden sind.

Zu einer für das Dasein des Unternehmens entscheidenden Bedeutung steigert sich aber die Wirkung des Auf-

sichtsrats, wenn Krisen des Geschäftsganges oder der Geschäftsführung eintreten; die ersten bleiben im Laufe der Zeit den Unternehmungen selten, die zweiten nie erspart.

Vermindert sich durch Schuld der Leitung oder der Umstände die Leistungskraft und somit die Ertragsfähigkeit der Gesellschaft, so fällt von selbst die Verantwortung und Arbeitslast dem Aufsichtsrat zu. Der vorhin als theoretisch geschilderte Fall tritt ein: der Aufsichtsrat wird ohne Veränderung seiner Verfassung selbsttätig zum Direktorium. Die vordem stillen, fast zeremoniösen Sitzungen zeigen ein verändertes Bild; Gegensätze treten auf, es wird über Personen und Dinge lebhaft in Kommissionen und Sonderberatungen verhandelt, der Vorsitzende oder ein anderes erfahrenes Mitglied übernimmt die eigentliche Führung und Verwaltung der Geschäfte so lange, bis entweder durch Wechsel in den leitenden Stellen oder durch Neuordnung und Umgestaltung die Besserung, oder im Falle der Unheilbarkeit, die Auflösung eingetreten ist.

Krisen der Geschäftsführung können auch in ruhigen Geschäftslagen zu jeder Zeit eintreten, entweder, was bisweilen geschieht, durch Zermürnisse im Vorstand, oder, was unausbleiblich ist, durch Ausscheiden maßgeblicher Vorstandsmitglieder. Niemals ist die Frage der Nachfolge unlösbar, denn wenn auch starke und persönliche Kräfte im Rahmen ihrer selbstbestimmten Arbeitsweise schlechtthin unerseßlich sind, so liegt gerade darin Problem und Aufgabe organischer Nachfolgerschaft, daß Werk und Leistung in neues Gleichgewicht gesetzt werden, und daß durch den Wechsel der Geschlechter zu-

gleich der Wechsel der Umwelt in das lebendige Gefüge eindringt. Da aber politisches und geschäftliches Wirken nicht minder persönlich ist als künstlerisches Schaffen, indem es gleichfalls auf die Verwirklichung eines innerlich Erschauten abzielt, wird die Personenfrage der Leitung zur Schicksalsfrage des Unternehmens. Ein starker Staat kann, wie ältere und jüngere Erfahrung zeigt, ein Menschenalter lang von aufgespeicherten Kräften zehren; ein Wirtschaftsunternehmen, und sei es das stärkste, wird bei falscher Leitung im Laufe weniger Jahre niederbrechen. Diese Schicksalsfrage der Führerschaft aber ist die höchste und verantwortungsvollste Aufgabe des Aufsichtsrats; an ihr muß sich in gegebenen Abständen seine Menschenkenntnis und organisatorische Kraft erproben.

Überblickt man diesen Pflichtenkreis, so ergibt sich, daß die Wandlung der Wirtschaftsgesellschaft zur Großunternehmung zwar die Stellung des Aufsichtsrates verändert, seine Bedeutung aber eher gesteigert als geschwächt hat. Nur ein Kreis von Kennern und Ordnern der Wirtschaft vermag solchen Aufgaben gerecht zu werden; hiermit ist gewiß nicht gesagt, daß jeder der tatsächlich bestehenden Kreise die geforderten Eigenschaften ausnahmslos besitze; doch hier ist vom Wesen der Einrichtung, nicht von Mängeln des Einzelnen die Rede. So, wie jedes freiere Mitglied einer Behörde sich seinen Obliegenheiten entziehen kann, so kann ein Aufsichtsratsmitglied seine Stellung als Pflichtenmißbrauch. Daß dies in bedenklichem Umfange geschieht, habe ich in fast dreißigjähriger Erfahrung nicht feststellen können. Alle unsere wirtschaftlichen Einrichtungen sind der Vervollkommnung und der Fortbildung fähig und

gehen Umgestaltungen entgegen. Innerhalb der heutigen Ordnung das Wesen und die Handhabung der Aufsichtseinrichtung schlecht hin als Mißstand, ihre Träger als Schädlinge und Parasiten der Wirtschaft hinzustellen, wie es gelegentlich in der Tagesliteratur geschieht, steht nicht an.

In diesem Zusammenhang sind zwei Tagesfragen zu erwähnen: die Bezahlung der Aufsichtsratsstellen und ihre Häufung.

Die Tätigkeit der Mitglieder ist, wie wir gesehen haben, vorwiegend eine gutachtliche und beratende; sie erfordert Erfahrung und Autorität. Übermäßige Entlohnung zu Lasten des Nationaleinkommens halte ich auf jedem Gebiet für schädlich, auch wenn der ausgesprochene Seltenheits- und Meisterschaftswert einer Leistung einberechnet wird; selbst die Rentenzahlung der Gemeinschaft, die dem reichen Erben auf Grund seines Daseins geleistet wird, scheint mir, wie in früheren Schriften dargelegt, nicht unantastbar. In unserer Wirtschaftsordnung jedoch, wie mutmaßlich in jeder künftigen, wird schaffende und beratende Meisterleistung, gleichviel ob auf künstlerischem, wissenschaftlichem oder wirtschaftlichem Gebiete, nicht mindestfordernd vergeben werden können. Ein bewährter Maler wird seine Skizze, ein berühmter Arzt seine Beratung, ein großer Rechtskundiger sein Gutachten nicht nach Arbeitsstunden berechnen und nach Tarifen zur Verfügung stellen; denn in diesen scheinbar mühelosen Leistungen liegt nicht bloß ein Arbeitswert, sondern das Ergebnis eines Lebenskampfes, dessen Voraussetzungen, Mühen, Gefahren und Erfolge abseits von Wirtschaft und Welt,

vielfach im Gegensatz zu ihr, bewältigt und bezwungen werden mußten. Es wäre unbillig, dem anerkannten Kenner der Wirtschaft, der gleichfalls die Summe seiner Erfahrung, die Gefährdung seines Namens und seiner öffentlichen Stellung einsetzt, den Gegenwert seiner Ratschläge und Ideen vorzuenthalten und seine Tätigkeit nicht in dem Maße höher zu entlohnen, wie sie sich der Arbeit eines dauernd Mitwirkenden annähert. Auch hier ist nicht zu bestreiten, daß in manchen gegenwärtigen Fällen die Entlohnung den Wert der geleisteten Arbeit erheblich überschreitet, und zwar meist bei solchen Unternehmungen, die dank einer glücklichen Lage und Zeit ihren Beratern wenig Last machen. Gerade diese Fälle springen ins Auge und verstimmen; denn die Paradoxie, die aus dem Gesagten sich leicht erklärt, will niemand einleuchten: daß das blühende Unternehmen für weniger Mühe viel, das franke für viel Mühe wenig zahlt. Zumeist aber treten Verwaltungspflichten in der Mehrzahl auf, und dies führt uns zu der Frage der Häufung.

Es ist eine unorganische und daher zu verwerfende Aufgabe, gleichzeitig den Verwaltungen disparater, beliebig zusammengewürfelter Gesellschaften anzugehören. Nur der Finanzmann, der für die Wertemissionen zu sorgen hat und moralisch haftet, kann sich dieser Obliegenheit nicht entziehen; er wird indessen guttun, sich mit seinen Amtsgenossen so einzuteilen, daß möglichst jeder ein geschlossenes Wirtschaftsgebiet überblickt. Ein gewissenhafter Industrieller wird größere Vorsicht üben müssen; um der Schädigung seiner Hauptaufgabe und der Zersplitterung zu entgehen, wird er jede Versuchung und jeden Antrag ablehnen, der ihn von seinem

eigenen Arbeitsgebiet entfernt. Dennoch wird auch er der Häufung von Verwaltungspflichten nicht entgehen, wenn seine Industrie der Art ist, daß sie die Finanzierung und Überwachung neuer Unternehmungen fordert.

Dies aber ist ein Merkmal des Großunternehmens, daß es neue Unternehmungen zeugt. Der Wettbewerb der Völker und die Rationalisierung der Produktionsvorgänge führt dazu, daß vom Urstoff bis zur verfeinerten Fertigware die Herstellung unter denkbarer Verringerung der Zwischengewinne, der Transporte und Verluste und unter möglichst einheitlicher Überwachung sich vollzieht. Das Gesetz der Massenerzeugung fordert organisierte Dezentralisation des Absatzes. Die Entstehung von Nebenprodukten verlangt Aufbereitung. Die fortschreitende Technik erzwingt die Organisation des zögernden Bedarfs: der Elektriker wird zum Unternehmer von Kraftanlagen und Bahnen, weil man von ihm den Beweis für die Durchführbarkeit seiner Theorien fordert.

Jede dieser Aufgaben führt zur Entstehung neuer Unternehmungen, weil die Eigenart der Gebiete, die Verschiedenheit der geographischen Lage, die Sonderform der Betriebe und die Aufbringung der Mittel der Zentralisation widerstrebt. Das Unternehmen erweitert sich zur Gruppe, zum Konzern, erlebt Fortpflanzungen im dritten und vierten Geschlecht. Die Einheit der Verwaltung aber muß durch Personalunion erhalten bleiben. Kann man auch die Aufsicht geringfügiger und entfernter Glieder Beauftragten und Auserzogenen überlassen, so müssen wiederum diese in gewissen Zusammenfassungen überwacht werden, und es entstehen Häufungen von Verwaltungspflichten, ähnlich denen unserer Zentral-

behörden, die auch ihrerseits mit wachsender Unterteilung und Ausdehnung ihrer Abteilungen und Unterabteilungen zu rechnen haben. Eine Gefahr entsteht aus diesem an sich organischen Verhältnis nur dann, wenn überstürzt, ohne Prüfung innerer Zusammengehörigkeit, ohne Organisationskraft, Menschenkenntnis und wirtschaftliches Urteil unzusammenhängende Gebilde erzeugt werden, wenn ungezügelte Massensucht sich über Urteil und Verantwortung wegsetzt. Diese Gefahr ist die gleiche für Menschen, Unternehmungen und Staaten.

2. Die Substitution des Grundes, die Veränderung des Wesens und der Wirkung unter Beibehaltung der Form haben wir in der Spiegelung der Verwaltungsinstanzen der Wirtschaftsgesellschaft beobachtet. Weniger sinnfällig, doch tiefer greifend hat die gleiche Erscheinung auf den lebendigen und beherrschenden Körper des Unternehmens gewirkt: auf die Genossenschaft der Beteiligten und ihr Willensorgan, die Hauptversammlung.

Wir haben gesehen: Träger der Gesellschaft war ursprünglich eine kleine Zahl vereinigter Kaufleute; sie hatten sich zusammengeschlossen, um dauernd Besitzer des Unternehmens zu bleiben und es fortlaufend zu überwachen; ihre Absicht ging auf ein stetiges Erträgnis; es konnten sachliche Meinungsverschiedenheiten unter ihnen vorkommen, grundsätzliche Konflikte zwischen ihnen und dem Unternehmen selbst konnten nicht bestehen.

Der Keim zur Wandlung war gegeben, indem das Unternehmen doch kein persönliches war; es blieb anonym und war bestimmt, weiterzuleben, auch wenn seine Begründer starben oder ausschieden; deshalb waren die Anteile vererbbar und übertragbar. An eine unbe-

beschränkte Lebensdauer, also an den Begriff einer absoluten, vom Besitzer losgelösten Existenz, wagte man indessen ursprünglich nicht zu denken; das französische Aktienrecht schreibt noch heute die zeitliche Begrenzung vor, die gewöhnlich auf dreißig bis fünfzig Jahre bemessen wurde.

Ein selbstbezogener Handel mit Aktien begann indessen sehr früh, in England und Holland im 17., in Frankreich im 18. Jahrhundert, und mit ihm die Agiotage, das ist, im Gegensatz zur Kapitalsanlage des beteiligten Kaufmanns, der einmalige Kapitalgewinn des Gelegenheitskäufer, dem die Rente nicht den Lebensunterhalt, sondern die bewegende Kraft der Bewertung bedeutet. Aktienhandel und Agiotage sind die gefährlichen Gaben, die der jungen Großunternehmung an die Wiege gebunden wurden.

Gegen die Mitte des 19. Jahrhunderts war die Mechanisierung der Gewerbe und des Verkehrs so weit vorgeschritten, daß der Pariser Börsenhandel und in seinem Gefolge die ganze neukapitalistische Volksschicht sich um den Besitz und Handel von Aktien der Banken, Bahnen, Industrie- und Kolonialgründungen bewegte. Daumiers Griffel und Balzacs Feder haben diese Welt und ihre Geschöpfe, die Macaire und Ruzingen, in das Archiv der Menschheit eingetragen, und die Frische der Zeichnung bezeugt, daß das Urbild noch nicht erloschen ist. Jobber und Schieber gründeten Gesellschaften, Staatsbeamte und Dichter, Gräfinnen und Grisetten handelten mit Aktien; zu der Anonymität der Unternehmung trat die Anonymität der Besitzer.

Deutschland wurde nach seinem Siege von diesem Weltstanz erfaßt und büßte zehn Jahre lang nach dem

Zusammenbruch von 1873. Seitdem hat teure Erfahrung und wachsende wirtschaftliche Einsicht ein Gleichgewicht geschaffen, das bis heute vorhält.

Noch immer besteht die Urgesellschaft, hauptsächlich im Ausland; bei uns nur noch in Form der Familiengründung und rasch aussterbend. Die anonyme Großunternehmung beherrscht die Wirtschaft, und fast jedes mittlere Unternehmen wird gegründet, um Großunternehmung zu werden. Die Mittel der hochgesteigerten Betriebsform aber kann nur die kapitalistische Gemeinschaft aufbringen; diese Finanzierung vermitteln Banken und Börsen. Der überwiegende Teil der Aktien großer Unternehmungen wird an den Börsen gehandelt und täglich bewertet; der Kurs bewegt sich unaufhörlich und jede Schwankung des Erträgnisses, mit 15 bis 20 multipliziert, hebt oder senkt den Preis.

Dem Käufer bietet sich doppelte Aussicht und doppelte Gefahr: ändert sich das Erträgnis, so wächst oder fällt seine Rente, und gleichzeitig, im Vielfachen der Schwankung, wächst oder fällt sein Vermögen.

An sich ist dieser Vorgang vollkommen sinnlos. Ist ein Unternehmen stark von den Zeitläuften abhängig, so daß etwa im Laufe von dreißig Jahren sein Erträgnis in dreijährigen Perioden fünfmal sich auf 5 % und fünfmal auf 10 % beläuft, so wird, wenn die Verwaltung rein arithmetisch bilanziert und ausschüttet, der Kurs je drei Jahre lang sich in den Grenzen von 100 bis 120 % und jeweils wieder drei Jahre lang zwischen 160 und 180 % bewegen. Das Unternehmen und sein innerer Wert ist genau der gleiche geblieben, der Käufer aber hat unter Umständen die Hälfte seines angelegten

Vermögens gewonnen oder verloren. Der Grund des Vorgangs liegt darin, daß die meisten Menschen es für grundsätzlich unmöglich halten, in die Zukunft zu blicken, obwohl all unser Handeln in die Zukunft trägt; und daß um so mehr ein Markt geneigt ist, jeden gegenwärtigen Zustand für einen bleibenden anzusehen.

Es gibt somit einen zweifachen Beweggrund für den Erwerb von Aktien: die eine Gattung der Käufer erwartet eine angemessene Verzinsung ihres angelegten Kapitals, die andere Gattung erhofft einen Kursgewinn.

Die erste Gattung, vorwiegend die der größeren Vermögensverwaltungen, die nicht auf fortwährenden Besitzwechsel eingerichtet sind, beginnt damit, das Unternehmen hinsichtlich seiner sachlichen und persönlichen Verhältnisse eingehend zu prüfen, bevor sie sich beteiligt. Veröffentlichungen, Berichte, Auskünfte und eigene Erkundungen können ihr hierzu dienen. Hat sie sich auf Grund gewonnenen Vertrauens zum Gebiet, zum Werk und zu seinen verantwortlichen Trägern beteiligt, so wünscht sie ihren Besitz zu erhalten, freilich indem sie ihn dauernd beobachtet und überwacht. Häufig wird diesen Aktionären von ihren Gegenbildern, gelegentlich auch von der Presse, vorgeworfen, daß sie nicht regelmäßige Besucher von Hauptversammlungen sind, und diese Versäumnis wird ihnen als Nachlässigkeit gedeutet. In langer geschäftlicher Übung habe ich von einer Saumseligkeit oder Unkenntnis des ernsthaften deutschen Aktienbesizers nichts wahrgenommen. Gerade diejenigen, die im Vertrauen zu einer ihnen vertrauenswürdig erscheinenden Verwaltung die Vertretung ihrer Anteile einer Bank oder einem Beauftragten übergeben, sind

häufig die besunterrichteten Eigentümer, vielfach freiwillige Berater der Verwaltungen. Der Versuch, sie als träge und gleichgültig herabzusetzen, wird vielfach von Antragstellern der zweiten Kategorie wiederholt, die sich in der Hauptversammlung einer Mehrheit gegenübergestellt sehen. Allgemein kann man sagen, daß zwischen den dauernden, der anlagensuchenden Gattung angehörenden Aktionären und den Verwaltungen selten Konflikte bestehen; jedenfalls sind ihre Interessen mit denen des Unternehmens in der Regel vollkommen gleichgerichtet.

Die zweite Gattung, die des spekulativen Aktionärs, kauft, nicht um zu besitzen, sondern um zu verkaufen. Ihm liegt daran, daß das Unternehmen sein Ertragnis und damit seinen Kurs steigert, solange er den Anteil besitzt, und zwar möglichst rasch, damit er schnell verkaufsreif werde, gleichviel aus welchem Anlaß und mit welchen Mitteln. Was hinterdrein geschieht, kann dem Gelegenheitsaktionär gleichgültig sein; verschlechtert sich das Unternehmen, so bietet das zumal die Beruhigung, daß er nicht zu früh verkauft hat. Es kommt vor, daß er das Unternehmen nur dem Namen nach kennt, an dessen Geschicken er teilzunehmen und mitzuwirken berechtigt ist; der Leiter einer Bankfiliale hat es ihm als „steigerungsfähig“ empfohlen, oder ein Bekannter hat ihm, wie der vulgäre Ausdruck lautet, einen Tip gegeben, den er wiederum von jemand hat, der mit einem anderen in Verbindung steht, der von eingeweihter Seite etwas gehört hat. Dieser Aktionär hat etwas gekauft, zuweilen mit fremdem Geld, von dem er nicht weiß, was es ist, von dem er bloß hofft, daß es im Preise steigen wird; es schwebt ihm kaum vor, daß es ein Mit-

besitz ist an Bergwerken, Fabriken oder Schiffen: er nennt es ein Papier. Erfüllt sich die Hoffnung der Preissteigerung nicht, so kann es geschehen, daß er sich seiner Eigenschaft als Aktionär erinnert; er betritt die Hauptversammlung als ein entschlossener Gegner der Verwaltung, unter Umständen des Unternehmens selbst, dessen Anteil loszuwerden er nicht schnell genug Gelegenheit gefunden hat; er verlangt Aufklärungen, hält der Verwaltung ihre Unfähigkeit vor, ermahnt sie zu soliderer Geschäftsführung, so wie er selbst sie gewohnt sei, beantragt Erhöhung der Ausschüttung und schmäht, falls sie abgelehnt wird, die Trägheit der vertretenen, persönlich abwesenden Mehrheit. Selbst der Fall ist nicht selten, daß feindlich konkurrierende Unternehmungen einen Abgesandten als Aktionär ausstatten und, gestützt auf gesetzliche Rechte, Auskünfte zu erzwingen suchen, die dem gegnerischen Interesse dienen.

Es bedarf keiner Erwähnung, daß jede Verwaltung in der Versammlung der Beteiligten die ihr übergeordnete Instanz zu sehen hat. Sie hat sich ihren Beschlüssen zu fügen, sie hat ihr jede vom Gesetz geforderte Auskunft zu erteilen. Vor allem ist es Sache des Verhandlungsleiters, einem jeden sein Recht zu schaffen, jeden Antrag ernst zu nehmen, sofern er nicht offenkundig den Interessen des Unternehmens zuwiderläuft, die Erörterung nicht ungebührlich zu beschränken, sondern die offene Aussprache gerade über diejenigen Punkte zu fördern, die zur Kritik Anlaß geben: denn nichts ist schädlicher in Staat und Wirtschaft als das Unausgesprochene, der unterdrückte Vorwurf, die beschönigte Lat. Freilich wird er nach Lage der herrschenden Rechtsanschauung gelegent-

lich gezwungen sein, dem Wohl des Unternehmens und seinen dauernd Beteiligten zu nahe zu treten, um nicht die Rechte der Hauptversammlung oder auch nur der etwa in ihr vertretenen Gelegenheitsaktionäre zu verkürzen.

Denn, so seltsam es klingt, weder die Gesetzgebung, noch die Rechtsprechung, noch ein großer Teil der Rechtslehrer, Wirtschaftskundigen und Publizisten weiß etwas von diesen Vorgängen und Zuständen: von der Substitution des Grundes, die hinsichtlich der Eigentümer des Unternehmens stattgefunden hat, von den Gattungen der Beteiligten und ihren diametral entgegengesetzten Interessen, von der Lage der Verwaltung inmitten dieser Konflikte. Alle diese öffentlichen Instanzen betrachten die Unternehmung noch immer als das, was sie im Urzustande war: gemeinsames Besitztum gleichgesinnter Unternehmer. Sie kennen keinen anderen Unterschied zwischen Aktionär und Aktionär als den der zu schützenden Minderheit und der gewalthaberischen Mehrheit. Während in älteren Satzungen das Stimmrecht noch vielfach an eine mehrmonatige Besißdauer gebunden war, so wie staatliche Stimmrechte an eine Niederlassungszeit gebunden zu sein pflegen, gibt nach gegenwärtiger Gepflogenheit die heute erworbene oder nur geliehene Aktie das Recht zur sofortigen Hinterlegung und zur Abstimmung nach neunzehn Tagen. In berechtigtem Interesse an bewegten Verhandlungen nimmt die Publizistik vielfach unbewußt für den Gelegenheitsaktionär Partei und tadelt die Abwesenden. Die Gesetzgebung überbietet sich im Schuß der Minderheiten durch Protestrechte und Anfechtungsgründe, die denn häufig

zu fetten Prozessen führen. Angesehene Rechtslehrer verlangen jede denkbare Auskunfterteilung auch an die Minderheit der souveränen Versammlung, gleichviel, aus wem diese Minderheit besteht, und gleichviel, ob das Unternehmen, das nun einmal ein Erwerbsunternehmen ist und allen seinen Aktionären „gehört“, geschädigt wird. Andere Interessen und Auffassungen als die des privatwirtschaftlichen Verfügungsrechts werden, soweit mir die Literatur bekannt ist, überhaupt nicht erörtert.

Was die Frage des Minderheitsschutzes angeht, so ist abgesehen vom Fall der Rechtsverletzung, der nicht nur die Minderheit, sondern auch die Mehrheit betrifft, nur der seltene, gegen Treu und Glauben streitende Fall zu berücksichtigen, wo eine gewissenlose Mehrheit in gesellschaftsfremdem oder feindlichem Interesse Vorteile sucht, indem sie z. B. gegen Sondervorteile das Unternehmen an seine Konkurrenten auszuliefern trachtet. Bleiben die Zwecke auf das gemeinsame Gesellschaftsinteresse beschränkt, so muß, so unsozial dies klingen mag, die einfache oder satzungsgemäß qualifizierte Mehrheit entscheiden.

Mit Ausnahme des polnischen Reichstages hat es wohl nie ein Parlament gegeben, in dem von Rechts wegen die Minderheit der Mehrheit ihren Willen aufzwingen konnte. Das natürliche Recht einer Minderheit ist es, vertreten zu sein; dieses Recht ist den Völkern in ihren Parlamenten fast durchweg mangelhaft gewährt und nur bei Listenwahl gewährleistet. In der Hauptversammlung, die hierin einer Volksversammlung gleichet, ist jede, auch die kleinste Minderheit zugelassen und stimm-

fähig. Es ließe sich begründen, wenn auch schwierig genug durchführen, daß gewissen größeren Minoritäten, etwa von einem Viertel oder einem Drittel, das Recht auf Vertretung in der Verwaltung zugebilligt würde; freilich nur so lange, als der Minoritätsbetrag geschlossen hinterlegt bliebe. Die ungewollte Wirkung wäre allerdings die, daß die Macht der Banken in den Verwaltungen sich erhöhte, sofern nicht sehr verwickelte Abhilfen erdacht würden. Innerhalb der Versammlung aber wird, solange die kapitalistische Ordnung besteht, die Mehrheit des Besitzes entscheiden müssen, denn nur unter dieser Voraussetzung und Bedingung kann dem Kapitalisten zugemutet werden, sein Vermögen einem Unternehmen anzuvertrauen; anderenfalls könnte er auf den Gedanken kommen, es aufzuteilen und seinerseits allenthalben bei anderen Minoritätsrechte auszuüben.

Dem Leser, der meine übrigen Schriften kennt, und geneigt sein könnte, einen Widerspruch zwischen dieser entschiedenen Betonung der Mehrheitsrechte und meinen allgemeinen sozialen Anschauungen zu deuten, sei folgendes zur Erwägung anheimgestellt.

Weder unsere Wirtschaftsordnung, noch die Form unserer Unternehmung, noch die Verfassung unseres Aktienwesens betrachte ich als ein Endgiltiges; ich glaube, daß diese Dinge vor ihrem Umschwunge stehen, und werde Gelegenheit finden, Künftiges anzudeuten. Solange aber diese Ordnungen bestehen, geht es nicht an, aus dem veralteten Mechanismus willkürlich Teile herauszubrechen und durch Konstruktionen zu ersetzen, die einem anderen, erdachten Mechanismus angehören. Kommt die Wandlung, so kommt sie von Grund auf,

durch neue geistige Einstellungen, und ein neuer Gesamtmechanismus ist ihre Folge.

Im vorliegenden Falle aber löst sich die Frage noch entschiedener, denn sie beruht auf falscher Analogie.

Wir alle sind geneigt, mit beginnender Sozialisierung der Empfindung den schwächeren Schultern, dem kleinen Mann ein einstweilen noch viel zu kühles und abstraktes Wohlwollen zuzuwenden. Es wird die Zeit kommen, wo es keinen kleinen Mann, sondern nur noch freie Männer gibt, wenn auch in allen Abstufungen der Berufe und Verantwortungen. Der heutige Begriff des kleinen Mannes führt jedoch zu der seltsamen Analogie des kleinen Aktionärs, die ihrerseits einen Abglanz jenes Wohlwollens beansprucht.

Vom kleinen Kennstallbesitzer, vom kleinen Majorats-herrn oder vom kleinen Kunstsammler macht man wirtschaftlich nicht viel Aufhebens. Und dennoch wäre das Sammeln guter Kunstwerke oder der Besitz eines Eigenhauses dem Minderbemittelten, der es auch nur in bescheidenstem Maße erschwingen kann, rätlicher und minder gefährlich, als der Besitz von Aktien. Die durchschnittliche Verzinsung der Aktie, am Kurse gemessen, war in Friedenszeiten etwa $5\frac{1}{2}$ —6 %, die der sicheren Obligation etwa $4\frac{1}{2}$ —5 %, die der Staatsrente etwa 4— $4\frac{1}{2}$ %. Ich halte es für unverantwortlich, einem Manne, der seine Ersparnisse nötig hat und sie beisammenhalten soll, zu raten, einem Zinsgewinn von einem vom Hundert zuliebe einen Teil seines Vermögens aufs Spiel zu setzen. Gewissenlos aber wird der Rat, wenn er im Hinblick auf einen zu erwartenden Kursgewinn erteilt wird und somit zum Börsenspiel

verführt, sofern nicht gar die Verleitung zur Spekulation auf Kredit einbegriffen ist. Die Aktie ist keine Kapitalanlage für den kleinen Sparer; der kleine Aktionär ist ein irreführter Verwalter seines Vermögens, und es ist einem jeden zu wünschen, daß er sich ohne Verlust in kurzer Frist seines ungeeigneten Besizes zu entledigen vermöchte. Ist aber der kleine Aktionär ein an sich wohlhabender Mann, der es liebt, seinen Besiz in kleine spekulative Partikel zu zersplittern, so bietet er volkswirtschaftlich kein Interesse. Ist er wider Willen, durch Erbschaft oder sonstwie, in Besiz eines kleinen Aktienpostens gekommen, so wird er wissen, was er zu tun hat.

Kapitalanlagen mittlerer und kleiner Vermögen sind Staatsanleihen, Pfandbriefe, Stadtanleihen und sichere industrielle Schuldverschreibungen. An ihnen ist kein Mangel, und ihre Verzinsung ist angemessen. Wer Aktien kauft, wird zum Unternehmer und Träger eines Risikos. Größere, vor allem sachverständige Vermögensverwaltungen mögen es sich leisten, vor allem der Fachmann, soweit er nicht beamtet ist, einen Teil ihres Vermögens einer vertrauten Industrie zuführen.

Ein Irrtum aber ist es, wenn unser wirtschaftliches Rechtsgefühl einen Sonderschutz für kapitalistische Besitzformen sucht, die von Rechts wegen nicht bestehen sollten. Erwägenswerter scheint es, wenn schon etwas zur Fürsorge gegen mißleitete Kapitalanlagen geschehen soll, ob nicht durch Gesetzesbestimmung die Höhe des Mindestanteils auf ein Mehrfaches des bisherigen gesteigert werden sollte. Man glaube nicht, daß der zur Aktienbeteiligung verleitete kleine und zersplitterte Besiz, der überdies in jeder Krisis die Entwertungsgefahr

steigert, einen erheblichen oder gar stützenden Teil unseres wirtschaftenden Vermögens ausmacht. Wer in die Wertschriftenverzeichnisse unserer Banken blickt, der findet, daß einschließlich des rein spekulativen, also schlechthin verwerflichen Kleinbesitzes, die Splitterbeteiligungen zum konsolidierten Besitz in verschwindendem Verhältnis stehen.

In eine seltsame, von Gesetz und Öffentlichkeit gleicherweise verkannte Lage gerät durch den Konflikt des Alten und Neuen eine jede gewissenhaft und gerecht denkende Verwaltung.

Immer wieder scharfen Gerichte, Rechtslehrer und Zeitungen ihr ein, sie habe, da sie nur der Aktionäre wegen da sei, sich in jeder Hinsicht nach der Stimmung der Hauptversammlung, als des souveränen Organs der Aktionäre, zu richten. Innerhalb dieser Versammlung wiederum habe sie ganz besonders auf den persönlich vertretenen Aktienbesitz Rücksicht zu nehmen, gleichviel, wie groß oder klein er sei; denn der durch Vollmacht vertretene Besitz verurteile sich selbst durch seine Indolenz. Ich habe Hauptversammlungen erlebt, in denen rechtskundige Aktionäre eine Abstimmung nach Kopfbahl der Anwesenden verlangten, um über das etwa tausendmal größere Vermögen der rechtsgiltig vertretenen Abwesenden zu verfügen.

Weiter scharft man der Verwaltung ein, sie sei jeder Minderheit, wo nicht gar jedem Anwesenden, jegliche Auskunft schuldig, ohne prüfen zu dürfen, in wessen Interesse sie verlangt werde, und ob ihre Preisgabe dem Unternehmen schädlich sei; denn jeder Mitbesitzer, auch wenn er es durch Leihe und auf Tage geworden sei,

habe das Recht, jede Einzelheit seines Besitzes zu kennen. Vor allem aber habe diese Kenntnis sich auf die genaue Aufstellung und Verwendung des Ertragnisses zu beziehen; innere Rückstellungen dürfen nicht gemacht werden, ohne daß jeweils die ausdrückliche Genehmigung eingeholt werde; insbesondere aber habe als grundsätzlich die Norm zu gelten, daß eigentlich alles, was verdient sei, ausgeschüttet werden müsse, denn es brauche sich niemand das Ertragnis seines eigenen Geschäftes vorenthalten zu lassen.

Alle, die dies fordern, sind nach der Lage des geltenden Gesetzes im wesentlichen, nach der Art der öffentlichen Auffassung fast durchweg im Recht. Dennoch führt die rückhaltlose Befolgung dieser Leitsätze zu Folgerungen, die die Voraussetzungen unseres bestehenden Wirtschaftslebens aufheben.

Unternehmungen mit einigermaßen gleichbleibenden Ertragnissen gibt es nicht, am wenigsten in unserer jungen Wirtschaft mit ihren unaufhörlichen technischen Umstellungen und Revolutionen. Nicht einmal die stilleren Lebensformen der reinen Betriebsunternehmungen sind gegen die Schwankungen zeitlicher und örtlicher Verhältnisse gesichert. Die eigentlichen Jugend- und Alterserscheinungen, die organischen Lebensbewegungen der Wirtschaftskörper werden wir überdies noch später zu betrachten haben.

Bleibe nun das Unternehmen ohne inneren Ausgleich dem Wechsel der Zeitläufte überlassen, so daß es in guten Jahren die vollen Ertragnisse seiner Arbeit vertheilt oder auch nur in deutlich sichtbarer Form bekannt gäbe, in schlechten Jahren aber ertraglos bleibe oder

offenkundig von seinen Reserven zehrte, so würde nach dem Kapitalisierungsgesetz, von dem wir gesprochen haben, die Schwankung der Bewertung eine andauernde und ungeheuerliche sein.

Es würden die Verhältnisse sich wiederholen, die zu Beginn der kapitalistischen Epoche vorwalteten, wo jeder Wert zum Spielpapier wurde, wo jedes Gerücht, jede vorzeitige Nachricht das gleichgewichtslose Thermometer der Kurse bewegte, wo täglich Vermögen gewonnen und verloren wurden, und schließlich doch nur der kleine Kreis der Eingeweihten, der Macher und Schieber den Vorteil hatte.

Ein unschätzbare Glück für die europäische Wirtschaft ist es gewesen, daß eine nunmehr vierzigjährige Periode der verhältnismäßigen Stetigkeit der Werte den Börsen langsam ihre Nervositäten genommen hat. Es ist heute eine Ausnahme, wenn Werte durch Beeinflussung der Meinung zu sprunghaften Spekulationssteigerungen oder Entwertungen mißbraucht werden; und überwiegend sind es solche Werte, die der Stetigkeit ermangeln oder mit Persönlichkeiten in Beziehung stehen, denen an Kursbewegungen gelegen ist.

Wenn es heute dem Sparer und kleinen Kapitalisten nicht zugemutet werden darf, sein Vermögen dem schwankenden, wenn auch verhältnismäßig stetigen Aktienmarkt anzuvertrauen, so würde im Falle der allgemeinen spekulativen Bewegung überhaupt kein Finanzmann mehr mit gutem Gewissen zum Aktienbesitz raten können. Der Kapitalbedarf unserer Wirtschaft wäre auf die geringe Tragfähigkeit und die Laune der Spekulation gestellt, und ein Großunternehmen im Sinne des heutigen Aktienwesens wäre nicht mehr möglich.

Daneben aber würde es kaum zu erreichen sein, daß angesichts bestehender menschlicher Schwächen die Unzahl der Mitwirkenden sich reine Hände bewahrte. Von jeder bedeutenderen Transaktion wissen heute Duzende, von jedem günstigen Jahresergebnis Hunderte; doch diese Kenntniss nützt ihnen nichts, da sie zu gleicher Zeit wissen, daß ein ausgleichender, aufs Sachliche gerichteter Wille das Einzelergebnis zur Nebensache macht, um die Sensation der Schwankung auszuschalten. Bestünde dieser ausgleichende Wille nicht, so wäre die Saat des Mißtrauens unvertilgbar zwischen die Geber und Träger der Vollmacht gestreut, und von neuem die Unerträglichkeit des gleichgewichtslosen Systems der Wirtschaftsführung dargetan.

Unter wachsenden Schwierigkeiten ist es bisher den Trägern wirtschaftlicher Verantwortung möglich gewesen, dem Willen zum Ausgleich und damit einer hauptsächlich sittlichen und organischen Forderung des Wirtschaftslebens zu dienen, ohne mit Gesetz und Auslegung in Widerspruch zu treten. Sie haben es sich nicht verdrießen lassen, die Vorwürfe der Beteiligten, die Ermahnungen der Publizisten und die Belehrungen der Rechtskundigen hinzunehmen und gelassen zu beantworten, die nicht weniger besagten als den Tadel der Rechtsbeugung, des Eigenwillens, wo nicht gar der Unbotmäßigkeit gegen den souveränen Auftraggeber. Vielleicht haben sie einen Teil der Unzufriedenheit verdient, weil sie es bisher unterlassen haben, in klarer Darstellung den vollen Hergang der geschichtlichen Entwicklung, der Substitution des Grundes, der wirtschaftlichen Bedingtheiten zusammenhängend bekannt zu

geben, wie es hier, soweit meine Kenntniss reicht, zum ersten Male geschieht. Reichen diese Darlegungen nicht hin, um den öffentlichen Instanzen ins Bewußtsein zu rufen, daß es sich bei den Körpern unserer Großwirtschaft nicht lediglich um Gebilde handelt, die nach den Grundsätzen älterer kaufmännischer Sozietätsgeschäfte zu beurteilen sind, so wäre es im Sinne unseres wirtschaftlichen Bestandes dringend erwünscht, wenn die Gesetzgebung sich von neuem mit den Rechtsgrundlagen befaßte und sich entschied, ob sie die alten oder die neuen Daseinsbedingungen zu erhalten wünscht.

Nun gäbe es eine radikale Antwort auf alles bisher Gesagte: nämlich die Gegenfrage, ob denn überhaupt die Großunternehmung zu erhalten sei, wenn sie sich so schwer in den Rahmen älterer Vorstellungen fügen läßt, und ob man nicht vielmehr mit ihr ein Ende machen sollte, da doch wohl eine Vielzahl kleinerer Gebilde den ungefügen Massenorganismen vorzuziehen sei.

Die Bedeutung dieser Frage nöthigt zu einer abschließenden Betrachtung über die Lebensfunktionen der Großunternehmung und leitet über zu der grundsätzlichen Feststellung der Tatsache, in der die Wesenswandlung, die Substitution des Grundes gipfelt: die Großunternehmung ist heute überhaupt nicht mehr lediglich ein Gebilde privatrechtlicher Interessen, sie ist vielmehr, sowohl einzeln wie in ihrer Gesamtzahl, ein nationalwirtschaftlicher, der Gesamtheit angehöriger Faktor, der zwar aus seiner Herkunft, zu Recht oder zu Unrecht, noch die privatrechtlichen Züge des reinen Erwerbsunternehmens trägt, während er längst und in steigendem Maße öffentlichen Interessen dienstbar geworden ist

und hierdurch sich ein neues Daseinsrecht geschaffen hat. Seine Fortbildung im gemeinwirtschaftlichen Sinne ist möglich, seine Rückbildung zur rein privatwirtschaftlichen Bindung oder seine Aufteilung in kleine Privatpartikel ist undenkbar.

Wenn heute die Generalversammlung der Deutschen Bank befindet, daß der innere Wert des Unternehmens den Kurswert erheblich übersteigt, daß es angesichts unsicherer Zeiten erwünscht sei, die Mittel zurückzuziehen, um sie etwa in Reichsanleihe anzulegen: wenn sie demgemäß mit Dreiviertelmehrheit beschließt, die Bank zu liquidieren, so ist der Beschluß privatrechtlich unantastbar. Es wird ein Liquidator ernannt, der das gewaltige Wirtschaftsgewebe zertrennt, die inländischen, ausländischen, überseeischen Niederlassungen auflöst, die Beteiligungen verkauft, die Beamten abfindet und entläßt, die Gebäude versteigert. Der Beschluß ist unanfechtbar, der Beschließende handelt in befugter Wahrnehmung erworbener Rechte, die Durchführung ist gesetzlich gesichert, ein Verlust an sichtbarem Vermögen der Nation findet nicht statt, vielleicht werden sogar Partikel des ideellen Vermögens gerettet, indem andere Banken diesen und jenen Organisationsteil im ganzen übernehmen: und dennoch bleibt dem preußischen Staat oder der Reichsregierung nichts übrig, als umgehend ein Sondergesetz zu erlassen, das den Beschluß rückgängig macht oder seine Durchführung so regelt, daß das Unternehmen mit veränderten Besitzverhältnissen erhalten bleibt.

Das gleiche tritt ein, wenn eines der großen Rüstungswerke oder eine der Gesellschaften, die Zehntausende

von Familien ernähren oder merkliche Bruchteile des Nationalvermögens kontrollieren, durch Liquidationsbeschluß, Vermögensverfall oder kleinliche Privatpolitik in die Gefahr gerät, als Glied des Wirtschaftskörpers abzusterven oder auszuschneiden.

Der Krieg, den wir führen, hätte nicht sechs Monate lang geführt werden können, wenn nicht die deutsche Großunternehmung die Umstellungsfähigkeit erwiesen hätte, die erforderlich war, um neun Zehntel des deutschen Produktionsbetriebes auf Rüstungsarbeit zu werfen und die Wehrmaterialerzeugung zu verhundertfachen. Die Vorgängerin unserer Industrie, die englische, die um ein wenig in der Konzentration und Beweglichkeit zurückgeblieben ist, bedurfte eines Zeitraumes, der uns das Leben gekostet hätte, wenn wir ihn für uns hätten in Rechnung stellen müssen: nämlich zweier Jahre, und auch in diesem Zeitraum hätte die englische Industrie versagt, wenn nicht die reichere, höher konzentrierte und technisch vorgeschrittenere amerikanische ihr zu Hilfe geeilt wäre.

Man kann verschiedener Meinung darüber sein, ob Gebilde, die in so enger Beziehung nicht nur zur nationalen Gesamtwirtschaft, sondern selbst zur nationalen Existenz stehen, nicht freier von privatwirtschaftlichen, belasteter mit staatlichen Bindungen aufgerichtet sein sollten; wie aber auch jemals ihre Verfassung sich gestalten sollte, ihre Lebensnotwendigkeit in einem höheren als privatwirtschaftlichen Sinne kann niemals mehr bestritten werden.

Von allen diesen offenkundigen Dingen scheinen diejenigen Publizisten und Rechtslehrer nichts, aber auch

nichts zu wissen, die das Großunternehmen mit der Elle messen, die dem Kramladen entnommen ist, die in ihm nichts weiter sehen, als die Vereinigung von Kaufleuten zu nutzbringenden Geschäften, und die den privatrechtlichen Anspruch des Einzelaktionärs auf Ertrag und freie Verfügung als alleinige Richtlinie für Gesetz und Praxis gelten lassen.

Fassen wir den Lebensbegriff des Großunternehmens weiter, weil wir uns überzeugt haben, daß es in der alten Haut des privatrechtlichen Handelsgeschäfts längst der reinen Vorteilswirtschaft entwachsen sich Aufgaben hat auferlegen lassen müssen, die gemeinwirtschaftliche, staatsliche und politische sind, so können wir jede staatssozialistische Weiterbildung dieses Übergangswesens fordern, wenn dies unserer theoretischen Überzeugung entspricht, wir brauchen vor der Autonomisierung und Verstaatlichung nicht halt zu machen; jedoch solange das Gebilde in seiner jetzigen Form besteht, haben wir es gegen Zerstückelung durch privatinteressierten Partikularismus zu schützen, gleichviel ob hierdurch gelegentliche spekulative Absichten durchkreuzt werden; wir haben vor allem seine Lebensbedingungen zu prüfen und dafür zu sorgen, daß diese ohne gewaltsame Verletzung der Rechte Einzelner zum Wohle der Gemeinschaft erhalten bleiben.

Die Lebensbedingungen des Großunternehmens sind aber außerhalb des engen Kreises seiner verantwortlichen Leiter so gut wie unbekannt; und es gilt auch hier leider der Erfahrungsatz unserer überspezialisierten und zerplitterten Zeit, dem wir unsere Entfremdung von politischer und geschäftlicher Betrachtung und Betätigung

verdanken: die Wissenden reden nicht, und die Redenden wissen nicht.

Ich will nicht behaupten, daß die allgemeine Ansicht von der Lebenssicherheit des Unternehmens dahin geht, daß es genüge, ein paar einigermaßen erfahrene Männer an die Spitze zu berufen, so wie man heute etwa Staatsmänner von irgendwoher holt und irgendwohin setzt; maßvolle Bürostunden, gelegentliche Besuche und Konferenzen, Klubsessel, dicke Havannazigarren und alle Jahre ein guter Einfall täten den Rest, um ein Unternehmen am Leben und in guter Gesundheit zu erhalten, so wie etwa die Staatsbahn und Reichspost mal bessere, mal schlechtere Jahre hat und dennoch ewig jung und unsterblich bleibt. Auch dem Außenstehenden müßte es auffallen, daß leichtes Leben, leichte Auffassung und jene Großspurigkeit, Verschwendung, Prahlerei und Prozeßerei, die manchem das Wirtschaftsleben verächtlich macht, sich selten an den Stellen echter Verantwortung findet. Ist es anders, so möge man von dem Unternehmen abrücken; denn es ist vom Tode gezeichnet.

An den Stellen der Verantwortung fühlt man das, was ich hier beweisen will: daß ein Unternehmen, so groß, blühend und mächtig es sei, unaufhörlich in Lebensgefahr schwebt und um sein Leben kämpft; gefährdeter als ein Mensch, nicht ungefährdeter als ein Staat, von dem man bis vor drei Jahren in Europa auch nicht wußte oder wissen wollte, daß sein Leben und Schicksal in jedem Augenblick von der Bilanz seiner Stärken und Schwächen, Sicherungen und Irrtümer abhängt.

Unter Lebensgefahr zu verstehen ist nicht die Todesdrohung für den nächsten Augenblick, sondern die Ge-

fahr, von heute zu morgen einer Krankheitskeim zu schlucken oder einen scheinbar geringen Unfall zu erleiden, der unheilbar nach gemessener Zeit zum Siechtum und Ende führt.

Beim Unternehmen, an dessen Lebensdauer, nach dem Vorbilde des Staates oder der toten Hand, wir Ansprüche stellen, die über menschliches Maß hinausgehen, wird es deutlicher als beim Einzelschicksal: daß die unentrinnbare Lebensgefahr im Leben selbst liegt.

Der Staat ist die Willensverkörperung eines Volkes, er lebt, solange das Volk als Nation lebt, und braucht seinen Daseinsgrund nicht zu erneuern; denn solange das Kollektivwesen atmet, hat es einen Willen. Der Daseinsgrund des Unternehmens hingegen ist das bloße wirtschaftliche Bedürfnis, seine Lebensfunktion ist eine zeitliche wirtschaftliche Methode. Das Bedürfnis ändert seine Form und stirbt ab, die Methode veraltet; ein politischer, sozialer, technischer Umschwung kann beide fast im Augenblick einzeln oder vereint vernichten. Zugleich, sich selbst kaum bewußt, anderen kaum merklich, altern die Menschen und hängen um so mehr an Dingen und Methoden, die einstmals kühn und erfolgreich waren und allmählich landläufig, zuletzt rückständig geworden sind.

Sofern es sich nicht um reine „Betriebe“ handelt — es fehlt uns das rechte Gegenwort zu der Bezeichnung Exploitation, die man hier nicht mit Ausbeutung übersetzen darf —, wie Bergwerke, Bahnen, Wasserkräfte, wird man finden, daß von den wenigen alten Unternehmungen, die wir besitzen, nur ein sehr kleiner Teil heute noch die Dinge macht, um derenwillen er begründet

wurde, noch sie mit den Mitteln macht, die damals üblich waren. Wiederholt, man möchte sagen dauernd, haben auch hier in wenigen Jahrzehnten Änderungen des Wesenskerns, Substitutionen des Grundes, wie wir sie nannten, stattgefunden, und es ist von dem ursprünglichen Geschöpf kaum etwas anderes als die ins Riesenhafte gewachsene Schale geblieben.

Gern werden den Besuchern großer Werke kleine, altertümliche Häuser und Schuppen gezeigt, die man inmitten der Glaspaläste und Eisenhallen mit einem Anflug von Romantik und Pietät erhalten hat. „Hier wurde im Jahre 18. . . begonnen; hier hat man das und das und so und so gemacht.“ Führer und Besucher lächeln, gedenken der „technischen Fortschritte“, der „wachsenden Bedürfnisse“, des „steigenden Wohlstandes“ und fühlen sich als Kinder ihrer Zeit, die ein Endgiltiges erreicht hat. Vielleicht ahnen sie, daß alle großen Gegenbilder, die eben vollendet wurden, nichts anderes bedeuten als abermals romantische Ruinen für die Enkel, und daß sie eben nichts anderes vor sich sehen, als den organischen Vorgang des Wachstums und Verfalls, der freilich in den technischen Jahrzehnten durch bedeutendere Maße und Geschwindigkeiten sich anschaulicher gemacht hat.

Täglich werden Millionen in künftige Ruinen verbaut; es werden unerhörte Anlagen errichtet, die manchmal überholt sind, bevor sie stehen, und dennoch dürfen wir Mut und Freude am Entwerfen und Schaffen nicht verlieren und müssen das Entworfenen und Geschaffenen in Gedanken wenigstens so gestalten, als wäre es für eine Ewigkeit bestimmt.

Nun wird der kühle Rechner und Kenner der Bilanzen sagen: „Aber es bezahlt sich doch. Wenn man so umgeht, so tut man es freiwillig; man könnte es sonst beim alten belassen. Und überdies: wozu dienen die Abschreibungen?“

Man tut es gern, aber man tut es nicht freiwillig. In der Technik gibt es kein Halt und kein Zurück, denn das Zeitmaß wird von der Welt bestimmt. Ob es sich bezahlt oder belohnt, das werden wir gleich sehen; was aber die Abschreibungen betrifft, so bemessen sie sich nach der natürlichen Abnutzung. Es gibt klassische Werke, deren Maschinen nicht den dritten Teil ihrer vorgeschriebenen Lebensdauer erreicht haben; drei Maschinengenerationen haben der Erneuerung Platz machen müssen, bevor ihre Abnutzung merklich wurde.

Doch: wenn es sich schließlich bezahlt macht? Hier liegt eben die Unsicherheit und Gefahr. Rückblickend freilich können wir die Entwicklung der Technik verfolgen; da liegen vor uns die befahrenen Wege, die richtig gewählten Kreuzungen, die erfolgreichen Etappen. Die Irrtümer, die verschütteten Illusionen, die erfolglos gebliebenen, so hoch angepriesenen Neuerungen liegen beiseite, im Dickicht, vernichtet und vergessen. Dem Zukunftsblick aber bleibt alles fragwürdig; an jeder Biegung dreifach, vierfach, ohne Wegweiser gabeln sich die Straßen, und wir wissen nur dies: eine jede ist die falsche, mit Ausnahme — vielleicht — der einen.

Bedürfnisse wechseln und nehmen ab; nach welcher Richtung wird der Bedarf der Welt sich wenden? Wenn die öffentliche Meinung sich erst entschieden hat, ist es zu spät zu wählen; dann sind längst alle Wege versperrt.

Man hat das aussichtsvolle Gebiet übersehen, das täuschende besetzt; der Irrtum ist unwiderruflich, die Einbuße unwiederbringlich.

Die technische Methode veraltet; neue Verfahren werden angekündet. Ein jedes gibt vor, das endgiltige, unfehlbare zu sein; vielleicht taugen sie alle nichts, vielleicht wird eines nach zehn Jahren sich zu Brauchbarem entwickeln lassen. Gutachten? Das eine sagt ja, das andere nein; die Technik ist, wie immer, in Lager gespalten, und vielfach haben beide unrecht.

Die äußere Politik und innere Entwicklung fremder Staaten ändert sich; man erwärmt sich für die Bodenschätze von Mexiko, und eine Revolution macht alle Anlagen zuschanden; man unterschätzt Skandinavien, und diese Länder werden aufnahmefähig; man zersplittert sich im Auslande, und ein Weltkrieg zerstört eine Weltorganisation.

Aber auch im eigenen Lande bewegen sich die Zeitläufte; der eine baut, wenn alle bauen, und seine Bauten stehen leer wie alle übrigen; der andere baut, wenn niemand baut, und geht zugrunde, bevor die Konjunktur, die er erwartet, eintrifft.

Was lohnt hier, was macht sich bezahlt? Einzig und allein die divinatorische Boraussicht dessen, was rechnend und forschend nicht vorauszusehen ist; das, was alle Politik und Geschäftskunst entscheidet und sie in Gegensatz zu Wissenschaft und Verwaltung setzt: der Blick für das Kommende. Für die kommende Gestaltung von Zeit und Lage, von Bedürfnis und Technik, von Organisation und Methode. Und dies Kommende handelt es sich nicht bloß dunkel vorzuempfinden und theoretisch zu

erkennen, sondern lebendig zu sehen und schöpferisch im Vorhandenen zu verankern.

Es gibt Menschen, denen diese Gabe in hohem Maße zuteil ist, und sie sind die geborenen Schöpfer und Erhalter aller Art menschlicher Unternehmung. Aber auch sie unterliegen dem Irrtum, vor allem dem des Abstandes, indem sie die allgemeine Einsicht zu hoch, die Widerstände zu klein, die trennenden Zeiträume zu kurz veranschlagen. Mag das Geschäft dieser Menschen noch so gefährlich erscheinen, indem sie das Schicksal ihres anvertrauten Gutes an unbeweisbare Zuversichten und Ideen fetten; die größere, die absolut vernichtende Gefahr wohnt da, wo man, um sicher zu gehen, es grundsätzlich bei dem Bestehenden beläßt und sich der Überalterung ergibt. Denn es muß im Auge behalten werden, daß die Aufgabe, die das mechanisierte Wirtschaftsleben stellt, wenn nicht eine unlösbare, so doch eine erheblich paradoxe ist: einen Organismus, ein menschlich geschaffenes Kollektivwesen über die Zeit seines Entstehungsbedürfnisses hinaus durch veränderte Epochen und Meinungen lebend und wachsend zu erhalten.

Diese Gefahr des Alterstodes ist indessen nur die eine; eine andere wurde mit dem Begriff des Wachstums berührt. Das Sterben beginnt, wenn das Wachstum endet; das Gesetz des Wachstums aber ist bei organisierten menschlichen Schöpfungen ein zweifaches; es ist gegeben durch das eigene Entfaltungstreben und durch die Bedingung des Kampfes mit anderen; denn jeder dieser Organismen ist ein Kämpfender.

Un sich will das Wesen sich vervollkommen, es will

einen Ausgleich seiner Kräfte und Schwächen, eine Abrundung seiner Wirkungsfläche erreichen. Ein gewerbliches Unternehmen schreitet vor in der Richtung zu seinen Urprodukten und zugleich in der Richtung zu seinen verfeinertsten Endprodukten, und entspricht einem absoluten Wirtschaftsgesetz, indem es vom Standpunkt des eigenen Interesses die Zwischenhandlung, das Hin und Her der Stoffe, die Häufung der Teilgewinne auszuschalten sucht. Es schreitet vor in der Richtung der lückenlosen Organisation seiner Bezüge und Verkäufe, indem es die unmittelbare Fühlung mit den Urproduzenten und zugleich mit den Verbrauchern und Auftraggebern erstrebt. Es schreitet vor in der Richtung seiner eigenen Hilfgewerbe, indem es die Unabhängigkeit von der Wirkung benachbarter Machtbereiche erkämpft. So entstehen Verzweigungen und Netze von Rohgewinnungen, Hilfsfabrikationen, Verarbeitungs- und Installierungsstätten, Einkaufs- und Verkaufsbetriebe mit ihren Niederlassungen, Factoreien und Filialen.

Doch das Schrittmaß dieses freiwillig gewählten Weges wird von Anderen bestimmt. Manchem wäre es erwünscht, zu verweilen, sich zu beschränken, zu verzichten; doch das Mechanisierungsgesetz, das für verzehnfachte Menschheit wenn möglich verhundertfachte Produktion und verzehnfachte Billigkeit verlangt, bedroht einen jeden, der auch nur eine Maßnahme der Verbesserung und Verbilligung unterläßt, die ein anderer aufwies, mit Ausschaltung.

Immer wieder steigt die Frage auf: muß denn das sein? Können wir diesen Wettlauf der Völker um Technik und Methode uns nicht ersparen; können wir

aus dem Rennen nicht ausscheiden und auf den Ertrag unseres Bodens, auf den Lohn unseres Handwerks uns besinnen?

Auch wenn wir auf alle Machtpolitik, auf jede Möglichkeit der Selbstverteidigung verzichten, mit einer politischen Neutralitätsstellung uns bescheiden, vom Welthandel zurücktreten wollten, so könnten wir es nicht; es sei denn, daß wir uns entschlossen, alle Wohlstandsbestrebung zu opfern und zu einem kümmerlichen Lande des Menschenerports zu werden. Der deutsche Boden trägt nicht genug, um unsere und die kommenden Millionen zu nähren, zu kleiden und auszustatten. Wir müssen kaufen; und wer kauft, muß zahlen. Das Zahlungsmittel aber bestimmt der Empfänger, und er rechnet es uns nicht an, was es uns teurer zu stehen kommt, wenn wir es mit veralteten Hilfsmitteln und Methoden, mit Verschwendung von Arbeit und Material kostspielig und sorgenvoll hergestellt haben.

Wollen wir dieses Ende vermeiden, so müssen wir im Wettkampf beharren; er ist schließlich ein Kampf wie ein anderer, und wir sind ausgerüstet, ihn zu bestehen. Was ihn erschwert und verbittert, sind nicht die Erscheinungen, die wir hier betrachten, und die nur das förmliche Wesen des Unternehmens angehen, hinsichtlich dessen wir freilich manches umdenken müssen, sondern die inneren Ungerechtigkeiten der Ordnung, die uns an anderem Ort beschäftigen. Das Unternehmen, als wirtschaftliches Kampf- und Arbeitsorgan, wird auch innerhalb kommenden Wirtschaftsformen bestehen, wenn auch die Ansprüche des einzelnen und des Staates an seinen Organismus sich ändern mögen. Daß schon innerhalb der freien, fast

ungezügelter Privatwirtschaft, in der wir uns befinden. Verschiebungen der Ansprüche eintreten, sind wir im Zuge darzutun; und wir setzen die Erörterung fort, indem wir den organischen Anspruch des Unternehmens auf Wachstum überbieten durch die Behauptung, daß die Fortentwicklung allein nicht genüge, sondern daß vielmehr eine von den Erfordernissen der Epoche und Umwelt gegebene absolute Größe jederzeit innegehalten werden müsse. Auch diese Forderung kann mit der privatwirtschaftlichen Beschränkung des Unternehmens in Widerspruch geraten.

Einer Hauptversammlung legt die Verwaltung einen Antrag vor, das Geschäftskapital zu erhöhen. Auch wenn der Plan durch innere Notwendigkeit, durch besondere Geschäftserweiterung oder durch Vereinigung mit anderen Unternehmungen begründet ist, erheben sich Stimmen, vorzugsweise in der Presse, die warnen und abraten. Man läßt etwas durchblicken von Konzentrationsgefahr, uferlosen Plänen, Erweiterung als Selbstzweck, Nebeninteressen, Ausdehnungssucht. Wollte eine Verwaltung es wagen, die Erweiterung mit der Erwägung zu begründen, es sei ein gewisser absoluter Umfang erforderlich, um den wettbewerbenden Instituten des Inlandes, vor allem des Auslandes, ein Gleichgewicht zu bieten, so würde sie mißverstanden werden; sie begnügt sich mit der Erläuterung des vorliegenden Falles und setzt, so wollen wir annehmen, ihren Plan durch. Beruhigung tritt ein, man findet sich mit dem neuen Umfang ab; doch aus dem Nachhall kann man die klagende Betrachtung heraushören: „Unrecht war's doch.“

Die Warner, Mahner und Kläger aber sind vielfach

die gleichen, die bei anderer Gelegenheit von der Vorbildlichkeit und Unbesiegbarkeit unserer Wirtschaft reden und sich nicht klar machen, daß diese Eigenschaften im wesentlichen den Ablehnungen ihres Rates zu danken sind, der die Unternehmungen klein belassen wollte.

Hiermit sei kein Einwand gegen Kritik und Hemmung erhoben; es ist nötig, daß jede Stimme und Stimmung zum Ausdruck komme; auch die ängstliche, die falsche, selbst die übelwollende kann zum Guten führen, nur muß nicht die Negation aus eigenem Daseinsrecht Unfehlbarkeit beanspruchen.

Ich behaupte, wie gesagt, und ohne den Vorwurf zu befürchten, als träte ich für hemmungslose Ausdehnungsbestrebungen ein, daß Erweiterungen starker Unternehmungen zwar nicht Selbstzweck sind, daß sie in ernstlicher Prüfung erwogen werden müssen, daß sie aber, wenn die Entwicklung es verlangt, ohne einen Beigeschmack bösen Gewissens vorgenommen werden dürfen, eben deshalb, weil ein den Zeiten und Verhältnissen angepaßter Umfang Lebensnotwendigkeit ist.

Selten hat man, und mit soviel Anlaß wie in letzter Zeit, von dem gesprochen, was man früher mit englischem Namen den Standing einer Wirtschaft nannte, und was ich im Gegensatz zur Leistungsfähigkeit die Leistungshöhe nennen möchte. Dieser Leistungshöhe, die auf einzelnen Wirtschaftsgebieten zur unbestrittenen Weltführerschaft sich gesteigert hatte, verdanken wir es, daß wir technisch den Krieg der Welt gegen uns ertragen. Wie kam sie zustande?

Abgesehen von der sittlichen und geistigen Höhenlage eines Beamten- und Gelehrtenstandes entscheidet die

wissenschaftliche Unternehmungslust und Bewegungsfreiheit der Industrie. Denn auch hier ist etwas geschehen, was die Grenzen der privatgewerblichen Befleißung vermischt: die Industrie ist für den überwiegenden Teil der technischen Forschung verantwortlich geworden. Sie kann sich nicht mehr, wie vor hundert Jahren, begnügen, eine fremdländische Neuerung nach langem Zögern widerwillig nachzuahmen, um ein Menschenalter lang die Früchte dieser vermeintlich unerhörten Kühnheit zu genießen; sie kann auch nicht mehr, wie vor wenigen Jahrzehnten, auf die Erfindung eines gelehrten Fachmannes warten; dauernd muß sie, und in größtem Umfange, Forschungsarbeit treiben, und es genügt nicht die stille Geschäftigkeit ihrer ins Riesenhafte gesteigerten Laboratorien, wo in Reagenzgläsern und Schmelzöfen tropfenweise neue Stoffe entstehen, wo an elektrischen und mechanischen Konstruktionsteilen tausendfache Beobachtungsreihen gesammelt werden.

Die endgiltige Experimentation heutiger Technik erfolgt in Lebensgröße: ihre Stätten sind nicht Gelehrtenstuben, sondern gewaltige Fabrikbauten, die nur den Zwecken des lebensgroßen Versuches dienen; ihre Methoden sind nicht mehr Reaktion und Messung, Zeichnung und Konstruktion, sondern versuchsweiser Großbetrieb. Auf anderem Wege hätten die Aufgaben der neueren Zeit, mögen sie Stahl und Panzerplatten, Automobile und Luftschiffe, Dampfturbinen, Ölmotoren und Unterseeboote, Sprengstoffe und Stickstoffgewinnung betreffen, nicht gelöst werden können, auch nicht, wenn an die Stelle von Monaten der Arbeit Jahre gesetzt worden wären. Der Grund zu dieser gewaltigen Umwälzung der Experimentation liegt

darin, daß die heutige Neuerung nicht mehr ein Primitives, Urzeitliches ersetzt, so wie etwa die Dampfmaschine und Lokomotive die Muskelkraft von Mensch und Tier überwand, sondern daß entweder gänzlich neue Probleme, wie Flug und Tauchfahrt bewältigt, oder hochentwickelte Techniken und Mechanismen, die sich verzweifelt gegen ihren Untergang wehren, wie Gasbeleuchtung, Transmissionen oder Kolbenmaschinen, überwunden werden sollen. Somit handelt es sich bei diesen Experimentationen nicht mehr sowohl um die erstmalige Schaffung eines einzelnen Stoffes oder Mechanismus, sondern um die Begründung einer vollentwickelten Gesamttechnik, die zugleich die Erprobung durch Massenfabrikation und die Rückwirkung der Gebrauchserfahrung auf Konstruktion und Herstellung einschließt; nicht nur der Schaffende ist an diesem Riesenerperiment beteiligt, sondern auch ohne sein Wissen, durch seine Ansprüche, Gewohnheiten und Mißbräuche, der Verbrauchende; und gerade dieses Wechselspiel zwischen Herstellung und Aufnahme ist es, das den Abschluß der Arbeit, die Jahr für Jahr Millionen verschlingt, und immer wieder vor dem Scheitern steht, oft über die Belastungsgrenze der beteiligten Nervenkräfte verzögert. Es darf als erwiesen gelten, daß die Anlaufzeit einer neuen Technik einschließlich dessen, was man mit pathologischem Ausdrucke Kinderkrankheiten nannte, während es einen physiologischen Abschnitt des organischen Vorgangs darstellt, nicht sieben Jahre, wie man früher annahm, sondern etwa zehn bis zwölf Jahre gegenwärtig beträgt, und daß der gleichzeitige Kapitalaufwand erheblich die Beträge übersteigt, die man noch vor kurzem für große,

vollwüchsige Unternehmungen als ausreichend erachtete. Einzelne Sonderaufgaben, wie etwa die Entwicklung des Typographen, der Kassenautomaten, der Flaschenmaschinen haben Menschenalter beansprucht und blieben daher dem Lande rückhaltloser, in Mitteln unbeschränkter Experimentation, den Vereinigten Staaten, vorbehalten.

Die Leistungshöhe, die technische Führerschaft zu verteidigen, bedeutet den eigentlichen Wettkampf der nationalen Industrien, mit dem verglichen der Kampf um Absatzgebiete als der untergeordnete erscheint, weil er vom Schicksal des ersten abhängt. Geht der primäre Kampf um die Leistungshöhe verloren, wie es in Frankreich mit Ausnahme des Kunstgewerbes durchweg, in England auf allen neueren Gebieten geschah, so kann selbst ein Ereignis wie der gegenwärtige Krieg nicht unbedingte Wiederherstellung schaffen.

Dieser höchste Wettbewerb aber setzt neben den Kräften des Geistes und Willens schlechtthin große Unternehmungen voraus; groß nach dem Maße der größten gleichzeitig bestehenden; und diese Unternehmungen müssen gleichzeitig so reich, so innerlich gekräftigt, so einheitlich geleitet und so freier Entschlußkraft sein, daß sie diese Kämpfe, die nach mehreren Fronten zugleich, auf verschiedensten Gebieten unablässig geführt werden müssen, die um so aufreibender sind, als sie reine Zukunftsarbeit bedeuten, ohne innere Schwächung bestehen können.

Gleichzeitig mit diesem Krieg der Geister und Erfindungen um die unsichtbare Macht der Leistungshöhe verlaufen die materiellen Kämpfe um Absatzgebiete, die Kämpfe gegen feindliche Syndikate, gegen fremde Politik und Schifane; häufig sind sie verlustreich, immer

kostspielig, und zwar in dem Maße, daß kleinere Unternehmungen ihnen nicht gewachsen sind, sofern nicht die großen ihnen als Vorkämpfer dienen. Daneben aber sind wirtschaftliche Erschütterungen im eigenen Lande zu verwinden, Umstellungen zu vollziehen, wie die Änderungen der allgemeinen Lage sie fordern, vor allem Verluste zu ertragen, wie sie aus Irrtümern, Rückschlägen und Katastrophen im unvermeidlichen Wechsel sich ergeben.

Den Ansprüchen, die wir aus dem Wesen des Unternehmens entwickelt haben, der Selbsterneuerung, des Wachstums, der absoluten Größe und Stabilität konnte bisher die deutsche Wirtschaft genügen. Ein vernünftiges, selbsttätig wirkendes System der Auslese, wie wir es in der Staatsverwaltung vermissen, brachte starke Kräfte an die Stellen der höchsten Verantwortung; ein vorbildlicher Beamtenstand vereinigte wissenschaftliche Bildung und Disziplin in einem Maße, das dem Ausland nicht bekannt ist; Finanz und Volksvermögen stellten sich der Wirtschaft rückhaltlos zur Verfügung. Dennoch wäre es unserem bodenkargen Lande nicht geglückt, mit einer jugendlichen Wirtschaft die geschilderten, paradox sich widerstreitenden Ansprüche zu erfüllen, die zweite Stelle der Weltwirtschaft zu erobern und die technische Probe des Krieges zu bestehen, wenn nicht ein wirtschaftlicher Grundsatz, der bei dieser Betrachtung der Unternehmungsform uns lebhaft betrifft, fast ausnahmslos und trotz aller öffentlichen Bekämpfung gewahrt worden wäre.

Dieser Grundsatz, der allein den Ausgleich der Verluste, die Kraft der Erneuerung, die Stetigkeit des Aufstiegs, die Erkämpfung der Leistungshöhe, zurzeit die

Umstellung zur Kriegswirtschaft ermöglichte, der Grundsatz mäßiger Ausschüttungen und hoher Rückstellungen, und zwar innerer, nicht öffentlich ausgewiesener, dem pflichthaften Ermessen der Verwaltungen überlassener Rückstellungen, dieser Grundsatz, der die eigentliche Wehrstärke unserer Unternehmungen bedeutet, und der wie in keinem anderen Lande angegriffen wurde und angegriffen wird, nötigt zum Verweilen und zeigt uns, daß wir uns abermals einer Grenze der privatwirtschaftlichen Interessenerwägung genähert haben.

Rechtslehrer und Publizisten, Kleinaktionäre und Unbeteiligte erklären nahezu übereinstimmend, indem sie sich auf Handelsrechtsparagrafen stützen, und, wie es nach Lage des Gesetzes zutreffend ist, das Großunternehmen, auf das sich die Verteidigung und Wehrkraft des Staates stützt, das einen beträchtlichen Teil der Intelligenzen des Landes ernährt, das die Hälfte unserer technischen Forschung und unseres technischen Fortschritts trägt, indem sie dieses Unternehmungswesen lediglich von der Seite einer Erwerbsvereinigung von Kaufleuten zur Erzielung handelsgeschäftlicher Erträge fassen, erklären sie: die Geschäfte sind so zu führen, die Bilanzen und Rechenschaftsberichte sind so aufzustellen, daß zu jeder Zeit jedem Beteiligten der volle Vermögensstand des Unternehmens unter Aufführung aller Rückstellungen und Vorsichtsbewertungen ersichtlich ist. Von Rechts wegen dient mithin der unverkürzte Jahresertrag nach Absetzung notdürftiger Abschreibungen zur Ausschüttung an die Aktionäre; nur ausnahmsweise und aus besonderen Gründen kann die Hauptversammlung

die Einbehaltung gewisser Rückstellungen genehmigen; über ihre Verwendung ist öffentlich Rechnung zu legen.

Der geforderte Verlauf würde sich wie folgt abspielen. Eine Gesellschaft, die längere Zeit hindurch 10 % ertragen und ihren Kurs auf etwa 170—180 % erhalten hat, beschließt ein über Erwarten günstiges, von außergewöhnlichen Gewinnen begleitetes Jahr. Es sind 30 % verdient; die Verwaltung schlägt vor, 15 % auszuschütten und 15 % für besondere Aufgaben zurückzustellen. Auf die Bekanntgabe des Gewinnertragnisses ist der Kurs um 100 % gestiegen; neue Aktionäre haben zu diesem Kurse gekauft, weil sie auf ein dauerndes Ertragnis gleicher Höhe hoffen, und wünschen schon jetzt eine erhöhte Ausschüttung.

In der Hauptversammlung kommt es zu Erörterungen dieser Art: „Warum wollt ihr 15 % zurückstellen?“ — „Ein Teil unserer Anlagen ist durch neue Verfahren überholt und veraltet. Wir wollen umbauen.“ — „Das ist ja schön. Ich habe zu 260 % gekauft, und höre jetzt, daß eure Anlagen veraltet sind.“ — Die Konkurrenz horcht auf. — „Überdies gedenken wir ein neues Verfahren zur Stahlerzeugung durchzuprobieren. Es wird lange dauern und viel kosten, aber, wenn es gelingt, uns eine starke Stellung schaffen.“ — „Wie lange und wieviel?“ — „Das wissen wir nicht. Wir brauchen ferner ausländische Niederlassungen, die zunächst nur kosten, Kapital erfordern und nichts bringen.“ — Die Konkurrenz, insbesondere die ausländische, horcht abermals auf. — „Also uferlose Pläne. Ich warne die Verwaltung. Das Verfahren taugt nichts. Niederlassungen

brauchen wir nicht. Die Erträgnisse werden zurückgehen. Übers Jahr sehen wir uns wieder."

Im nächsten Jahr sind die Erträgnisse wieder normal geworden. Man verteilt trotzdem 12 %, um die Aktionäre nicht gar zu sehr zu enttäuschen, und stellt nichts zurück. Der Kurs ist beträchtlich gesunken, viele Leute haben ihr Geld verloren, die Hauptversammlung ist verstimmt. Der Aktionär nimmt wieder das Wort. „Schlechtes Erträgnis. Was ist aus den 15 % geworden, die Sie gegen meinen Rat im Vorjahr zurückgestellt haben?“ — „Sie sind verbraucht für Erneuerungen, Organisation und Versuche.“ — „Die Gesellschaft geht mit Riesenschritten zurück.“ Es ist noch immer das zweitbeste Jahr. Die Konkurrenz macht sich die Kritik zunutze. „Ist das Stahlverfahren endlich fertig?“ — „Wir sehen jetzt, daß wir noch mindestens fünf Jahre zu arbeiten haben. Die vorjährige Erörterung hat mehrere große Werke veranlaßt, ähnliche Versuche aufzunehmen. Wenn wir nicht zustande kommen, sind wir überholt.“ — „Natürlich, der eine Fehler zieht den anderen nach sich. Jetzt wird das lebende Geld dem toten nachgeworfen.“ — „Wir müßten überdies noch eine Reihe von Verbesserungen einführen, zumal unsere Verkaufspreise sinken. Wenn Sie aber auch im nächsten Jahre 12 % verlangen, müssen wir das unterlassen. Wären wir bei 10 % geblieben, so hätten wir die Mittel.“ — „Volles Eingeständnis der Unfähigkeit. Wir waren auf dem besten Wege. Meine Aktien kosten 260 %. Ich beantrage die Liquidation.“

Dergleichen Unterhaltungen lassen sich fortsetzen und abwandeln; sie können die Stetigkeit des Erträgnisses,

die Grundsätze der Geschäftsausdehnung, der Wandlungen des Geschäftsgebietes, der Kämpfe mit anderen Organisationen zum Gegenstand haben. Da es nicht anzunehmen ist, daß die Rechtslehrer und Publizisten, die für diese Art von Öffentlichkeit des Verfahrens eintreten, lediglich einem Interesse an lebhaften Erörterungen folgen, so müssen wir als Möglichkeit das Endergebnis ins Auge fassen, daß solche Diskussionen tatsächlich wirken; daß sie also das Ziel, nicht nur die Verwaltungen zur Preisgabe ihrer geschäftlichen Pläne zu zwingen, sondern auch die Vermögenspolitik der Unternehmungen von der Stimmung der Hauptversammlungen abhängig zu machen, und zwar vorwiegend im Sinne höherer Ausschüttungen und kleinerer Rücklagen in Wirklichkeit erreichen.

Mag man die Grundsätze demokratischer Ordnung in Staat und Wirtschaftsleben noch so entschieden begünstigen, so wird man das Prinzip der Übertragung der Gewalten nicht ausschalten können. Selbst eine streng parlamentarische, zu dauernder Mitwirkung an den Regierungsgeschäften berufene Volksvertretung wird die eigentliche Führung der Politik einem aus ihrer Mitte gewählten Kabinett übertragen. Sie wird die Aufteilung des Staatshaushaltes nicht Volksabstimmungen unterwerfen; sie wird die Maßnahmen der Landesverteidigung durch Kommissionen prüfen, jedoch nicht öffentlich erörtern lassen. Das Unternehmen hat nur eine einzige Verteidigungskraft: die Anlage seiner Geldmittel. Wird ihm hier jede Freiheit genommen, wird das eigentliche Vertrauensorgan der Gesellschaft, die Verwaltung, als unzulänglich abgelehnt, wird der Weg besonderer Kommissionen verschmäh't, und die Öffentlich-

keit der Hauptversammlung für alle Konflikte der Gegenwart mit der Zukunft zur Entscheidung aufgerufen, so entsteht ein Zustand, der die Unternehmungen einiger romanischer Länder betroffen und wehrlos gemacht hat.

Ein Streif der Intelligenz tritt nicht ein. Noch immer werden sich Verwaltungen finden, die sich solcher Stimmung anpassen. Sie werden sich erinnern, daß sie sich einige Jahre früher aus dem Geschäftsleben zurückziehen können, wenn sie die Ausschüttungen, an denen sie beteiligt sind, erhöhen. Sie werden sich überwiegend auf kurzfristige und kurzfristige Pläne einlassen. Sie werden auf Stetigkeit der Erträge und Kursbewertungen verzichten und es sich als Verdienst anrechnen, wenn sie sich von den Spekulationen fern halten, die durch dieses Auf und Nieder begünstigt werden. Sie werden sich als Beauftragte kaufmännischer Interessen fühlen und in gleichem Maße aufreibenden Kämpfen, wie der schweren Verantwortlichkeit als Vertreter nationaler, volkswirtschaftlicher und landesverteidigender Aufgaben enthoben sein. Die Unternehmungen werden vielleicht eine Zeitlang höhere Erträgnisse ausschütten. Auf lange Dauer sind sie dazu nicht imstande; sonst hätten sie bei der heutigen Politik im Laufe der Jahre ungemessen reich werden müssen, was nicht der Fall ist. Mit dem Absinken der Erträgnisse aber wird zunächst der Verlust der technischen Führung, der Leistungshöhe, später der Leistungsfähigkeit einhergehen, und unsere Wirtschaft wird mit Mühe den Platz behaupten, den ein mäßiger Bodenreichtum bei starker Kaufbedürftigkeit des Landes ihr zuweist.

Ich glaube nicht, daß ein Gesetzgeber diesen Zustand

will; ich glaube auch nicht, daß die Rechtslehrer und Publizisten, die dauernd gegen die heutige Politik der Rückstellungen ankämpfen, ihn wollen. Am wenigsten nach den Erfahrungen dieses Krieges, von dem man sagen kann, daß die stillen Reserven unserer Aktiengesellschaften seine technische Entscheidung geliefert haben. Niemals wäre die restlose Umstellung eines ganzen Landes auf Rüstungsbeschaffung, die Entstehung von Tausenden von Werkstätten in Kriegszeit, die Bewältigung technischer Grundprobleme im Laufe von Monaten gelungen, wenn nicht zu der Leistungshöhe unserer Wirtschaft die Bewegungsfreiheit, Entschlußkraft und Wagemut getreten wäre, die sich auf die Verfügung über große und freie Mittel stützt.

Man kann nicht zugleich diese Ereignisse und Erfolge verherrlichen und die Mittel bekämpfen, aus denen sie entsprangen. Man verlangt es als selbstverständlich von unserer Wirtschaft, daß sie im Augenblick des Bedarfes das beste Unterseeboot, die stärkste Luftflotte, die gewaltigste Geschosßzahl liefert, daß sie aus Luft Pulver und aus Tonerde Zünder macht, weil ihr viele der natürlichen Rohstoffe verkürzt sind: so muß man ihr denn auch die Freiheit der Entwicklung und des Entschlusses lassen, deren sie bedarf, und nicht die verbrieften Ansprüche kaufmännischer Handelsgemeinschaften als alleiniges Gesetz über sie gelten lassen.

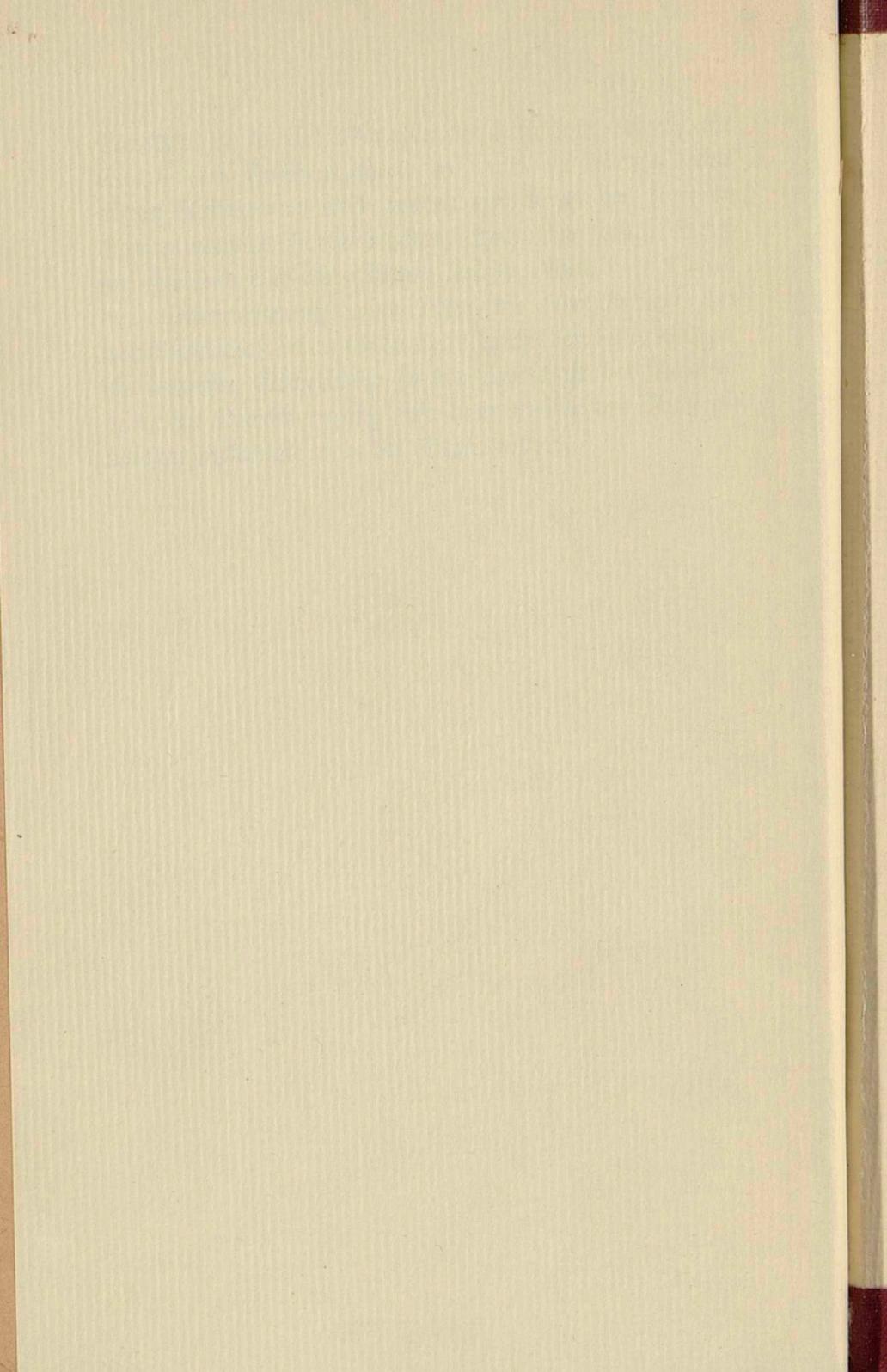
Bedeutende Umwälzungen im Wesen und Gedanken unserer Wirtschaft stehen uns bevor, von denen an anderer Stelle gehandelt werden soll. Der Krieg, mehr ein weltrevolutionäres denn ein politisches Ereignis, hat den Bau der wirtschaftlichen und sozialen Ordnung

72

Europas in so viel Monaten in Trümmer gelegt, als
Nonen von Friedensjahren es vermocht hätten. Aus
diesen Trümmern wird weder ein Reich des sozialen
Kommunismus hervorbrechen, noch ein neues Reich
frei spielender wirtschaftlicher Kräfte. Auch dem Wesen
der Unternehmung wird nicht die Verstärkung des
privatwirtschaftlichen Gedankens beschieden sein, sondern
die bewußte Einordnung in die Wirtschaft der Gesamt-
heit, die Durchdringung mit dem Geiste der Gemein-
verantwortlichkeit und des Staatswohls.

625

57. 1409



12. 12. 62

12. 9. 63

23. 4. 66

12. 8. 66

26. 11. 66

14. 3. 67

-2. 7. 67

7. 10. 67

14. 1. 68

leicht bruderselig

6D12<21>



Freie Universität Berlin



3933246/188

