

SIEMENS

LEBENSWEGE

Ernst von Siemens

LEBENSWEGE

LEBENSWEGE

Ernst von Siemens war aufgrund seiner strategischen Weichenstellungen von großer Bedeutung für den Elektrokonzern in den Jahrzehnten des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg. Unter seiner Ägide erfolgte 1966 die Gründung der heutigen Siemens AG. Über seine unternehmerische Tätigkeit hinaus hat der vielseitig interessierte Enkel des Firmengründers Werner von Siemens als Mäzen Großartiges geleistet. Heute ist sein Name vor allem durch die von ihm gegründeten Stiftungen präsent.

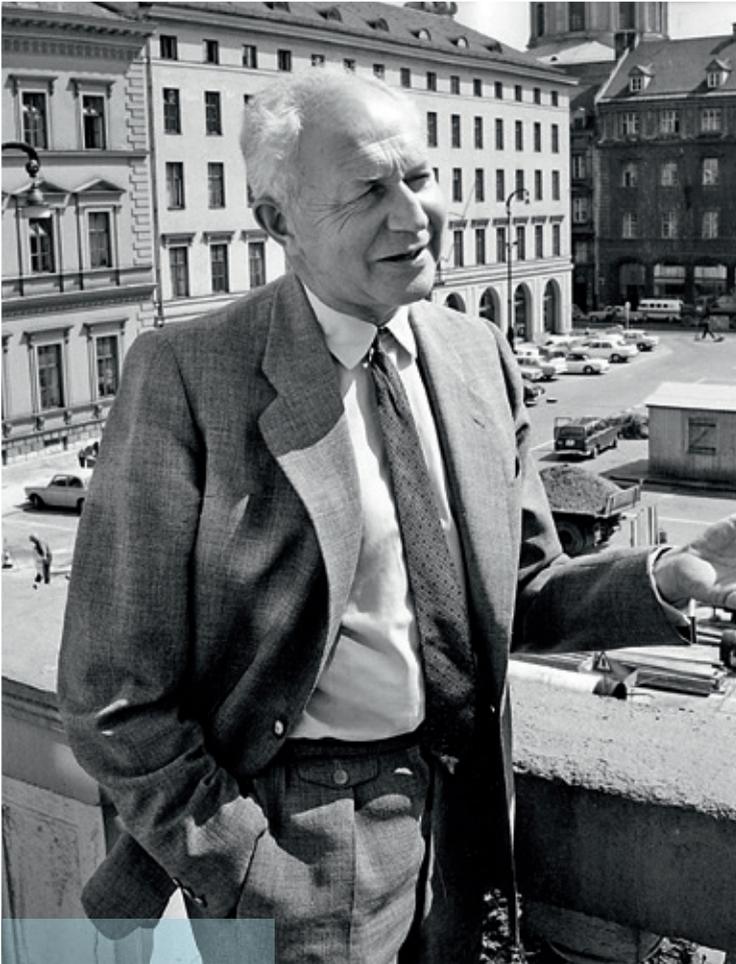
Die Broschüre ist der vierte Band der Schriftenreihe **LEBENSWEGE**, in der Persönlichkeiten porträtiert werden, die die Geschichte und Entwicklung von Siemens auf unterschiedliche Weise geprägt haben. Das Spektrum des Personenkreises reicht von den Unternehmern an der Spitze des Hauses über einzelne Vorstandsmitglieder, Techniker und Erfinder bis hin zu Kreativen. Bewusst sollen das Leben und die Leistungen auch von den Menschen vorgestellt werden, die im Unternehmen nicht in vorderster Reihe standen.

Ernst von Siemens



Ernst von
Siemens

9. 4. 1903 – 31. 12. 1990



Ernst von Siemens, 1966

Einleitung

Ernst von Siemens anlässlich seines 25. Todestags – dem 31. Dezember 2015 – zu porträtieren, ist eine lohnende Aufgabe. Schließlich war der am 9. April 1903 geborene jüngste Enkel des Firmengründers Werner von Siemens aufgrund seiner strategischen Weichenstellungen von großer Bedeutung für den Elektrokonzern in den Jahrzehnten des Wiederaufbaus nach dem Zweiten Weltkrieg. Darüber hinaus hat dieser musische und kunstsinnige Spross der Familie auch als Mäzen Großartiges geleistet. Sein Name lebt durch zwei erstrangige Stiftungen fort, die bei der Förderung der Musik und der Künste starke Akzente setzen. Entsprechend groß ist die Bandbreite der mit Ernst von Siemens verbundenen Themen.

Für die Erarbeitung einer lebendigen Biografie bedarf es aussagekräftiger und verlässlicher Quellen, im Idealfall aus erster Hand. Mit der Vielfalt eben dieser Quellen steht und fällt die Farbigekeit der Ausführungen. Sorgfältig aufbereitete Unterlagen zu Ernst von Siemens' Wirken stellte das Siemens Historical Institute (SHI) zur Verfügung. Darüber hinaus gaben enge Mitarbeiter von einst und Verwandte bereitwillig Auskunft. Daher lässt sich vieles über ihn sagen. Doch wie steht es mit persönlichen Zeugnissen? Bedauerlicherweise hat Ernst von Siemens kaum autobiografische Aufzeichnungen hinterlassen. Zeitlebens hat er viel diskutiert und entschieden. Sein Wort hatte Gewicht, als Vorsitzender des Vorstands der beiden Siemens-Stammgesellschaften ebenso wie als Aufsichtsratsvorsitzender der 1966 auf sein Betreiben gegründeten Siemens AG. Niedergeschrieben hat er allerdings das wenigste. Abgesehen von Briefen gibt es kaum Aussagen zur eigenen Person oder zur Familie. Gerd Tacke, Siemens-Vorstandschef von 1968 bis 1971 und jahrzehntelanger Wegbegleiter, kommentierte diese schmale persönliche Überlieferung treffend mit den Worten: »Welcher Krieger macht sich schon Notizen?«¹

Gleichwohl ist es möglich, basierend auf persönlichen Dokumenten, Reden, Berichten, Firmenunterlagen und Schilderungen Ernst von Siemens' biografische Entwicklung und Persönlichkeit zu beschreiben. So ist diese LEBENSWEGE-Darstellung ein erster Beitrag zur Biografie des Mannes, der als letztes Familienmitglied an der Spitze des Hauses die Geschicke des weltweit tätigen Unternehmens Siemens steuerte. Seine Lebensspanne, 1903 bis 1990, lässt unschwer erahnen, dass sein Dasein nichts mit dem Dolce Vita anderer vermögender Erben zu tun hatte. Stattdessen war er im Rahmen seines Einsatzes für das Unternehmen wiederholt mit größten Herausforderungen konfrontiert. Die vielfältigen Hürden in all den Jahren hat er genommen – und dabei nie sich selbst und seine persönlichen Neigungen aus den Augen verloren. Das macht Ernst von Siemens zu einer Ausnahmeerscheinung unter den Führungskräften der Wirtschaft, die in den ersten Jahrzehnten der Bundesrepublik Deutschland von Bedeutung waren.

Wegen der Fülle des Erlebten war er ein besonderer »Zeuge des Jahrhunderts«, ein Mensch, der aus der untergegangenen Epoche der Kaiserzeit stammte und den Weg Deutschlands zwischen Ost und West an exponierter Stelle begleitete – bis zur Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten. In der ersten Hälfte seines Lebens hatte die Familie Siemens noch maßgeblichen Einfluss auf das Elektronunternehmen. In der zweiten Hälfte verringerte sich dieser Einfluss Schritt für Schritt. Daher geht die Biografie Ernst von Siemens' mit außerordentlichen persönlichen Leistungen für das Haus und letztlich auch mit der Trennung vom Ererbten einher. Hierin liegt eine Ambivalenz, die dem Leben und Wirken des Porträtierten einen besonderen Akzent verleiht.

Ernst von Siemens als Lernender

Mit ihren herausragenden Leistungen auf unternehmerischem und technischem Gebiet begründeten die Brüder Werner, William und Carl in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts in Deutschland, England, Russland und anderen europäischen Staaten den Ruhm der Familie Siemens. Ihre Nachkommen standen vor der Herausforderung, nicht nur die ererbten Firmen weiterzuentwickeln sowie im Rahmen ihrer Aktivitäten wahrgenommen zu werden, sondern auch durch persönliche Verdienste und individuelle Fähigkeiten jeweils ein eigenes Profil zu entfalten. Es war sicherlich keine geringe Aufgabe, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Innerhalb der verzweigten Familie und in der Öffentlichkeit beobachtete man sehr genau, wie sich die Söhne und Enkel der verschiedenen Linien entwickelten. Dies galt auch für Ernst von Siemens.

Sein Vater Carl Friedrich von Siemens, der 1872 geborene dritte und jüngste Sohn des Firmengründers, war ab 1901 in London in der Leitung der Starkstromabteilung von Siemens Brothers & Co. tätig. Siemens weitete nach der Wende vom 19. zum 20. Jahrhundert die bereits seit Langem bestehende Geschäftstätigkeit in England deutlich aus. In der mittelenglischen Kleinstadt Stafford wurden die Siemens Brothers Dynamo Works errichtet, deren Leitung Carl Friedrich von Siemens übernahm. Darüber hinaus widmete er sein Hauptaugenmerk dem Aufbau eines Vertriebsnetzes für die Siemens-Produkte in England. Mit seiner aus Berlin stammenden Ehefrau Auguste (Tutty) wohnte er in Coombe

1858 Unter Leitung von William Siemens gründet die Firma eine englische Niederlassung. Über Jahrzehnte stellt das Unternehmen, das ab 1865 als »Siemens Brothers & Co.« firmiert, vor allem Telegrafenkabel her.



Ursula und Ernst von Siemens mit ihrem Esel, um 1909

House Kingston Hill, südwestlich von London. Dort kam am 9. April 1903 ihr erstes Kind zur Welt, das sie auf den Namen Ernst Albrecht taufen ließen. Drei Jahre später folgte die Tochter Ursula Margarethe. Weitere Kinder bekam das Paar nicht, was untypisch für die sonst eher kinderreichen Linien der Industriellenfamilie war. 1907, nach einigen Jahren in England, gab Carl Friedrich von Siemens die Position des Managing Directors ab. Er kehrte an den Berliner Stammsitz zurück und übernahm im folgenden Jahr Aufbau und Leitung der neu gegründeten Centralverwaltung Übersee (CVU).²

Seine Kindheit und Jugend verlebte Ernst von Siemens fortan in Potsdam, der kaiserlichen Residenz- und Garnisonsstadt vor den Toren Berlins. Dort hatte die Familie 1911 ein Anwesen bezo-

Mitte des 18. Jahrhunderts Potsdam wird zur Residenzstadt der preußischen Könige ausgebaut. Schloss Sanssouci und die Seenlandschaft machen die Stadt zu einem attraktiven Vorort Berlins.

gen, das seinesgleichen suchte: Inmitten eines zehn Hektar großen Parks mit altem Baumbestand auf der von Krampnitzsee und Lehnitzsee umgebenen Halbinsel Stinthorn gelegen, bot der Heinenhof allen nur erdenklichen Luxus großbürgerlicher Lebensführung. Im Stil eines englischen Landsitzes gestaltet, hatte allein das Herrenhaus an die 1.400 Quadratmeter Wohnfläche. Dort wurden zahlreiche Salons und etwa ein Speisesaal für 75 Personen eingerichtet. In diesem idyllisch abgelegenen und gleichzeitig höchst repräsentativen Anwesen im Potsdamer Stadtteil Neu Fahrland lebte die nur vierköpfige Familie, umsorgt von einer Schar Bediensteter.

Der Glanz der wilhelminischen Monarchie endete im November 1918 mit der Niederlage des Deutschen Reichs im Ersten Weltkrieg und der Abdankung Kaiser Wilhelms II. Fortan hatte Potsdam als Residenzstadt ausgedient. Nunmehr galten die Industriellen der Stadt, die zumeist in Berlin tätig waren, als deren bedeutendste Einwohner. Ernst von Siemens war 15 Jahre alt, als sich Deutsch-



Luftaufnahme des Heinenhofs, 1911

land den Siegermächten fügen musste. Einige Monate zuvor hatte er sein Zeugnis erhalten. Der Schüler des Real-Gymnasiums Potsdam gehörte nicht zu den Klassenbesten. Attestiert wurde: »Betragen: gut, Aufmerksamkeit und Fleiß: genügend; Reife zur Obersekunda.«³

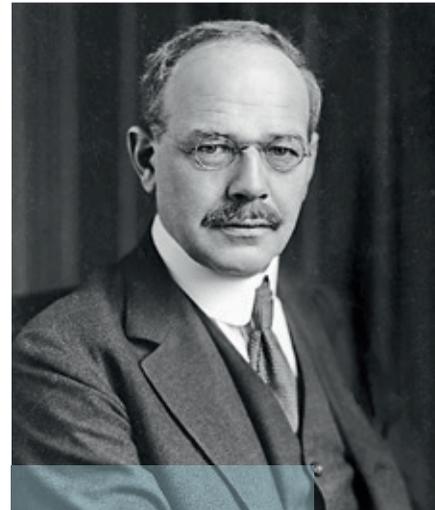
Orientierung am Vorbild des Vaters

Nach dem Abitur verlangte Carl Friedrich von Siemens von seinem Sohn, »ein technisches Fach« zu studieren.⁴ Bei der Entscheidung für einen Studienort fiel die Wahl auf München. Dies kam nicht von ungefähr, denn die Familie besaß in den Chiemgauer Alpen ein Domizil; 1911 hatte der Vater bei Ruhpolding ein großzügiges Jagdhaus errichten lassen. In seiner frühen Jugend hatte Ernst die waldreiche, gebirgige Landschaft kennen- und lieben gelernt. Er schätzte den Süden Deutschlands und war vertraut mit der bayerischen Metropole. Deshalb immatrikulierte er sich 1922 an der Technischen Hochschule in München zum Studium der Physik. Dort hatte übrigens bereits sein Vater drei Jahrzehnte zuvor einen Teil seiner Studienzeit verbracht.

Ernst von Siemens hatte großen Respekt vor den Leistungen und dem Erfolg seines Vaters, der nach dem Tod der Brüder Arnold und Wilhelm von Siemens ab 1919 als Vorsitzender der Aufsichtsräte der Siemens & Halske AG und der Siemens-Schuckertwerke GmbH amtierte. In einem Fernsehinterview mit dem Bayerischen Rundfunk führte er 1965 aus:

»... wer wie ich in eine Aufgabe hineingeboren wird, der sucht sich seine Vorbilder in der Nähe. Und ich habe das Glück gehabt, einen Vater zu besitzen, der mir mein ganzes Leben das Vorbild geblieben ist.«⁵

1866 König Ludwig II. gründet in München eine als Hochschule reorganisierte »Polytechnische Schule«. Ab dem Studienjahr 1877/78 führt diese die Bezeichnung »Technische Hochschule«.



Carl Friedrich von Siemens, 1924

Carl Friedrich von Siemens hatte die Führung des Elektrounternehmens in überaus kritischer Zeit übernommen, denn die beiden Siemens-Stammgesellschaften bedurften angesichts einschneidender Kriegsfolgen und verstärkter internationaler Konkurrenz einer strategischen Neuausrichtung. Ohne eigenes Verschulden war die Position von Siemens am weltweiten Elektromarkt stark geschwächt, verloren waren die außerhalb Deutschlands gelegenen Produktionsstandorte und Exportmärkte sowie fast alle Patentrechte im Ausland. Dies entsprach etwa 40 Prozent der Unternehmenssubstanz. 1919 galt daher als Tiefpunkt der geschäftlichen Entwicklung. Dessen ungeachtet betrieb der Chef des Hauses die Reorganisation, in deren Folge Siemens & Halske immer stärker als Holding fungierte, während spezialisierte Produktionsbetriebe,

Bis 1914 Fast die Hälfte des Weltelektrohandels entfällt auf deutsche Hersteller. 50 Prozent der deutschen elektrotechnischen Produktion stammen aus den Siemens-Werken.

Vertriebstöchter und Finanzierungsgesellschaften in weitgehender Selbstständigkeit operierten. Diese Strategie zahlte sich binnen weniger Jahre aus. Siemens gehörte bereits Mitte der 1920er Jahre wieder zum Spitzenquintett global agierender Elektrokonzerne. Jenseits des eigenen Unternehmens engagierte sich Carl Friedrich von Siemens in Spitzenverbänden der Wirtschaft, in Aufsichtsräten wie dem der Deutschen Bank und in der Politik. Für die linksliberale Deutsche Demokratische Partei (DDP) saß er von 1920 bis 1924 im Reichstag. Der Spagat zwischen Beruf und anderweitigen Verpflichtungen zehrte jedoch gehörig an den Kräften. Im November 1922 kam es zu einem empfindlichen persönlichen Einschnitt, als die Ehe von Tutty und Carl Friedrich von Siemens nach 25 Jahren geschieden wurde. Der damals bereits in München studierende Sohn erlebte die Trennung seiner Eltern aus der Ferne.

Die Münchener Studienzeit

Während der Studentenzeit entwickelte Ernst von Siemens seine große Leidenschaft für das Bergsteigen. Lag ihr Ursprung vielleicht im Jagdhaus im Chiemgau, das eine herrliche Aussicht auf die Hörndlwand bot? Der markante Gipfel zwischen Ruhpolding und Reit im Winkl hatte ihn bereits als Jugendlichen inspiriert. Jetzt war aus der Inspiration eine Passion geworden. Gemeinsam mit anderen Bergsteigern das eigene Können zu schulen, die Natur auf diese Weise intensiv zu erleben und bei neuen, anspruchsvollen Touren mitunter an der Spitze der Gruppe zu gehen: Diese Vorstellung begeisterte den Studenten. So erklomm er in seiner Freizeit immer wieder Grate und Gipfel. Schon als junger Mann besaß Ernst von Siemens nicht allein die für alpine Klettertouren unabdingbaren Eigenschaften Kraft, Ausdauer und Mut, sondern auch den Sinn für sportliche Gemeinschaft. Entsprechend enga-

1925/27 Als Alpinist meistert Ernst von Siemens in den Tannheimer Wänden der Allgäuer Alpen auch anspruchsvolle Erstbegehungen (VI. Grad).

gierte er sich in der Münchener Sektion des Akademischen Alpenvereins, wo er bald zum geschätzten Mitglied wurde.

1927 arbeitete Ernst von Siemens an seiner Dissertation über Spektralmessungen. Währenddessen erkrankte er plötzlich an spinaler Kinderlähmung. Eine Weile war er völlig gelähmt und hätte sogar sterben können, da es zu jener Zeit noch keine wirksame Medikation gab. Es kam einem großen Glück gleich, dass der 24-Jährige die gefährliche Erkrankung überwand. Nach dieser lebensbedrohenden Zäsur war es überaus beschwerlich für ihn,



Ursula und Ernst von Siemens, um 1926

wieder im Alltag Schritt zu fassen. Mit großer Disziplin und anstrengenden körperlichen Übungen gelang es Ernst von Siemens, seine Muskulatur zu kräftigen. Beharrlich kämpfte er dagegen an, lebenslang im Rollstuhl sitzen zu müssen, wie ihm der Arzt prophezeit hatte. Dem Aufwand waren bemerkenswerte Fortschritte zu verdanken, doch mit einer Reihe chronischer Einschränkungen musste der junge Mann fortan leben. Dies betraf vor allem die Beweglichkeit, sodass an Skifahren und Bergsteigen nicht mehr zu denken war. Infolge der Polioerkrankung blieb ihm auf lange Zeit nichts anderes übrig, als seine Freude in einfachen Wanderungen durch die geliebte Bergwelt zu finden.

Nach dieser Zwangspause nahm Ernst von Siemens die Forschungen zu seinem Promotionsthema wieder auf. Die Arbeit stand jedoch unter keinem guten Stern: Sein Doktorvater, eine internationale Koryphäe auf dem Gebiet der Wärmestrahlung, verstarb im Sommer 1928. Für seine Forschungsleistungen hatte Wilhelm Wien 1911 den Nobelpreis für Physik erhalten. Der Tod des Professors bewegte den gerade genesenen Doktoranden, seine Dissertation unvollendet ad acta zu legen. Den misslichen Umständen von 1927/28 war es geschuldet, dass Ernst von Siemens die Technische Hochschule in München ohne Abschluss verließ. Ein Doktorgrad stellte für einen Siemens allerdings keine unabdingbare Stufe auf der Karriereleiter dar. Wer dieser Familie angehörte, musste sich in anderer Weise bewähren. Allein die künftige berufliche Praxis konnte zeigen, ob Ernst von Siemens zur Führungskraft taugte und ob er gar jenes Potenzial besaß, das im verzweigten Familienunternehmen den Aufstieg zu einer respektierten Persönlichkeit ermöglichen würde. Bislang war der jüngste Enkel des genialen Gründers Werner von Siemens und Sohn des allseits geachteten Industriellen Carl Friedrich von Siemens ein unbeschriebenes Blatt.

Ab 1880 Die Infektionskrankheit Poliomyelitis (spinale Kinderlähmung) tritt weltweit in epidemischer Form auf. Erst ab 1960 ermöglichen Lebendimpfstoffe die Bekämpfung der Krankheit.



Ernst von Siemens, um 1930

Im Alter von 26 Jahren kehrte Ernst von Siemens nach Berlin zurück und machte den ersten Schritt ins Berufsleben: 1929 begann er als Volontär in der Sozialpolitischen Abteilung von Siemens & Halske. Praktischerweise bezog er eine unweit der Siemensstadt gelegene Wohnung in Berlin-Charlottenburg. Dem Elternhaus war er seit dem Studium entwachsen, und der Heinenhof lag ohnehin viel zu weit entfernt vom Arbeitsplatz.

1920 Im Rahmen der Erweiterung Berlins wird die bis dato eigenständige Stadt Charlottenburg eingemeindet; es entsteht der heutige Bezirk Berlin-Charlottenburg.

Zu jener Zeit war das Unternehmen nach einem Jahrzehnt der Führung durch Carl Friedrich von Siemens gut aufgestellt: Seit 1919 war der Umsatz des Hauses auf 820 Millionen Reichsmark deutlich gestiegen, während die Belegschaft erstmals in der über 80-jährigen Geschichte mehr als 100.000 Mitarbeiter zählte.⁶ Offenkundig hatte sich die Umstrukturierung gelohnt. Das Erreichte wurde allerdings schon bald durch die Weltwirtschaftskrise zunichte gemacht. In Deutschland stieg die Massenarbeitslosigkeit zu Beginn der 1930er Jahre in bislang ungekannte Höhen. Die Krise machte sich in der Elektrobranche mit einem starken Nachfragerückgang bemerkbar. Die Einbußen bei öffentlichen Investitionen und beim privaten Konsum waren so gravierend, dass der Siemens-Umsatz innerhalb von nur drei Jahren auf 410 Millionen Reichsmark (1932) und damit um 50 Prozent zurückging.⁷ Just zu Beginn seines Arbeitslebens im Familienunternehmen wurde Ernst von Siemens Zeuge dieses schmerzlichen, mit Kurzarbeit, Lohnkürzungen und auch Entlassungen einhergehenden Absturzes. Eine Konsequenz dieser verlustreichen Geschäftsentwicklung war, dass die von seinem Vater angestrebte Schaffung einer einheitlichen Siemens-Gesellschaft auf unbestimmte Zeit vertagt werden musste.

1929 Der Zusammenbruch der Aktien- und Finanzmärkte infolge des New Yorker Börsencrashes vom 24. Oktober 1929 («Black Thursday») ist Ausgangspunkt der Weltwirtschaftskrise.

Erste Verantwortung im Unternehmen

Reichspräsident Paul von Hindenburg hatte am 30. Januar 1933 Adolf Hitler zum Reichskanzler ernannt. Damit wurde ohne vorherige Wahl die Macht an die Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP) übergeben. Sie bildete mit Rechtskonservativen eine Regierungskoalition, doch binnen kurzer Zeit gelang den Nazis die Umwandlung der Republik zur Diktatur. Alsbald entstand eine durch Arbeitsbeschaffungsprogramme und Großaufträge hervorgerufene Konjunktur. Davon profitierte auch die Elektroindustrie: Ab 1934/35 verzeichneten Siemens & Halske und die Siemens-Schuckertwerke umfangreiche Auftragseingänge.⁸ Unverkennbar ging es bergauf, bis die gesamte Branche, auch infolge von Rüstungsaufträgen, ab 1938 voll ausgelastet war. Bei Siemens lässt sich dieser Aufschwung unter anderem an der Belegschaftsentwicklung jener Jahre ablesen: 1932 hatte sie mit rund 57.500 Mitarbeitern ihren Tiefpunkt erreicht; bereits sechs Jahre später beschäftigte man mehr als 130.000 Personen. Zu dieser Zeit näherte sich der Umsatz der Milliardengrenze.⁹

Unterdessen machte Ernst von Siemens erste Karriereschritte. 1937, acht Jahre nach seinem Eintritt, zählte er zu den Führungskräften des Wernerwerks für Telegrafie und Fernsprechwesen (WWF): Als Direktor der Abteilung Rundfunkgeräte und Kleinfabrikate verantwortete er die Betriebs- und Geschäftsführungsabläufe in einem Arbeitsbereich mit etwa 38 Millionen Reichsmark Jahresumsatz.¹⁰ Die Rundfunkgeräteproduktion war seinerzeit in Deutschland von stark wachsender Nachfrage und regem Wettbe-

November 1932 Bei der Reichstagswahl erringt die NSDAP nur 33,1 Prozent der Stimmen. Unter irregulären Bedingungen steigt ihr Anteil im März 1933 auf 43,9 Prozent.

werb geprägt; außerdem griff der Staat mit einer Reihe regulierender Maßnahmen in das Geschäft ein. Auch wenn die skizzierten Rahmenbedingungen echtes Unternehmertum einschränkten, bearbeitete Ernst von Siemens sein Aufgabenfeld mit großer Akribie: Ob schlichte »Volksempfänger« oder hochwertige Musikschränke, ihn interessierten sowohl die Technik als auch das Design der Geräte, die Absatzmärkte im In- und Ausland, die Preise, der Aufwand und die Marge. Nicht zuletzt widmete er der Produktwerbung viel Aufmerksamkeit. Auf diesem Gebiet arbeitete er mit Hans Domizlaff zusammen, einem umtriebigen Spezialisten für Markenführung und Design, der ab 1934 offiziell als Siemens-Werbeberater fungierte. Wenige Jahre später wurde für den externen Vorstandsberater innerhalb der neu gegründeten Hauptwerbeabteilung (HWA) des Elektrokonzerns ein »Sonderbüro« etabliert.¹¹ Im Rahmen seiner Tätigkeit entwickelte Domizlaff den »Siemens-Stil« zur einheitlicheren Werbung und konsequenteren Außendarstellung des Gesamtunternehmens. Diese frühe Form eines Corporate Design kam nicht nur bei der Konzeption und Gestaltung von Werbemitteln, Marken und Logos, sondern auch beim Design einzelner Produkte zur Anwendung. Beispielhaft hierfür ist das sogenannte Kammermusik-Gerät, das auf anspruchsvolle und zahlungskräftige Musikfreunde abzielte. Ernst von Siemens, den ein feines Gehör und eine ausgeprägte Musikalität auszeichneten, forcierte die Entwicklung dieses Geräts, das die damaligen technischen Möglichkeiten der Musikwiedergabe voll ausschöpfte.

Anpassungsdruck und Spielräume im Dritten Reich

Ab Mitte der 1930er Jahre erlebte Siemens einen enormen Aufschwung. Eine Ursache hierfür lag in der bereits erwähnten staatlich gelenkten Konjunktur. Eine andere in dem sukzessiv wieder-

1933 Reichspropagandaleiter Joseph Goebbels fordert die Entwicklung einfacher Radiogeräte. Die preiswerten »Volksempfänger« finden massenhaften Absatz und werden vom Regime zu Propagandazwecken genutzt.

belebten Auslandsgeschäft, in dessen Rahmen Joint Ventures mit ausländischen Partnern eine wichtige Rolle spielten. Vor allem in Europa besaß man wieder leistungsstarke Fertigungsbetriebe; größere Fabriken bestanden unter anderem in Österreich, Ungarn, Italien, der Schweiz und in Spanien. Hinzu kam ein weltweites Netz von Auslandsvertretungen. Gleichzeitig setzte Siemens Standards bei technischen Innovationen und anspruchsvollen Qualitätsprodukten. Das Elektronunternehmen war erstrangig – und dies bei einem Leistungsspektrum, das vom Generatorbau für Wasserkraftwerke bis zu Kleingeräten für den privaten Haushalt reichte.¹² Es war gelungen, die Verluste des Ersten Weltkriegs auszugleichen



Kammermusik-Gerät nach Entwürfen von Hans Domizlaff, 1937

1925 Der irische Freistaat beauftragt Siemens mit der Elektrifizierung des Landes. Herzstück des Großprojekts ist das Wasserkraftwerk Ardnacrusha am Shannon.

und an internationalen Märkten weiter denn je voranzuschreiten. Diese erfreuliche Entwicklung kontrastierte mit einem massiven Anpassungsdruck an das nationalsozialistische Regime, der das Unternehmen erfasst hatte. Als international agierender Technologiekonzern mit Zehntausenden Mitarbeitern allein in Deutschland hatte Siemens eine Größe erreicht, die im Zusammenspiel mit dem Produktspektrum der Firma zwangsläufig ein hartnäckiges Interesse der Nazis auf sich zog.

Auf verschiedensten Wegen – etwa über die Deutsche Arbeitsfront (DAF) selbst innerhalb des Unternehmens – wurde versucht, politisch-ideologischen Einfluss zu nehmen. Carl Friedrich von Siemens war bekanntermaßen Demokrat. Bis 1924 hatte er ein DDP-Reichstagsmandat innegehabt und 1932 zu den Unterstützern von Reichskanzler Heinrich Brüning gehört.¹³ Nach dem Sieg der Nazis vermied der Chef des Hauses weitere politische Aktivitäten. Die wirtschaftspolitischen Vorstellungen der Nationalsozialisten, die von Hitler angeordnete Ermordung des SA-Führers Ernst Röhm im Sommer 1934 und die beginnende Wiederaufrüstung Deutschlands stießen ihn ab, wie sich sein Sohn Ernst im Juli 1946 erinnerte.¹⁴ Um möglichen Kompromittierungen zu entgehen, beschloss er, eine Reihe von Mandaten wie die Präsidentschaft des Verwaltungsrats der Deutschen Reichsbahngesellschaft aufzugeben. Fortan konzentrierte er sich ganz auf die Leitung des Konzerns. Sein wichtigstes Ziel sah er in der Einheit des Hauses. Ihm war bewusst, dass Größe und Komplexität des Unternehmens mehr als bloße Anpassungen der Organisationsstruktur erforderten. Mit Blick auf eine effektive und effiziente Steuerung des beständig wachsenden Konzerns schien der Führungsspitze eine Änderung der Rechtsform unumgänglich.

Einer Mitgliedschaft in der NSDAP, etwa aus ideologischer Überzeugung, stand die Familie Siemens nahezu ausnahmslos fern. Le-



Carl Köttgen, Hermann und Carl Friedrich von Siemens anlässlich der Einweihung des Ehrenmals für die Gefallenen des Ersten Weltkriegs in Berlin-Siemensstadt, 1934 (2. bis 4. von links)

diglich Robert von Siemens gehörte der Partei an. Die anderen aber, vor allem jene Familienmitglieder, die Führungspositionen im Unternehmen bekleideten und den Parteieintritt möglicherweise aus Opportunitätsgründen hätten erwägen können, wahrten Distanz. Ungeachtet dessen fand sich im Laufe der Jahre eine ganze Reihe von NSDAP-Anhängern unter den Siemens-Vorständen und in den nachgeordneten Führungsebenen, wie natürlich auch in der Belegschaft allgemein. Von den maximal 30 Vorstandsmitgliedern der unterschiedlichen Siemens-Gesellschaften lassen sich vier als frühe Parteimitglieder identifizieren.¹⁵ Die Vorstandsvorsitzenden von Siemens & Halske und der Siemens-Schuckertwerke, Heinrich von Buol, Carl Köttgen und Rudolf Bingel, gehörten der NSDAP

1934 Ende Juni wird die gesamte Führung der SA von SS-Einheiten ermordet. Ein weiteres Opfer ist der letzte Reichskanzler der Weimarer Republik, General Kurt von Schleicher.

1933 Nach der Festigung des Hitler-Regimes wollen Millionen Deutsche der NSDAP beitreten. Die Partei verhängt am 1. Mai eine Aufnahmesperre, um nicht von Opportunisten überflutet zu werden.

25. Juli 46.

Ihren Wünsche entsprechend, habe ich in den nachfolgenden Zeilen versucht, zur Frage der Mitschuld der deutschen Großindustrie am Kriege Stellung zu nehmen.

Wie schon in unserer Unterhaltung betont, ich, daß ich dies nicht zur Großindustrie im allgemeinen kann. Ich beschränke mich auch hier darauf, das widerzugeben, was mir aus persönlicher Kenntnis meiner Tätigkeit im Hause Siemens darüber bekannt ist, wie diese »Großfirma« zum Nationalsozialismus sich einstellte.

Um die Richtlinien für die Führung des Hauses zu ergründen, muß man die Einstellung meines Vaters, GFVS, kennen, der bis zu seinem 1941 erfolgten Tode das Haus leitete und seine Führung fest in der Hand hatte. Als alter Demokrat – er war mehrere Jahre demokratischer Reichstagsabgeordneter – stand er von jeher dem Nationalsozialismus skeptisch gegenüber, nicht zuletzt, da die völlig verworrenen Wirtschaftsideen, die von Gottfried Feder, Bernhard Köhler und anderen nationalsozialistischen Wirtschaftlern verfochten wurden, ihn abstießen. Hierzu kam, daß er von Hitler selbst auch persönlich einen sehr ungünstigen Eindruck gewann, als er (nicht allzu lange vor der Machtergreifung) einmal mit ihm zusammentraf. Selbstverständlich war er dem Regime gegenüber nicht abgeneigt, doch wurde er zusehends stärker durch die beginnende Willkür der Aushführung abgestoßen und nach dem 30. Juni 1934, der ihn in seinem Rechtsempfinden auf das tiefste verletzte, wandte er sich ätzend innerlich völlig von Nationalsozialismus ab.

Er löste sich Schritt für Schritt aus seinen offiziellen Ämtern, insbesondere von der Führung der Reichsbahn, die er seit Gründung der »Deutschen Reichsbahngesellschaft« (1925) inne hatte und zog sich im Laufe der Zeit ganz auf seine Tätigkeit als Leiter des Hauses Siemens zurück. Besonders bedrückte ihn, daß er schon nach kaum 3-jähriger Arbeitszeit Hitlers fest davon überzeugt war, daß die Nazistische Politik unbedingt über kurz oder lang zum Krieg führen müsse. AN DIE Theorie des »nur gerüstet sein wollen« glaubte er nicht, da er der Meinung war, daß die Regierung nur durch den Krieg in der Lage sein würde, von ihren herausfordernden Wirtschaftschau abzulassen. (Und schließlich verhielt er sich auch »Mein Kampf« in der Richtung nicht allzuviel Gutes). Als der Polenkrieg ausbrach, zweifelte er keinen Augenblick daran, daß dies der Ausbruch eines neuen Weltbrandes war. Andererseits war er schon vor dem Kriegsbeginn der Meinung, daß die Partei so fest im Sattel saß, daß Deutschland aus sich selbst heraus nicht mehr in der Lage sei, sich ihrer zu entledigen. Insofern erschien ihm der Krieg, an dessen ungünstigem Ausgang er keinen Augenblick zweifelte, allerdings auch aus innerpolitischen Gründen, unvermeidlich. Als ich ihn wenige Tage vor seinem Tode die Nachricht überbrachte, daß nun auch der Krieg gegen Rußland ausgebrochen sei, susurrte er zu mir: Denke daran, das ist das Ende Deutschlands.

Ich habe diese Stellungnahme meines Vaters zum Nationalsozialismus bewußt vorangestellt, denn nur aus ihr heraus ist die Grundeinstellung des Hauses zu erklären. Als solche galt als oberstes Gesetz, soweit als möglich die eigene Handlungsfreiheit zu bewahren. Selbstverständlich war dies unmöglich, ohne zahlreiche Konzessionen. Hätte das Haus offen gegen die nationalsozialistischen Forderungen Front gemacht, wäre ohne jeden Zweifel ein Vorwand gesucht und gefunden worden, die leitenden Herren abzuberufen oder unschädlich zu machen, und durch Willfährige zu ersetzen, die stets leicht zu finden waren; dann wäre das Haus in wirklich nationalsozialistischem Sinne den »modernen Wirtschaftstheorien aufgeschlossen« geführt worden.

So behielten wir bis zuletzt die wirkliche Personalhoheit. Weder mein Vater, noch mein Vetter Hermann, der nach ihm Vorsitzender beider Aufsichtsräte wurde, waren Parteimitglieder. Ebenso wenig Dr. v. Buol und Dr. Köttgen bzw. Dr. Bingel, die Vorsitzenden des Vorstandes von SAH und BSW. Ebenso wenig gehörte der größere Teil der Vorstandsmitglieder der Partei an und das fällt wie stets in solchen Fragen auch sehr weitgehend auf die

Ernst von Siemens, Stellungnahme zur Rolle von Siemens im Nationalsozialismus, 25. Juli 1946

allerdings nicht an.¹⁶ Im Laufe der Zeit wurden über 20 Manager aufgrund ihrer unternehmerischen Bedeutung seitens des Oberkommandos der Wehrmacht zu »Wehrwirtschaftsführern« ernannt, was eine größere Nähe zum Regime mit sich brachte.¹⁷ Dies galt umso ausgeprägter für Bingel, der als Mitglied des »Freundeskreis Himmler« in einem exklusiven Zirkel regimetreuer Wirtschaftsvertreter verkehrte. Festzuhalten bleibt: Bei Siemens gab es überzeugte Nazis, nach vorn drängende Karrieristen mit Parteibuch und zahlreiche Mitläufer. Die Demokraten dagegen traten notgedrungen in den Hintergrund, um nicht zum Ziel von Angriffen zu werden. Dieses Verhalten war ab 1933 in der deutschen Wirtschaft und in der Gesellschaft allgemein verbreitet. Wie in anderen Großunternehmen passte man sich den Gegebenheiten auch im wichtigsten deutschen Elektrokonzern an.

1946 erklärte Ernst von Siemens, während des Dritten Reichs habe das Unternehmen »zahlreiche Konzessionen« machen müssen, um Handlungsfreiheit etwa in Personalfragen zu bewahren.¹⁸ Hierzu gehörte unter anderem die wiederholte Beteiligung an Spendenkampagnen mit namhaften Beträgen zugunsten von NS-Einrichtungen. In Bezug auf die jüdischen Beschäftigten verlor Siemens die Handlungsautonomie, denn bei den »Nicht-Ariern« kam der nationalsozialistische Rassismus in heftiger Form zum Tragen: Die nach den sogenannten Nürnberger Gesetzen von 1935 als »Voll-« und »Dreivierteljuden« klassifizierten Mitarbeiter mussten das Unternehmen verlassen. Wie seine Darstellung von 1946 offenbart, erlebte Ernst von Siemens den immer intensiveren Bevormundungsprozess sehr bewusst. Hinsichtlich der antisemitischen Verdrängungspraxis des Regimes führte er aus, dass das Unternehmen wenigstens »Halbjuden« bis zum Herbst 1944 in der Belegschaft habe halten können.¹⁹ Diese Tatsache ist zweifellos anerkennenswert, dennoch fällt die Bilanz jener Jahre sehr bitter aus.

15. September 1935 Die »Nürnberger Gesetze« werden verabschiedet. Sie bilden die juristische Grundlage für die systematische Diskriminierung und Verfolgung der jüdischen Bevölkerung Deutschlands.

Unternehmertum unter den Zwängen der Kriegswirtschaft

Mit Kriegsbeginn im September 1939 wurde Siemens – wie die deutsche Industrie insgesamt – stärker in die Rüstungswirtschaft einbezogen. Die Produktion für militärische Zwecke war bereits seit einigen Jahren in ausgegliederten Firmen wie der Siemens Apparate & Maschinen GmbH (SAM) und der Brandenburgischen Motorenwerke GmbH (BRAMO) konzentriert. Die SAM stellte schwachstromtechnische wie feinmechanische Produkte für Heer, Marine und Luftwaffe her. Die letztgenannte Firma, die vorwiegend Flugzeugmotoren baute, wurde 1939 an BMW abgegeben. Bedeutung erlangte das 1940 aus der SAM ausgegliederte Luftfahrtgerätekwerk Hakenfelde im Nordwesten Berlins. Es wurde im Verlauf mehrerer Jahre umfassend ausgebaut und arbeitete vorwiegend für den Bedarf der Luftwaffe. Gleichzeitig lief das universale Stammgeschäft des mit knapp 130.000 Mitarbeitern und 1,18 Milliarden Reichsmark Umsatz (1939) mittlerweile größten Elektrotechnikherstellers der Welt weiter.²⁰ Dies schloss auch den Export und das Auslandsgeschäft ein, soweit das unter den Kriegsauswirkungen möglich war.

Carl Friedrich von Siemens starb im Juli 1941 im 70. Lebensjahr. Mehr als 20 Jahre hatte er das Unternehmen erfolgreich geführt. Der Trauerakt wurde in gebührender Form in der Ehrenhalle des Verwaltungsgebäudes in Siemensstadt begangen. Außer den Familienangehörigen nahmen daran viele Hundert Trauergäste aus der Belegschaft sowie aus Wirtschaft und Gesellschaft teil. Offizielle Repräsentanten der Regierung erwiesen dem Verstorbenen

1939–1945 Durch staatliche Eingriffe wird die Herstellung von Haushaltsgeräten und zivilen Konsumgütern massiv zurückgefahren oder verboten. Der Bedarf des Militärs hat Vorrang.



Rundfunkgeräteproduktion in Arnstadt, um 1940

weder bei der Zeremonie noch am Familiengrab auf dem Waldfriedhof Stahnsdorf im Süden Berlins die letzte Ehre. Dessen Ablehnung der Nazis war dem Regime offenkundig noch deutlich vor Augen.

Ernst von Siemens und seine seit 1931 mit Hubert Graf Blücher von Wahlstatt verheiratete Schwester Ursula erbten ein beträchtliches Vermögen. Außer Siemens-Aktien gehörte auch der Heinenhof zur Erbmasse. Da beide für den schlossartigen Landsitz keine Verwendung hatten, verkaufte Ernst das Anwesen in seiner Funktion als Testamentsvollstrecker 1944 an Siemens & Halske. Die

1909 Südwestlich von Berlin wird der heutige Südwestkirchhof Stahnsdorf angelegt. Im Laufe der Zeit finden dort zahlreiche Prominente aus Kultur, Wissenschaft, Wirtschaft und Politik ihre letzte Ruhe.



Robert, Hermann, Carl Friedrich und Ernst von Siemens vor einem Porträt des Firmengründers, 1935 (von links nach rechts)

Trennung vom Elternhaus zeigte, dass er pragmatisch handeln und »loslassen« konnte. Diese Haltung gehört zu seinen charakteristischen Eigenschaften, die er auch im Geschäftsleben an den Tag legte.

Nach dem Tod des Chefs des Hauses übernahm Hermann von Siemens im Juli 1941 die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden von Siemens & Halske und der Siemens-Schuckertwerke. Bereits gegen Ende des Ersten Weltkriegs war der Enkel des Firmengründers in den Vorstand der beiden Stammgesellschaften eingetreten. Anders als sein Onkel Carl Friedrich legte er wenig Wert auf ein Engagement in Verbänden und Gremien der Industrie. Sein persönliches Interesse galt vielmehr der Forschung und dem wissenschaftlichen Arbeiten. Auf diesen Feldern gab es selbst zu Kriegszeiten einen gewissen Spielraum, was dem neuen Unternehmenschef zupasskam. Die Fortführung einer eigenen unterneh-

merischen Strategie im Sinne des Vorgängers war dagegen unter den Bedingungen der nahezu vollständig auf militärische Bedürfnisse ausgerichteten Kommandowirtschaft undenkbar.

Siemens & Halske wurde 1941 umstrukturiert. Im Zuge dessen stieg Ernst von Siemens zum Generalbevollmächtigten des Unternehmens und zum Direktor des neu gebildeten, an die 8.500 Beschäftigte zählenden Wernerwerks für Rundfunkgeräte und Bauelemente (WWR) auf. Zwei Jahre später übernahm er die Leitung der zentralen Auslandsabteilung. Im selben Jahr machte er einen weiteren, deutlich größeren Schritt nach vorn: Ende Februar 1943 wurde der inzwischen 40-Jährige als stellvertretendes Mitglied in den Vorstand von Siemens & Halske berufen. Trotz seiner Tätigkeit in verschiedenen Leitungspositionen war Ernst von Siemens im eigentlichen Sinne bis dahin noch ein Lernender in vorbestimmten Bahnen gewesen. In diesem Rahmen vermochte er nichts Außergewöhnliches zu leisten. Auch im Vorstand bot sich hierzu nur wenig Möglichkeit, denn die kriegsbedingten Auflagen für die Wirtschaft wurden immer rigider. Ernst von Siemens' Platz war ein Schreibtisch in Siemensstadt, nicht aber das Militär. Von der Polioerkrankung des Jahres 1927 war eine Gehbehinderung geblieben, sodass er als »untauglich« eingestuft wurde. Sein gravierendes persönliches Handicap bewahrte ihn vor der Einberufung.

Siemens galt in der Diktion des nationalsozialistischen Regimes als »kriegswichtig«. Aufgrund dieser Einstufung wurden im Verlauf des Zweiten Weltkriegs Zehntausende ausländischer Arbeitskräfte im Unternehmen eingesetzt. In den verschiedensten Betriebsstätten im Deutschen Reich und in den besetzten Gebieten waren bis 1945 insgesamt wenigstens 80.000 Menschen unter Zwang beschäftigt.²¹ Dabei handelte es sich um Fachkräfte, ungelernete Arbeiter und Kriegsgefangene aus Ost- und Westeuropa sowie um Insassen von Konzentrationslagern. Durch den Einsatz

9. August 1885 Hermann von Siemens, ein Enkel Werner von Siemens' und des deutschen Physikers Hermann von Helmholtz, wird in Berlin geboren.

1941 Das Nachrichtentechnische Geschäft von Siemens & Halske gliedert sich in sieben Wernerwerke. Dort sind im März 1942 mehr als 41.500 Mitarbeiter beschäftigt.

dieser Arbeitskräfte sollten zum einen die durch Einberufung von deutschen Siemens-Mitarbeitern zum Militärdienst entstandenen Lücken geschlossen werden. Zum anderen wurde die staatlicherseits angeordnete Erweiterung der Rüstungsproduktion mithilfe der Zwangsarbeiter forciert.

Der massenhafte Einsatz von Kriegsgefangenen und zivilen Zwangsarbeitern war charakteristisch für die Wirtschaft im Deutschen Reich während der zweiten Kriegshälfte. Man geht von 7,6 Millionen Zwangsarbeitern aus, die in und für Deutschland arbeiten mussten. Über deren Entlohnung, Versorgung, Ernährung, Unterbringung und auch den Schutz bei Luftangriffen bestimmten staatliche Stellen. Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen verantworteten die einzelnen Firmen. Bezüglich Siemens ist festzustellen, dass Zwangsarbeit in der Elektroindustrie im Regelfall erträglicher und ungefährlicher als in anderen Branchen war. Es gab aber auch hier brutale Vorarbeiter, die die zwangsverpflichteten Menschen grob schikanierten, und es gab Führungskräfte in Siemens-Betrieben, die solche Übergriffe duldeten.²²

Ab 1942 beschäftigte Siemens KZ-Häftlinge. Tausende, die in Ravensbrück, Buchenwald, Flossenbürg, Mauthausen, Groß-Rosen und Auschwitz eingesperrt waren, arbeiteten zwischen 1942 und 1945 für das Elektronunternehmen. Zu diesem Zweck unterhielt man Produktionsstätten im direkten Umfeld der großen Konzentrationslager. Darüber hinaus wurden Häftlinge aus diesen und anderen Lagern in eigenen Werken sowie kleineren Verlagerungsbetrieben in der Provinz eingesetzt, die auf- oder ausgebaut worden waren, um der Bombardierung der Industriegebiete zu entgehen. So arbeiteten für Siemens & Halske in einem Betrieb des Wernerwerks in Ravensbrück Hunderte Frauen in Baracken neben dem eigentlichen KZ; sie fertigten Mikrofone für die Luftwaffe oder Telefone im Akkord.²³

Ab 1941 Deutschland kann den Krieg in Europa nur unter wirtschaftlicher Ausbeutung der besetzten Länder und unter Einsatz von Millionen von Zwangsarbeitern fortführen.

Als Repräsentant des Hauses in Süddeutschland

Propagandaminister Joseph Goebbels hatte im Februar 1943 in einer fanatischen Rede den »totalen Krieg« heraufbeschworen. Die Übermacht der Alliierten, vor allem was den Luftkrieg betraf, führte in Deutschland zu umfassender Vernichtung von militärischer wie ziviler Infrastruktur sowie zur weitgehenden Zerstörung der Industrie. Im Zusammenspiel mit den von Osten, Süden und ab Juni 1944 auch von Westen her vorrückenden Bodentruppen der Alliierten schien deren militärischer Sieg nur noch eine Frage der Zeit. Bereits Ende 1943 hatten die »Großen Drei« – Josef Stalin, Franklin D. Roosevelt und Winston Churchill – Teilungs- und Besetzungspläne für das besiegte Deutschland und für Berlin geschmiedet. Die Pläne wurden im Ausland öffentlich bekannt. Gerd Tacke, ein leitender Mitarbeiter von Siemens & Halske, hörte Ende 1944 bei einer Dienstreise in Schweden von den Absichten der Kriegsgegner. Dadurch erfuhr der Siemens-Vorstand, dass ein guter Teil der Betriebe künftig im russischen Einflussgebiet liegen würde. Der Hauptsitz sowie die wichtigsten Berliner Werke inner- und außerhalb von Siemensstadt waren ernsthaft gefährdet.

Angesichts dieser Drohkulisse fällten die Vorstände und Aufsichtsräte der Siemens-Stammgesellschaften einen Beschluss enormer Tragweite: Zur Wahrung der Handlungsfähigkeit wurden rund 20 Führungskräfte bevollmächtigt, im Westen Deutschlands eigenständig für das Unternehmen zu agieren, falls man in der Berliner Zentrale hierzu nicht mehr in der Lage sein sollte. Zu diesem Zweck bildete man sogenannte Gruppenleitungen: Die

1943 Die Sowjetunion, die USA und Großbritannien einigen sich auf der Konferenz von Teheran, Deutschland nach dessen Niederlage in verschiedene Besatzungszonen zu teilen.

S&H SSW

Z

01 4/150

Z-RUNDSCHREIBEN Nr. 337

Berlin-Siemensstadt,
den 19.2.1945

Verteiler siehe letzte Seite!

Vertraulich

Besw: Schaffung von "Gruppenleitungen" außerhalb Berlins für S&H und SSW

Die Kriegslage erfordert, auf alle Fälle die Leitung, die Fabrikation und den Vertrieb unserer Werke in dem von Feinde unbesetzten Gebiet mit allen Mitteln aufrecht zu erhalten und die Leistungs- und Lieferfähigkeit in Interesse der Landesverteidigung zu sichern.

Die immer schwieriger werdenden Verkehrsverhältnisse (Post, Eisenbahn, Kraftwagen) zwingen uns schon jetzt Vorsorge zu treffen für den Fall, daß die zentrale Leitung des Hauses auf auswärtige Werke und Geschäftsstellen von uns von Berlin aus nicht mehr genügend einwirken kann.

Für diese Gebiete wird im Einvernehmen mit Herrn Dr. Hermann von Siemens folgendes bestimmt:

S & H

Herr Direktor Ernst von Siemens übernimmt die Oberleitung der dort gelegenen Betriebe und sonstigen S&H-Dienststellen.

Die Funktionen der Fabriken-Oberleitung werden Herrn Direktor Storch übertragen, der gleichzeitig für alle Fragen der Technik verantwortlich sein wird.

S S W

Aus den dortigen Werken und Vertriebsstellen der SSW werden drei Gruppen gebildet, nämlich

die Gruppe West,
die Gruppe Süd und Mitte,
sowie
die Gruppe Südost.

Die Festlegung der geographischen Abgrenzung dieser Gruppen erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt. Die Leitung der Gruppe West übernimmt Herr Direktor Bauer. Die Leitung der Gruppe

Z-Rundschreiben Nr. 337, 19. Februar 1945

Mit diesem Rundschreiben wurden die Führungskräfte des Hauses über die Einrichtung der Gruppenleitungen informiert.

dezentrale Leitung der Siemens-Schuckertwerke wurde zunächst in Hof, ab Sommer 1945 im unzerstörten Erlangen angesiedelt, wo sich seit den 1930er Jahren mit den Siemens-Reiniger-Werken der Schwerpunkt der medizintechnischen Produktion befand. Eine zusätzliche Gruppenleitung bestand in Mülheim an der Ruhr. Hier hatte Siemens 1927 eine Dampfturbinenfabrik erworben, die den Krieg weitgehend unbeschadet überstand. Die Gruppenleitung von Siemens & Halske mit Ernst von Siemens an der Spitze bezog in einer Fabrik für Telefonanlagen in der Münchener Hofmannstraße Quartier. Zusätzlich zum nachrichtentechnischen Geschäft verantwortete der 42-Jährige auch die Leitung der Gemeinschaftsabteilungen beider Stammgesellschaften. Darüber hinaus war er bevollmächtigt, die Gesamtinteressen des Hauses, einschließlich seiner in- und ausländischen Tochtergesellschaften, treuhänderisch wahrzunehmen.²⁴

Dass man Ernst von Siemens eine derartige Machtfülle übertrug, war gut durchdacht. Einerseits stand zu befürchten, dass Hermann von Siemens aufgrund seiner exponierten Stellung als Chef des Hauses verhaftet werden könnte. Andererseits hegte man die Hoffnung, ein jüngeres Mitglied der Familie würde im alsbald von Amerikanern und Engländern besetzten Teil Deutschlands stärker respektiert als die altgedienten Manager – und entsprechend handlungsfähiger sein.

Ende Februar 1945 fuhren die jeweils dreiköpfigen Gruppenleitungen per Auto mit den wichtigsten Geschäftsunterlagen in den Westen und Süden Deutschlands; die Vorstandsvorsitzenden sowie einige Vorstände blieben in Berlin. Da die Russen ihren Vormarsch auf die deutsche Hauptstadt vehement fortsetzten, reiste Hermann von Siemens Anfang April nach Bayern ab. Weil in Berlin außer dem Aufsichtsratsmitglied Friedrich Carl Siemens kein für das Unternehmen tätiger Familienangehöriger verblieb, er-

1945 Auf der Fahrt von Berlin in den Westen und Süden Deutschlands nutzen die Siemens-Führungskräfte Autos mit Holzgasgenerator-Antrieb, da es kein Benzin gibt.



Produktionsstätte für Starkstromkabel im Berliner Kabelwerk Gartenfeld nach der Demontage, Juli 1945

wog Ernst von Siemens die Rückkehr. Heinrich von Buol, der Vorstandschef von Siemens & Halske, hielt ihn eindringlich davon ab: »Bleiben Sie in München – dass wir hier in Berlin die Tradition der Familie nicht vergessen werden, wollen Sie uns, bitte, glauben.«²⁵

Russische Truppen gelangten am 25. April 1945 nach Siemensstadt und besetzten die Werke. Anfangs kam es zu wilden Plünderungen, dann zu systematischer Beschlagnahme und Demontage. Bis britische Militärs Ende Juni 1945 in diesem westlichen Teil Berlins einzogen, hatten die Russen freie Hand: Sie requirierten nicht nur fertiggestellte Waren, Halbfabrikate, Rohstoffe, Unterlagen, Maschinen und Fahrzeuge, sondern enteigneten auch Guthaben bei Banken und Depots. Darüber hinaus wurden wichtige Mitarbeiter festgenommen und nach Osten verbracht.

20. April 1945 Die Arbeit in den Berliner Siemens-Werken wird eingestellt. In der Folgezeit transportiert die sowjetische Armee 22.700 der 23.100 einsatzfähigen Maschinen ab.

Gestaltender Akteur im Wiederaufbau

Die Nazi-Diktatur war nach Adolf Hitlers Selbstmord und der bedingungslosen Kapitulation Deutschlands vom 8. Mai 1945 am Ende. Diese Zäsur wurde von weiten Teilen der deutschen Bevölkerung begrüßt. Allerdings war nicht absehbar, was die militärische Niederlage und das Besatzungsregime der Siegermächte für das Land und seine Einwohner bedeutete. Bei Siemens standen die Werke fürs Erste still. Stattdessen waren die Mitarbeiter an der Wiederherstellung der städtischen Infrastruktur, der Trümmerbeseitigung oder – auf Anweisung der Sieger – auch an der Demontage beteiligt.

Einen Monat nach Kriegsende wurde Hermann von Siemens in Coburg von den Amerikanern verhaftet. Der formale Grund hierfür war wohl sein Mandat im Aufsichtsrat der Deutschen Bank. Fortan durchlebte der Unternehmer verschiedene Lager und Gefängnisse in der amerikanischen Besatzungszone. Seine Odyssee führte ihn bis nach Dachau, wo die Amerikaner im einstigen KZ ein Internierungslager unterhielten. Man verhörte den Siemens-Chef, auch als Zeugen in Kriegsverbrecherprozessen. Angeklagt wurde er allerdings nicht. De facto stellte man ihn schlicht und einfach für unbestimmte Zeit kalt. Infolgedessen fiel seinem jüngeren Cousin die Rolle zu, das Unternehmen in Kooperation mit den übrigen Gruppenleitungschefs und den im Amt verbliebenen Vorständen wieder in Gang zu bringen. Da Berlin und der Osten Deutschlands im russischen Herrschaftsbereich lagen, besaß die Zentrale in Siemensstadt faktisch keine Möglichkeit, den Konzern

1945–1949 In den Nürnberger Prozessen müssen sich auch Industrielle wie Alfried Krupp von Bohlen und Halbach und Friedrich Flick vor US-amerikanischen Militärgerichten verantworten.

zu steuern. Für Ernst von Siemens war diese Situation eine immense Bürde und Chance zugleich: Er musste das entstandene Führungsvakuum ausfüllen und für den Fortbestand des schwer getroffenen Hauses Siemens kämpfen. Verloren waren Wertpapiere und Bankguthaben, zahlreiche Produktionsstätten, Namensrechte in 40 Ländern und die Vertriebsnetze. Auch nahezu 25.000 Patente im Ausland musste man abschreiben. Insgesamt entsprach dies vier Fünfteln der Firmensubstanz oder 2,58 Milliarden Reichsmark. Im Schatten dieser gewaltigen Kriegsverluste galt es, eine Friedensproduktion aufzubauen.

Die Idee, dezentrale Gruppenleitungen zu etablieren, war zweifelsohne klug gewesen. Allerdings hatten nicht die im Westen und Süden Deutschlands tätigen Führungskräfte das Sagen, sondern die Militärbehörden der Alliierten. Sie bestimmten mit ihrem strengen Reglement, was Siemens machte. Was also konnte Ernst von Siemens mit seiner Arbeitsgruppe eigentlich ausrichten? Zumal nun der von den Engländern und Amerikanern durchgeführte Prozess der Entnazifizierung einsetzte. Wer Mitglied der NSDAP und ihrer Untergliederungen, der SA oder gar SS, gewesen war, durfte keine verwaltende oder verantwortlich leitende Tätigkeit ausüben, sei es im Staatsdienst, in Ämtern oder in der Wirtschaft. Umfassende Fragebogen mussten zwecks Erhebung der individuellen Verstrickung ausgefüllt werden. Im Nachgang prüften die Militärbehörden, ob die hierin gemachten Angaben der Wahrheit entsprachen. Nach langwierigen Untersuchungen wurde festgestellt, inwieweit jemand Belasteter oder harmloser Mitläufer war. Ernst von Siemens und seine Führungsmannschaft verbrachten auf Anordnung der Amerikaner viel Zeit damit, bei der Entnazifizierung in ihrem Einflussbereich zu kooperieren. Wie private Briefe erkennen lassen, übte Ernst von Siemens jedoch im Stillen Kritik am Vorgehen der Siegermächte, die in diesem Zusammen-

1945–1948 Im Zuge der Entnazifizierung stuften die Amerikaner die Betroffenen in Hauptschuldige, Belastete, Minderbelastete, Mitläufer und Entlastete ein.



Notfertigung von Fahrradmänteln
im Berliner Kabelwerk, um 1946

hang einzig das Kriterium einer NSDAP-Mitgliedschaft anlegten.²⁶ Er selbst hatte im Juli 1945 eine Überprüfung anstandslos überstanden. Dabei hatte ihm der Nachrichtenoffizier der Dritten Armee, Lt. Col. Germain, geraten, bei Siemens aufzuräumen: »Keep your house clean and clean it up.«²⁷

Beharrlich nahm Ernst von Siemens die Dinge in die Hand, obwohl die verfügbaren Mittel anfangs in jeder Hinsicht sehr begrenzt waren. Dies gilt auch für seine persönlichen Lebensumstände in München: Dort hatten die Amerikaner der Bevölkerung untersagt, Fahrrad zu fahren. Zwischen Ernsts Wohnquartier und seinem Arbeitsplatz in der Hofmannstraße lagen elf Kilometer.

September 1945 Am Standort München Hofmannstraße arbeiten mehr als 1.650 Personen für Siemens & Halske. Innerhalb von vier Jahren steigt die Zahl der Beschäftigten auf knapp 4.000.

Diese Strecke musste er in Ermangelung von öffentlichen Verkehrsmitteln zweimal täglich und mehrfach die Woche zu Fuß zurücklegen. Für einen Mann, der wegen der Kinderlähmung beeinträchtigt war, stellte dies eine Belastung dar. Ernst von Siemens war unverheiratet geblieben. Entsprechend fehlte ihm eine eigene Familie, die ihn in dieser schweren Phase aufbaute oder motivierte. Eine wichtige Rolle nahm seine Schwester Ursula Gräfin Blücher von Wahlstatt ein. In ihrer Kindheit und Jugend hatten die Geschwister nicht immer ein harmonisches Verhältnis gehabt. Nun aber lud Ursula den Bruder ein, gemeinsam mit ihr und ihren drei Kindern in Niederpöcking am Starnberger See zu wohnen. Ihr Jugendstilhaus war von den Amerikanern beschlagnahmt, so dass sie in eine Nebenwohnung hatte ausweichen müssen. Da der kleine Ort nur eine Stunde vom stark kriegszerstörten München entfernt lag, nahm Ernst das Angebot gern an. Seine Schwester vermochte es in der Folgezeit, ihm ein ums andere Mal den Rücken zu stärken. Das war überaus hilfreich, denn sonst wäre er möglicherweise von der Last seiner vielfältigen Aufgaben aufgerieben worden. Dass Ursula die Gelegenheit suchte, sich um den Bruder zu kümmern, lag vielleicht auch daran, dass sie seit Kurzem verwitwet war. Ihren Ehemann hatte man Monate nach Kriegsende unweit seiner Heimatstadt Troppau erschlagen.

»Aus altem Geiste Neues schaffen«²⁸

In der unmittelbaren Nachkriegszeit stand Ernst von Siemens in regem Briefkontakt mit Familienmitgliedern, Siemens-Führungskräften und -Aufsichtsräten sowie mit unterschiedlichen Behörden der alliierten und kommunalen Verwaltung. Worum ging es ihm dabei? Zur Wiederaufnahme einer noch so rudimentären Produktion benötigte man Lizenzen, Bescheinigungen, Bezugsscheine,

1946 Der Postverkehr ist stark eingeschränkt. Briefe zwischen Berlin und München benötigen zwei bis drei Wochen, was die geschäftliche wie private Kommunikation erheblich behindert.

Bankkredite und vieles mehr. Da in den russisch besetzten Gebieten Deutschlands die Enteignung und Sozialisierung von Betrieben forciert wurde, galt es, die Fertigung entsprechend umzuorganisieren. Schließlich hatten bislang zahlreiche Werke im Osten Komponenten oder Halbfabrikate an Berliner Siemens-Fabriken sowie in den Westen und Süden Deutschlands geliefert.

Im November 1946 gab Ernst von Siemens seinem Onkel Friedrich Carl, der seit einigen Monaten dem Aufsichtsrat von Siemens & Halske sowie dem der Siemens-Schuckertwerke vorstand, einen Überblick über den Status quo des Wiederaufbaus: Die organisatorische Neuaufstellung von Unternehmensteilen und Produktionsstätten der beiden Stammgesellschaften samt Tochterfirmen sei im Gang oder teilweise bereits umgesetzt. Die Instandsetzung der Gebäude habe man im Wesentlichen abgeschlossen. Die Produktion sei umgestellt und mit der Schulung beziehungsweise Umschulung der Mitarbeiter käme man voran. Insgesamt sei dadurch »immerhin etwas entstanden, was unter erträglichen Lebensbedingungen fähig ist, sich selbst zu erhalten.« Zuversichtlich äußerte er, dass es gelingen müsse, »wenigstens den Kern des Hauses zu erhalten.« Hinsichtlich des künftigen Unternehmenssitzes drang er darauf, pragmatisch zu handeln: »Das Interesse des Gesamthauses allein muss bestimmend sein [...] und missverständene Tradition muss dabei ausscheiden.«²⁹ Diese Aussage verweist auf die für Ernst von Siemens in strategischer Hinsicht wichtigste Aufgabe der Nachkriegszeit: die Verlagerung des Unternehmenssitzes nach München und die Absatzmarktorientierung gen Westen. Gegen derartige Pläne regte sich jedoch massiver Widerstand bei den in Berlin verbliebenen Vorständen und Aufsichtsräten. Sollte nicht eher an Berlin festgehalten werden? Schließlich konnte niemand verlässlich einschätzen, wie lange die Besatzungsherrschaft andauern würde. Diese Position vertra-

1945–1948 Bayern profitiert als Wirtschaftsstandort von der Teilung Deutschlands: Viele Industrieunternehmen verlagern Sitz und Produktionsbetriebe aus dem Osten in den Süden des Landes.

ten vor allem Friedrich Carl Siemens und Wolf-Dietrich von Witzleben, der seit Mai 1945 als Vorstandsvorsitzender von Siemens & Halske und der Siemens-Schuckertwerke fungierte.

Der Streit um die Frage »Berlin oder München?« wurde wie ein Kulturkampf zwischen zwei Generationen geführt. Ernst von Siemens schmerzte der gravierende Dissens in dieser Sache. Er hatte geradezu hellsichtig zu einem frühen Zeitpunkt den für ihn tragischen »Zerfall des Deutschen Reiches« als Faktum erkannt.³⁰ Zur Einsicht, dass ein Festhalten an Berlin nicht länger zeitgemäß war, fand man dort erst, als die Russen ab Juni 1948 die deutsche Hauptstadt für mehr als zehn Monate blockierten. Die Luftbrücke der westlichen Alliierten war für die Bevölkerung eine spektakuläre Hilfsmaßnahme in der Not. Für ein rohstoff- und zulieferungsabhängiges, exportorientiertes Großunternehmen wie Siemens war die Berlin-Blockade eine Katastrophe. Ungeachtet dessen setzten die Berliner Aufsichtsräte und Vorstände im Sommer 1948 alles daran, die den Leitern der einzelnen Gruppenleitungen 1945 erteilten Vollmachten für ungültig erklären zu lassen.³¹

Bereinigt wurden die Querelen erst im März 1949. In diesem Zusammenhang spielte eine wichtige Rolle, dass Hermann von Siemens nach mehr als 30-monatiger Internierung im Januar 1948 entlassen worden war und in München ein Büro bezogen hatte. Unter der Ägide des angestammten Aufsichtsratsvorsitzenden kam es zur Neubesetzung der Vorstände: Während Hermanns Neffe Ernst von Siemens Vorstandschef von Siemens & Halske wurde, übernahm Günther Scharowsky den entsprechenden Posten bei den Siemens-Schuckertwerken. Entscheidender aber war, dass zum 1. April 1949 der Firmensitz beider Gesellschaften nach München beziehungsweise Erlangen verlegt wurde. Zwar hielt man an Berlin als zweitem Sitz fest, doch unverkennbar lag das Gravitationszentrum von Siemens fortan im Süden Deutschlands.

1948/49 Während der Berlin-Blockade versorgen Amerikaner und Briten die Stadt aus der Luft. Mit rund 200.000 Flügen werden Lebensmittel und Kohle für eine Millionenbevölkerung antransportiert.



Ernst von Siemens und Gisbert Kley, stellvertretendes Vorstandsmitglied, vor dem Wandberghaus in den Chiemgauer Alpen, 1960

Aus dieser Entscheidung ergab sich jener Entfaltungsspielraum, den Ernst von Siemens nunmehr vom Chefsessel aus zu nutzen wusste.

In der Nachkriegszeit zerschlugen die Alliierten, vor allem die Amerikaner, im Zuge ihrer Dekartellisierung gezielt deutsche Konzerne. Dies betraf vor allem Unternehmen der Schwer- und Chemieindustrie, aber auch Technologiefirmen. So geriet auch Siemens in den Fokus, das Elektronunternehmen galt als zu groß.

1947 Fast parallel zur Dekartellisierung verfolgen die Amerikaner den Wiederaufbau Deutschlands. Zentrales Instrument zur Wirtschaftsförderung in Europa ist der im Juni 1947 angekündigte »Marshall-Plan«.

Eine Aufgabe mehr für die neue Siemens-Führung, die eine Trennung der verschiedenen assoziierten Unternehmensteile auf jeden Fall verhindern wollte, da diese miteinander als Zuliefernde agierten oder etwa in der Forschung kooperierten. Unabhängig von der Frage, wie schwach die jeweiligen Gesellschaften noch aufgestellt waren, sollten sie unter dem Dach des Hauses verbleiben.

Die Entwicklung der einzelnen Geschäftsbereiche wurde erst durch die Einführung der D-Mark im Zuge der Währungsreform und durch die Gründung der Bundesrepublik Deutschland spürbar beflügelt. Die entschädigungslos enteigneten Werke in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) beziehungsweise DDR waren verloren, aber Siemensstadt in West-Berlin hatte einen festen Platz im neu strukturierten Unternehmen. Dessen wichtigste Standorte befanden sich fortan in München, Erlangen und Nürnberg sowie im Ruhrgebiet und in Norddeutschland. Vom einstigen Anspruch des universalen Anbieters auf dem Gebiet der Elektrotechnik hatte man Abstand genommen. Gleichwohl blieb Siemens in den wesentlichen Anwendungsgebieten der Nachrichten- und Energietechnik tätig. Hier besaß das Haus jahrzehntelange Expertise, die entsprechenden Produkte und Lösungen waren an den Märkten des In- und Auslands gefragt.

1985, in einem ausführlichen Fernsehinterview der Reihe »Zeugen des Jahrhunderts«, erklärte Ernst von Siemens, er wisse um den hohen Wert der »Seilgemeinschaft« unter Bergsteigern: Auf Bergtouren sei man stark auf die Fähigkeiten der Gemeinschaft und das Verantwortungsbewusstsein jedes Einzelnen angewiesen. Diese Erfahrung gelte auch für andere Lebensbereiche:

»... man braucht Menschen, die etwas können und auf die man sich verlassen kann [...] gerade nach dem Krieg, als wir hier wieder aufbauten, hat das doch eine gewisse Rolle gespielt.«³²

Zu den Menschen, auf die er sich in der Siemens-Zentrale am Wittelsbacherplatz verlassen konnte, gehörten der Leiter der Finanzabteilung Adolf Lohse und der bereits mehrfach erwähnte Gerd Tacke. Letzterer betreute den Wiederaufbau des Auslandsgeschäfts, der 1946 angegangen werden konnte, nachdem die Alliierten Exporte aus Deutschland wieder zuließen. Wie schleppend dieser Neubeginn verlief, zeigt der Exportumsatz, der im Geschäftsjahr 1949/50 lediglich bei 78 Millionen DM lag. Nach einer mehrjährigen Durststrecke nahm Siemens Fahrt auf. Ob man Uhrenanlagen oder elektrische Regelungstechnik produzierte, die internationale Nachfrage war da – und das war das Entscheidende.³³ Schließlich stellten die Auslandsmärkte den Schlüssel für das Wachstum des Hauses dar.

1948 Im Rahmen der Währungsreform löst die D-Mark die Reichsmark in den westlichen Besatzungszonen ab. Der Schwarzmarkt verschwindet, die Preisbindung entfällt.

1950er Jahre Mit hohem finanziellem Aufwand betreibt Siemens den Rückkauf beschlagnahmter Auslandsgesellschaften und die Sicherung von Markenrechten.

Vom operativen Geschäft in den Aufsichtsratsvorsitz

Knapp 53-jährig wechselte Ernst von Siemens Ende Februar 1956 aus dem Vorstand in die Position des Aufsichtsratsvorsitzenden von Siemens & Halske und der Siemens-Schuckertwerke. Zu diesem Zeitpunkt war das Exportgeschäft so weit ausgebaut, dass ein Viertel des Siemens-Umsatzes im Ausland erzielt wurde. Damit nahm man den ersten Rang unter den Elektroexporteuren der Bundesrepublik ein. Für München, Erlangen, Nürnberg und die nach und nach hinzukommenden anderen bayerischen Standorte war Siemens von eminenter Bedeutung, sei es als Arbeitgeber oder Steuerzahler. Von der Elektrotechnik gingen überdies starke Entwicklungsimpulse für den Freistaat aus. Dementsprechend wurde es wenig verwundert, dass Ernst von Siemens verschiedene Ehrungen zuteilwurden. Seine frühere Hochschule, die heutige TU München (TUM), verlieh ihm 1954 den Dr.-Ing. ehrenhalber. Der Auszeichnung waren Ernennungen zum Ehrensator dieser Hochschule wie auch der Technischen Hochschule Karlsruhe (heute Karlsruher Institut für Technologie) vorausgegangen. Doch nicht allein im akademischen Bereich galt Ernst von Siemens als verdienstvoller und integrierter Akteur. 1956 wurde er in den Aufsichtsrat der Allianz-Versicherungs AG berufen, ein Jahr darauf in den Aufsichtsrat der wiedererstandenen Deutschen Bank und 1961 ins Präsidium des Bundesverbands der Deutschen Industrie. Damit war er, nicht unähnlich dem Engagement seines Vaters, auf verschiedenen Ebenen in die deutsche Wirtschaft integriert. Ernst von Siemens stand mit Vertretern der Industrie und des Bankgewer-

1947/48 In den westlichen Besatzungszonen wird die Deutsche Bank in mehrere regional begrenzte Teilinstitute aufgespalten. Bis 1957 darf die Bank nicht unter ihrem alten Namen auftreten.



Ernst von Siemens im Gespräch mit dem indischen Ministerpräsidenten Jawaharlal Nehru, 1956

bes in engem Kontakt, nicht aber mit Politikern. Der Staat schien ihm, vor allem hinsichtlich des Umgangs mit Steuergeldern, eher suspekt. Gleichwohl nahm Ernst von Siemens 1959 den Bayerischen Verdienstorden an.

Wiederaufstieg zum Weltunternehmen

Zu Beginn der 1960er Jahre hatte das Haus Siemens in Deutschland und international eine beachtliche Stellung erlangt. Mit rund 240.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 5,4 Milliarden DM (1962) nahm man unter den Elektrowntern der Welt den neunten Rang ein.³⁴ In Europa stand Siemens an zweiter Stelle, hin-

1950er Jahre Am deutschen »Wirtschaftswunder« haben auch die Export-erfolge von Siemens Anteil. Sie tragen dazu bei, dass die Außenhandelsbilanz der Bundesrepublik bereits seit 1952 positiv ist.

ter Philips. Längst plante man über den bundesdeutschen Markt und die benachbarten europäischen Märkte hinaus. Bis 1962 waren allein 30 Gesellschaften oder Vertretungen im Ausland gegründet worden, mit Schwerpunkten in West- und Südeuropa sowie Südamerika. Diese Regionen galten nicht nur als Absatzmärkte, sondern auch als potenzielle Produktionsstandorte. Damit waren die Weichen für die künftige Expansion gestellt. Der Konzern genoss im Ausland wegen seiner diversifizierten Produktpalette hohes Ansehen. Das belegen etwa die direkten Gespräche von Unternehmensrepräsentanten mit UNO, OECD und Weltbank sowie mit Staatsoberhäuptern aus aller Welt.³⁵

Das Auslandsgeschäft war von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Entsprechend groß war der Einsatz, Märkte und Kunden zu gewinnen und integer aufzutreten. Anfang der 1960er Jahre befasste sich die Konzernleitung mit der Beschäftigung von Zwangsarbeitern im Krieg. Auslöser hierfür war, dass die Jewish Claims Conference (JCC) Entschädigungsansprüche von Juden vorbrachte, die Zwangsarbeit geleistet hatten. Die Forderungen zielten auf pauschale Zahlungen ab, die man seitens der JCC an jüdische Empfänger weiterleiten wollte. Ein erstes Abkommen dieser Art hatte die JCC 1957 mit dem in Liquidation befindlichen Chemiekonzern IG Farben geschlossen. Vier Jahre später war man an Siemens herangetreten. Die jüdische Opferorganisation wusste von mindestens 3.900 jüdischen KZ-Insassen, die im Zweiten Weltkrieg für das Unternehmen gearbeitet hatten. Altgedienten Siemens-Führungskräften war das Ausmaß der Verpflichtung von Ausländern, Kriegsgefangenen und Juden bekannt; diese Einbindung in das Ausbeutungssystem der Zwangsarbeit ist das wohl schwärzeste Kapitel der Unternehmensgeschichte. Im Mai 1962 kam es zum Abschluss einer Vereinbarung, infolge derer 2.203 ermittelte Entschädigungsberechtigte in 28 Ländern

1951 Die Jewish Claims Conference mit Sitz in New York wird gegründet. Sie vertritt die Entschädigungsansprüche jüdischer Opfer des Nationalsozialismus und Holocaust-Überlebender.



Ernst von Siemens (3. v. l.) anlässlich eines Besuchs in der Bauelemente-Fabrik am Standort Heidenheim, 1960

zunächst fünf Millionen DM erhielten, pro Empfänger durchschnittlich etwa 2.300 DM.

Inwieweit Ernst von Siemens in die Verhandlungen mit der Jewish Claims Conference einbezogen war, ist in den Quellen nicht dokumentiert. Man kann allerdings davon ausgehen, dass der Chef des Hauses das Abkommen befürwortete – ohne ein solches Votum wäre es schwerlich unterzeichnet worden. Somit hatte Siemens 1962 über die JCC eine Einigung mit einer großen Gruppe ehemaliger jüdischer Zwangsarbeiter erzielt. Ob mit dem jeweiligen Geldbetrag ein ehemaliger Zwangsarbeiter angemessen ent-

April 1967 Mit Blick auf die Zahl der Antragsteller erhöht Siemens den der Jewish Claims Conference zur Verfügung gestellten Betrag auf insgesamt 7,2 Millionen DM.

schädigt sein konnte, steht auf einem anderen Blatt. Die Zahlungen hatten eine Symbolkraft, die ihre Wirkung sowohl auf ethischer als auch auf wirtschaftlich-operativer Ebene entfaltete: Siemens öffnete sich dem Thema Zwangsarbeit und übernahm Verantwortung. Schließlich musste sich die deutsche Industrie ihre Mitverantwortung am Leid und an der Ausbeutung der Zwangsarbeiter eingestehen und etwas tun. Hierzu waren in den 1960er Jahren nur sehr wenige Unternehmen bereit. Die 1962 von Siemens geleistete Entschädigung jüdischer Überlebender hatte daher Ausnahmecharakter.

Die umfassende Reorganisation von Siemens sowie die Wiederbelebung von Forschung und Entwicklung auf international konkurrenzfähigem Niveau hatten während des Wiederaufbaus beträchtliche Mittel erfordert. Entsprechend hoch waren die Verluste jener mehr als ein Jahrzehnt andauernden Phase. Die Unternehmensleitung war jedoch überzeugt, dass sich diese Investitionen langfristig auszahlen würden. Eine Maxime des Hauses nach 1945 war die Konzentration auf die wichtigsten und zugleich zukunftsträchtigsten Gebiete der Elektrotechnik. Entsprechend beteiligte man sich an der Entwicklung innovativer Technologien und drang in neue Geschäftsfelder wie die Datenverarbeitung, die Halbleitertechnik oder die Nutzung der Kernspaltung zur Stromerzeugung vor.

Nach der erneuten Etablierung von Siemens an den internationalen Märkten stand die zeitgemäße Neuordnung der Unternehmensstruktur auf der Agenda: Nicht zuletzt mit Blick auf den technologischen Fortschritt und den Strukturwandel am Weltmarkt war das Nebeneinander von Siemens & Halske, der Siemens-Schuckertwerke und der Siemens-Reiniger-Werke überholt. Als das deutsche Aktien- und Konzernrecht geändert wurde, galt es zu handeln, um übermäßige administrative wie fiskalische

1954 Siemens steigt in den vom US-Unternehmen IBM beherrschten Markt für Datenverarbeitung ein. 1957 präsentiert man den ersten in Serie produzierten volltransistorbestückten Computer der Welt.

Belastungen zu vermeiden. Die zum 1. Oktober 1966 erfolgte Gründung der Siemens AG war in mehrfacher Hinsicht von Vorteil. Gegenüber den Vorständen und Generalbevollmächtigten der drei fusionierten Stammgesellschaften hatte Ernst von Siemens wenige Monate zuvor vor allem die Absicherung der »Geschlossenheit und Kontinuität in der Führung« benannt. Außerdem sah er bezüglich der Mitarbeiter ein gestärktes Identifikationspotenzial, da diese künftig allesamt einem Unternehmen angehören würden.³⁶ Der vereinigte Vorstand wurde von einem dreiköpfigen Vorstandspräsidium geleitet. Im 21 Mitglieder zählenden Aufsichtsrat behielt mit Ernst von Siemens der einstige Chef des Hauses bis 1971 den Vorsitz. Die Neuorganisation des Jahres 1966 verwirklichte, was Carl Friedrich von Siemens mehr als drei Jahrzehnte zuvor beabsichtigt hatte. Nun, hiervon war sein Sohn überzeugt, hatte der Elektrokonzern eine »Organisationsform, die dem unablässig wachsenden und in seiner Struktur sich wandelnden Geschäft besser entspricht«.³⁷

September 1966 Das Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* bezeichnet die neu gegründete Siemens AG als »entfesselten Riesen«.

Der Privatmann Ernst von Siemens

Ernst von Siemens war ein ausgesprochener Musikliebhaber. Gern nahm er auf Geschäftsreisen die Gelegenheit zum Besuch von Konzerten und Opernaufführungen wahr. Ähnlich hielt er es in seiner Freizeit in München, Salzburg oder Wien. Er schätzte ein breites Œuvre, von den Opern Mozarts über die Werke von Antonín Dvořák bis hin zu Verdis *Requiem*.³⁸ Da zum Siemens-Imperium auch die Deutsche Grammophon GmbH gehörte, stand Ernst von Siemens als deren Aufsichtsratsvorsitzender mit Koryphäen des Musikbetriebs wie Wilhelm Furtwängler, Herbert von Karajan, Yehudi Menuhin und Dietrich Fischer-Dieskau in engem Kontakt.

In besonderem Maße schätzte Ernst von Siemens den Dirigenten Herbert von Karajan, mit dem er 1963 übereinkam, die neun Beethoven-Symphonien, gespielt von den Berliner Philharmonikern, aufzuzeichnen. Im persönlichen Kontakt mit dem Unternehmer erkannte von Karajan, dass Ernst von Siemens nicht allein von geschäftlichen Interessen geleitet war. Er sprach ihm seinen Dank aus »für das, was Ihr Enthusiasmus an Ihrer Lebensaufgabe und speziell für unsere Musik geleistet haben [sic!]«. Von Karajan wusste zu schätzen, dass Ernst von Siemens die »freudige(n) Zuversicht einer zu lösenden Lebensaufgabe« antrieb, dass er einen unerschütterlichen Glauben an das hatte, wovon er überzeugt war. Der Dirigent traf bei seinem Gegenüber auf eine Begeisterungsfähigkeit, die seiner Einschätzung nach fast allen Menschen verloren gegangen war.³⁹ Diese Worte lassen erahnen, dass Ernst von Siemens all die notwendigen Arbeiten für das Unternehmen, die



Ernst von Siemens anlässlich der Verleihung des nach ihm benannten Musikpreises an Herbert von Karajan, 1977

er mit wahrhaft preußischem Pflichtbewusstsein anging und umsetzte, zu leisten imstande war, weil ihm ein starker Idealismus innewohnte. Das Schöne aber, Heiterkeit und unmittelbaren Genuss, fand er in der Kunst, in den ästhetischen Dingen und vor allem in der Musik. Hierzu formulierte Heinz Friedrich, der damalige Vorsitzende des Stiftungsrats der Ernst von Siemens Musikstiftung, 1994:

»Die Musik stand zeit seines Lebens im Zentrum der musischen Existenz von Ernst von Siemens. Aus ihr zog er Kraft. Sie beflügelte ihn, sie verlieh seiner sachlichen, auf Selbstdisziplin trainierten Natur Farbe.«⁴⁰

1898 In Hannover wird die Deutsche Grammophon Gesellschaft gegründet. 1941 übernimmt Siemens & Halske die hundertprozentige Mehrheit an dem traditionsreichen Schallplattenlabel.

1987 Der Verleger und Schriftsteller Heinz Friedrich, seit 1983 Präsident der Bayerischen Akademie der Schönen Künste, übernimmt den Vorsitz des Stiftungsrats der Ernst von Siemens Stiftung.

Betrachtet man Ernst von Siemens' persönliche Interessen, dann beeindruckt deren Bandbreite: Außer der Musik und der Kunst galt seine Liebe dem Sport, der Natur und hier besonders der Botanik. Im Süden Bayerns, wo der Unternehmer seit Kriegsende bis zu seinem Tod im Dezember 1990 ununterbrochen lebte, konnte er seinen Neigungen wie in einer wunderbaren Synthese nachgehen. Zwei Jahrzehnte bewohnte er mit seiner Schwester das Jugendstilhaus am Starnberger See in Niederpöcking. Ende der 1960er Jahre bezogen beide einen Neubau, der auf einer flachen Hügelkuppe bei Eurasburg errichtet worden war. Umschlossen von altem Baumbestand liegt der sogenannte Oberhof inmitten einer abgeschiedenen grünen Insel. Der Flachbau, ein Entwurf der Architekten Roth und Bader, mutet an wie ein Zitat des »Kaufmann Desert House«, das der Architekt Richard Neutra 1947 im kalifornischen Palm Springs für den Unternehmer Edgar J. Kaufmann gebaut hatte. Die Innenausstattung des Oberhofs mit Kunstwerken sowie klassischen und modernen Möbeln trug zu weiten Teilen die Handschrift Ursula von Blüchers. Ihr Bruder dagegen verwandte große Energie auf Anlage und Pflege des weitläufigen Gartens. Mit Rhododendren und Nadelbäumen hatte dieser eine gewisse Ähnlichkeit mit dem des elterlichen Herrenhauses bei Potsdam. Darüber hinaus pflanzte der Hausherr Rosengewächse, seltene Büsche und Bäume. Als Reminiszenz an vergangene Zeiten hegte und pflegte Ernst von Siemens eine kleine Spalierrose, die er vom Heinenhof hatte beschaffen lassen. Hinzu kamen die Anlage eines Alpinums und Gewächshäuser für Orchideen. Der Unternehmer liebte es, in kurzer Hose und mit Knieschonern zu gärtnern. Wenn das schweißtreibende Tagwerk im Freien getan war, ließ er sich nicht selten nach Salzburg chauffieren, wo er im Smoking gekleidet am Musikgenuss und am Gesellschaftsleben teilhatte.⁴¹

1971 Auf Anregung und mit finanzieller Förderung Ernst von Siemens' wird im Botanischen Garten München-Nymphenburg ein Gewächshaus mit alpinen Pflanzen gebaut (heute Alpinen-Schauhaus).

Das großzügige Haus bei Eurasburg war auf zwei Personen zugeschnitten. Die bereits über 60-jährigen Geschwister betrachteten es als ihr privates Refugium; Gäste oder Verwandte wurden eher selten eingeladen. Da Ernst von Siemens das Jagdhaus seines Vaters bei Ruhpolding weiterhin nutzte, konnte der Unternehmenspatriarch bei Bedarf hier »Hof halten« und Führungskräfte von Siemens oder Freunde empfangen. Schließlich bot das Haus mit seinen 13 Schlafzimmern mehr als genug Platz und Komfort für zahlreiche Besucher.

Ursula von Blücher starb 1980. Nach dem Verlust seiner engsten Angehörigen wollte Ernst von Siemens seinen Lebensabend nicht allein in der Abgeschiedenheit verbringen. Der mittlerweile 77-Jährige bevorzugte stattdessen ein Penthouse im Obergeschoss des Münchener Hotels *Bayerischer Hof*. Dank der zentralen Lage hatte er kurze Wege zu allem, was ihm wichtig war: Konzerthäuser, Museen, der Alte Botanische Garten und nicht zuletzt die Siemens-Zentrale am Wittelsbacherplatz. Fortan ließ er kaum eine Münchener Opernpremiere aus. Im *Palais Keller* des Hotels pflegte er zu speisen, hier konnten Gesprächspartner unkompliziert empfangen werden. Die Wohnung selbst bot einen formidablen Ausblick auf die Frauenkirche und überdies genügend Raum für ausgewählte Gemälde seiner Privatsammlung, zu der Stücke von Renoir und Monet gehörten. Der Oberhof blieb in Familienbesitz, und vor allem dessen weitläufiger Garten wurde gehegt wie eh und je.

1956 Auf Initiative Ernst von Siemens' wird die Gesellschaft der Freunde des Botanischen Gartens München e.V. gegründet. Zum 40-jährigen Bestehen 1996 stiftet die Gesellschaft die Ernst von Siemens-Medaille.

Geschäftliche Bilanz und Familiäres

Als Ernst von Siemens Mitte der 1920er Jahre in München Physik studierte, hatte sein Vater voller Skepsis beobachtet, womit sich der Sprössling beschäftigte: Galt dessen Hauptinteresse etwa der Musik und der Kletterei, während der akademische Ehrgeiz dahinter zurückstand? Diese für viele Eltern typische Kritik am Studentenleben ihrer Kinder mag in Bezug auf Ernst von Siemens in gewisser Weise berechtigt gewesen sein. Dennoch hat sich der Sohn im Laufe seines Studiums eine Reihe wichtiger Eigenschaften und Fähigkeiten angeeignet: Er schätzte Präzision, wobei er durchaus penibel sein konnte, er war naturwissenschaftlich gebildet und analytisch geschult, konnte Fehler eingestehen, umsteuern und Dinge pragmatisch abschließen. All dies sollte sich in seinem späteren Berufsleben als hilfreich erweisen.

Etwa alle 20 Jahre erlebte Ernst von Siemens große Einschnitte: Die erste Zäsur war seine lebensbedrohliche Erkrankung von 1927. Die zweite stellte das Kriegsende dar, als der Fortbestand des Unternehmens durch äußere Einflüsse existenziell gefährdet war. Der dritte Einschnitt, 1966, resultierte aus unternehmensinternen Veränderungen – damals wurde aus dem Haus Siemens die Siemens AG. Die beiden geschäftlichen Zäsuren markieren die Bedeutung des 1903 geborenen Unternehmers: Die Rettung und der Wiederaufbau der Firma bis Anfang der 1960er Jahre waren seine größte unternehmerische Leistung. Die anschließende Zusammenführung der Stammgesellschaften in eine Aktiengesellschaft stellte weit mehr als eine gesellschaftsrechtliche Umwandlung

1945 Ende des Zweiten Weltkriegs sind sämtliche materiellen Vermögenswerte von Siemens weltweit konfisziert und alle Namens- und Patentrechte freigegeben.

dar; mit ihr wurde der Weg für die weltweite Expansion des Konzerns geebnet. Der Chef des Hauses hat wie ein Bauherr gewirkt, der die Architekten, Mitarbeiter und Geldgeber auf das gemeinsame Ziel verpflichtete – und dank seiner Durchsetzungsfähigkeit zum Erfolg führte. Vor allem damit hat sich Ernst von Siemens, der im Hause Siemens »kraft seiner Persönlichkeit und seines Charismas wirkte«⁴², in der Familien- und Unternehmensgeschichte einen Namen gemacht.

Es waren über weite Strecken schwierige und belastende Jahre, in denen sich seine berufliche Biografie abspielte. »Wenn der Scheiß-Hitler nicht gewesen wäre, ich wäre nur zu einem Epigonen geworden!« Derartig drastisch resümierte Ernst von Siemens gegenüber seinem Großneffen Lukas Graf Blücher von Wahlstatt den eigenen Werdegang.⁴³ Der Unternehmer war sich der Zwiespältigkeit dieser seiner niemals öffentlich getätigten Äußerung durchaus bewusst. In ernsten Zeiten war großer Einsatz gefordert, und Ernst von Siemens hatte sich 1945 in der Position befunden, diesen zu zeigen. Er besaß das Naturell eines Kämpfers und war vom Wesen her »extrem senkrecht«.⁴⁴ Dies half ihm, nicht allein die mannigfachen Aufgaben zu erledigen, sondern auch gestalten den Einfluss auf das Unternehmen geltend zu machen. Vielleicht liegen in der aufreibenden Dauerbelastung die Gründe dafür, dass Ernst von Siemens in den Augen von Mitarbeitern und Zeitgenossen eher streng, nüchtern und bisweilen unnahbar erschien.

Herausragende Manager und erfolgreiche Unternehmer verdanken ihren Status in den meisten Fällen einem leistungsstarken Umfeld. Sie brauchen hoch qualifizierte, agile, opferbereite und belastbare Akteure, die in der Lage sind, strategisch zu denken und stets das Wesentliche zu erkennen. In Ernst von Siemens' engstem Kreis stand Gerd Tacke. Die beiden Männer waren fast gleich alt und arbeiteten über mehrere Jahrzehnte miteinander für Siemens.

1952 Gerd Tacke übernimmt die Leitung der Zentralverwaltung Ausland. In dieser Funktion unterstützt er Ernst von Siemens maßgeblich bei der Wiederbelebung des Auslandsgeschäfts.

Als Tacke im Sommer 1986 seinen 80. Geburtstag beging, widmete ihm Ernst von Siemens einen geradezu feuilletonistisch formulierten Geburtstagsgruß, der sowohl die gemeinsame Leistung betonte als auch eigene Defizite eingestand und Tackes Klugheit pries: »Im Endeffekt ist unser Tun – heute schon Historie – wohl von Erfolg begleitet gewesen. Ich weiß, dass meine Bilanz ohne Ihre Mitwirkung in manchem (richtiger: vielem!) keineswegs so gut ausgefallen wäre. Sie haben meine Schwächen nicht nur erkannt, sondern – zumindest wenn es Ihnen wichtig schien – auch gerügt. So ist – da ich nicht immer ohne Einsicht war – manche »rote Zahl« vermieden worden.«⁴⁵ Mit diesen Sätzen benennt Ernst von Siemens selbst eine wesentliche Charaktereigenschaft: Er ließ sich beraten und wollte einmal gemachte Fehler nicht wiederholen.

Während der 1950er und 1960er Jahre wurden nur wenige Siemens-Namensträger oder angeheiratete Familienmitglieder im Konzern tätig. Lukas Graf Blücher zufolge zog Ernst von Siemens eine gläserne Wand zwischen Familie und Unternehmen, da er partout den Eindruck der Vetternwirtschaft vermeiden wollte. Es hätte im weit verzweigten Siemens-Clan durchaus eine Reihe Aspiranten gegeben, die Führungsaufgaben hätten übernehmen können. Doch kaum einer habe Ernsts Unterstützung gefunden, da man für dessen Anerkennung überragende Qualitäten aufweisen musste. Ernst von Siemens legte wie sein Vater schier unerfüllbare Maßstäbe an. Wiederholt zitierte er diesen mit den Worten:

»Ich freue mich über jedes Familienmitglied, das ins Haus kommt. Ich muss aber von ihm erwarten, dass es überdurchschnittliches leistet.«⁴⁶

Regelmäßig treffen sich Dutzende Nachfahren der Siemens-Familienzweige, die Aktien am Unternehmen halten, zu einem Familientag mit verschiedenen Veranstaltungen. Bei diesen Treffen,

1950 In Hannover treffen sich Angehörige der Siemens-Familie zu einem sogenannten Familientag. Seitdem findet das Treffen alljährlich jeweils am Tag der Hauptversammlung in München statt.



Ernst von Siemens und Gerd Tacke am Flughafen Los Angeles, 1961

die Verwandte von Europa bis Australien zusammenführen, nahm Ernst eine unbestrittene Sonderstellung ein: Nicht nur wegen seines Alters war er als Autorität und Galionsfigur anerkannt, sondern vor allem, weil er das Unternehmen nach der Zäsur des Zweiten Weltkriegs wieder groß gemacht hatte. Alle Anwesenden spürten seine Gravitationskraft. Ihnen war aber auch bewusst, dass diese Energie nach seinem Ableben verschwinden würde. Im Interesse der Familie wäre es daher zwingend nötig gewesen, auf eine Einbindung entsprechend qualifizierter Angehöriger in das Unternehmen hinzuwirken, zumal sich das Aktienkapital der Familie infolge wiederholter Kapitalerhöhungen im Laufe der Jahre

1956–1971 Während der Amtszeit Ernst von Siemens' als Aufsichtsratsvorsitzender beider Stammgesellschaften beziehungsweise der Siemens AG führt das Unternehmen mehr als zehn Kapitalerhöhungen durch.



Hermann, Peter und Ernst von Siemens, 1978 (von links)

deutlich verringerte. Hatte der Anteil 1967 noch bei knapp 15 Prozent gelegen, ging er bald auf einstellige Werte zurück.⁴⁷ Damit reduzierte sich auch das Mitspracherecht der Familie. Diese Entwicklung wurde keineswegs dadurch kompensiert, dass Peter von Siemens für ein Jahrzehnt, von 1971 bis 1981, den Vorsitz im Aufsichtsrat innehatte und in dieser Funktion enorme integrative Fähigkeiten entfaltete.

Als letzter Chef des Hauses und Gründerenkel besaß Ernst von Siemens eine Position von hoher Symbolkraft. Den damit einhergehenden Aufgaben wurde er in besonderer Weise gerecht. Die ihm nachfolgenden Siemens-Generationen verknüpfte er allerdings trotz seiner hohen Wertschätzung der Familientradition nicht mit der Siemens AG. Letztlich mögen auch darin sein Pragmatismus und seine selbstbewusste Strenge zum Ausdruck kommen.

1981 Bernhard Plettner wird zum Aufsichtsratsvorsitzenden der Siemens AG berufen. Er ist der erste familienfremde Manager in diesem Amt.

Der Stifter Ernst von Siemens

Ernst von Siemens hat drei gemeinnützige Stiftungen initiiert. Als erste entstand 1958 die nach seinem Vater benannte Carl Friedrich von Siemens Stiftung. Sie betreibt die Förderung der Wissenschaften, unter anderem durch Vortragsreihen, Fellowships, Publikationen und Zuwendungen an Universitätsbibliotheken. Erweitert wurde dieses Programm von der 2006 eingerichteten Carl Friedrich von Siemens Stiftungsprofessur und 2010 durch einen Wissenschaftspreis im Fachgebiet Mathematik.

1972 folgte die Ernst von Siemens Musikstiftung, die sich die Förderung der Musik zur Aufgabe gemacht hat. Zu stiften bedeutet, sich aus altruistischen Motiven von Geld zu trennen, um es für Zwecke des Gemeinwesens wirken zu lassen. Nicht nur dies fiel Ernst von Siemens leicht, sondern auch, dass seine Musikstiftung bei ihrer Förderpolitik frei entscheiden konnte. Die Kompositionen der Moderne wie die eines Benjamin Britten oder Pierre Boulez entsprachen nicht seinem persönlichen Geschmack, aber er ließ die Expertenjury des Kuratoriums gewähren, wodurch beide Musiker zu den ersten Empfängern des hoch dotierten Ernst von Siemens Musikpreises zählten. Direkte Einflussnahme auf die Entscheidungen der Stiftung vermied er grundsätzlich, obwohl ihn Vertraute mitunter dazu anhielten.⁴⁸

Als Ernst von Siemens Ende Februar 1945 in Gesellschaft von zwei Mitarbeitern im Auto von Berlin nach München unterwegs war, hatte er nicht nur Geschäftsunterlagen dabei. Er führte auch einen van Gogh und drei weitere Gemälde mit sich, ohne Rahmen, in

7. Juni 1974 Der englische Komponist und Dirigent Benjamin Britten wird im Rahmen des von ihm gegründeten Aldeburgh Festival als Erster mit dem Ernst von Siemens Musikpreis geehrt.

schlichtem Packpapier. An die Bildende Kunst ist er durch seine kunstbegeisterte Tante Hertha Harries herangeführt worden. Stets umgab er sich mit ausgewählten Werken. Die private Sammlung des wohlhabenden Unternehmers zeugte von Geschmack und war breit gefächert. 1983, anlässlich seines 80. Geburtstags, wurde die Ernst von Siemens Kunststiftung errichtet. Wichtiger Impulsgeber hierfür war der damalige Leiter des Zentralbereichs Finanzen der Siemens AG, Heribald Nährger. Beide Herren verband Kunstsinnigkeit sowie ein generelles Interesse an der Kulturgeschichte Deutschlands. Durch diese Gemeinsamkeit entstand ein fruchtbarer Austausch, der zur Schaffung einer dritten Stiftung führte, die in geradezu singulärer Weise in Deutschland wirkt.⁴⁹ Ihre Hauptaufgabe liegt in der Förderung der Bildenden Kunst. Dies geschieht vorwiegend durch die Finanzierung des Erwerbs von Kunstwerken sowie durch Dauerleihgaben an Museen. Zum Stiftungsrat zählen stets auch Angehörige der Familie sowie Führungskräfte der Siemens AG, sodass im Rahmen dieser mäzenatischen Tätigkeit eine Verbindung zwischen Familienverband und Unternehmen besteht.

Das Motiv zur Etablierung der beiden kulturfördernden Stiftungen lag in der Musik- und Kunstleidenschaft des Mäzens. Ernst von Siemens war bewusst, dass er dank seines Vermögens auf den ihm persönlich so wichtigen Feldern etwas bewirken konnte. Ein Antrieb war aber auch seine Kinderlosigkeit. Seit den 1950er Jahren stand für ihn die Frage im Raum, wem sein Erbe eines Tages zufallen sollte. Bereits 1958 hatte er die Wissenschaftsstiftung errichten lassen, damit im Falle seines Todes eine erbfähige Institution existierte, die anders als eine natürliche Person keine Schmälerung der Substanz ihrer Vermögenswerte infolge hoher Erbschaftsteuerzahlungen erfahren würde. Letztlich war beabsichtigt, dass die Stiftungen über Aktienbesitz dauerhaft mit dem Haus Siemens

1990 Ernst von Siemens hinterlässt der nach ihm benannten Kunststiftung eine Kunstsammlung und stärkt die erfolgreiche Fördereinrichtung auch finanziell.



Ernst von Siemens, 1978

verbunden blieben. Gelegentlich äußerte der Unternehmer im Familienkreis, die Stiftungen seien »seine Kinder«. Er konnte sicher sein, dass diese »Nachkommen« wachsen und in dem von ihm bestimmten Sinne wirken würden. Diese Intentionen haben sich in bemerkenswerter Weise erfüllt. Der Name »Ernst von Siemens« ist heute vor allem durch die Stiftungen präsent.

Bis zu seinem Lebensende blieb Ernst von Siemens Ehrenvorsitzender des Aufsichtsrats der Siemens AG. Manager wie Heinrich von Pierer, Hermann Franz und Heribald Närgler hielten Kontakt und besuchten ihn im *Bayerischen Hof*. Am letzten Tag des Jahres 1990 verstarb Ernst von Siemens in seinem Penthouse, allein. Jenes Jahr hatte nach dem Fall der Berliner Mauer im November 1989 die Einheit Deutschlands gebracht. Wie der in Potsdam aufgewachsene einstige Souverän von Siemens dieses epochale Ereignis empfunden hat und ob er vielleicht noch einmal einen Blick auf den als Sanatorium genutzten Heinenhof hätte werfen wollen, ist nicht überliefert. Mit dem dortigen Leben hatte er längst abgeschlossen. Oberbayern und vor allem München waren seine Heimat geworden. Daher fand Ernst von Siemens seine letzte Ruhe nicht im großen Familiengrab in Berlin-Stahnsdorf, sondern auf dem Kirchhof von Eurasburg, in der Nähe des Starnberger Sees.

16. März 1978 Ernst von Siemens wird zum Ehrenvorsitzenden des Aufsichtsrats der Siemens AG ernannt.

Anmerkungen

- 1 Grunenberg, Nina: Die Wundertäter. Netzwerke der deutschen Wirtschaft 1942–1966, München 2006, S. 258 f.
- 2 Feldenkirchen, Wilfried: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2003, S. 100.
- 3 Siemens Corporate Archives SAA 4.Lf 762, Nachlass Carl Friedrich von Siemens.
- 4 SAA V 1625, Ernst von Siemens im ZDF-Interview (»Zeugen des Jahrhunderts«), 13. 08. 1985.
- 5 SAA F 333, Ernst von Siemens im BR-Interview (»Porträtstudie eines Industriellen«), 01. 06. 1965.
- 6 Feldenkirchen, Wilfried: Siemens 1918–1945, München 1995, S. 663, Tab. 22, Tab. 23.
- 7 Ebd., Tab. 23.
- 8 Feldenkirchen, Werkstatt – Weltunternehmen, S. 168 ff.
- 9 Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 663, Tab. 22, Tab. 23.
- 10 SAA 15.Lc 816, Jahresbericht WW F 1937/38.
- 11 SAA 6926, Rundfunkgeräteprogramm 1938/39; SAA 20653, S&H Direktionsverfügung Nr. 80 betr. Werbewesen, 19. 02. 1934; SAA 20656, Carl Köttgen, SSW Z an die Mitglieder des Vorstands betr. Werbeberatung, 08. 02. 1938.
- 12 Feldenkirchen, Werkstatt – Weltunternehmen, S. 207.
- 13 Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 557.
- 14 SAA 18583, Stellungnahme von Ernst von Siemens über die Rolle von Siemens im Dritten Reich, 25. 07. 1946.
- 15 Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 558, Anm. 170.
- 16 SAA 18583, Stellungnahme, 25. 07. 1946.
- 17 Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 214.
- 18 Ebd.
- 19 SAA 18583, Stellungnahme, 25. 07. 1946.
- 20 Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 663, Tab. 22, Tab. 23.
- 21 SAA 18642. Nach Erkenntnissen von Siemens Corporate Archives sind wenigstens 80.000 verschiedene Personen unter Zwang bei Siemens beschäftigt worden. Diese Arbeitskräfte wurden häufig bereits nach wenigen Wochen an anderer Stelle beziehungsweise in anderen Firmen eingesetzt. Daher gibt es keine statistischen Angaben für mehrjährige Zeiträume, sondern nur Momentaufnahmen. So waren bei Siemens 1943 45.306 Fremd- und Zwangsarbeiter eingesetzt.
- 22 Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 214; SAA 18528, Fundstellen zu Siemens aus Akten des Nürnberger IMT-Prozesses, u. a. Juni 1945, Januar 1946.
- 23 SAA 18528, Akten zur Beschäftigung von Zwangsarbeitern und KZ-Häftlingen. Zum Gesamtkontext der Zwangsarbeiter siehe Feldenkirchen, Siemens 1918–1945, S. 547–557.
- 24 SAA 17917, Vollmacht vom 02. 02. 1945.
- 25 SAA 9933, Heinrich von Buol an Ernst von Siemens, 06. 04. 1945.
- 26 SAA 11-75.1, Nachlass Gerd Tacke: Ernst von Siemens an Friedrich Carl Siemens, 13. 11. 1945.
- 27 SAA 18584, Entnazifizierung, Aktennotiz 09. 07. 1945.
- 28 Ausarbeitung Ernst von Siemens v. 20. 03. 1978, zitiert nach: Feldenkirchen/Posner (Hg.): Die Siemens-Unternehmer, München 2005, S. 135.
- 29 SAA 11-75.1, Nachlass Gerd Tacke: Ernst von Siemens an Friedrich Carl von Siemens, 09. 11. 1946.
- 30 SAA 8175, Ernst von Siemens an Hans Domizlaff, 20. 12. 1946.
- 31 Feldenkirchen, Werkstatt – Weltunternehmen, S. 263.

- 32 SAA V 1625, Ernst von Siemens im ZDF-Interview, 13. 08. 1985.
- 33 Tacke, Gerd: Ein Beitrag zur Geschichte der Siemens AG. Der Weg zum Weltunternehmen, München 1976, S. 11 ff.
- 34 Geschäftsbericht 1961/62, S. 13 und 16.
- 35 SAA 23518, Gerd Tacke an Ernst von Siemens, 04. 09. 1989.
- 36 SAA 4.Lr 302, Rede Ernst von Siemens' vor den Vorständen und Generalbevollmächtigten von Siemens, 01. 02. 1966.
- 37 Ebd.
- 38 SAA 11-75.5, Nachlass Gerd Tacke, Briefe von Ernst von Siemens 1950/51 zum Berliner Kulturleben und zu den Salzburger Festspielen (Einladung an W. Furtwängler).
- 39 SAA 8175, Deutsche Grammophon, Herbert von Karajan an Ernst von Siemens, undatiert [ca. Ende Oktober 1963].
- 40 Friedrich, Heinz: Ernst von Siemens. Unternehmer. Stifter. Mäzen, in: Canal/Weiß (Hg.): Die Musik und ihr Preis, Regensburg 1994, S. 13.
- 41 Gespräch Lukas Graf Blücher von Wahlstatt – Erik Lindner, 18. 05. 2015.
- 42 Friedrich, Heinz: Ernst von Siemens, S. 12.
- 43 Ebd.
- 44 Ebd.
- 45 SAA 23518, Biografische Informationen zu Gerd Tacke.
- 46 Zitat aus SAA WP Siemens-Familie.
- 47 SAA 68.Ls 682, Unterlagen der Siemens Vermögensverwaltung.
- 48 Gespräch Karl-Ludwig Falkenhagen – Erik Lindner, 17. 04. 2015.
- 49 Ernst von Siemens Kunststiftung (Hg.): Tätigkeitsbericht der Ernst von Siemens Kunststiftung 2003–2008, München 2009, S. 8 ff.

Literatur (Auswahl)

Behrendt, Walter Curt: Ein Märkischer Landsitz, in: Kunstwelt, November 1911, Jg. 1, Heft 2, S. 93–99.

Dittler, Sabine: Ernst von Siemens, in: Neue Deutsche Biografie, Bd. 24, S. 379 f.

Ernst von Siemens. Wiederaufbau und Gründung der Siemens AG, in: Feldenkirchen, Wilfried / Posner, Eberhard (Hg.): Die Siemens-Unternehmer. Kontinuität und Wandel 1847–2005. Zehn Porträts, München 2005, S. 128–147.

Ernst von Siemens Kunststiftung (Hg.): Tätigkeitsbericht der Ernst von Siemens Kunststiftung 2003–2008, München 2009.

Feldenkirchen, Wilfried: Siemens 1918–1945, München 1995.

Feldenkirchen, Wilfried: Siemens. Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2003.

Friedrich, Heinz: Ernst von Siemens. Unternehmer. Stifter. Mäzen, in: Canal, Rüdiger von / Weiß, Günther (Hg.): Die Musik und ihr Preis. Die internationale Ernst von Siemens Stiftung. Eine Dokumentation über 20 Jahre Ernst von Siemens Musikpreis (1973–1993), Regensburg 1994, S. 10–14.

Grunenberg, Nina: Die Wundertäter. Netzwerke der deutschen Wirtschaft 1942 bis 1966, München 2006.

Tacke, Gerd: Ein Beitrag zur Geschichte der Siemens AG. Der Weg zum Weltunternehmen, München 1976.

Interviews

Gespräch Karl-Ludwig Falkenhagen – Erik Lindner, 17. 04. 2015.

Gespräch Lukas Graf Blücher von Wahlstatt – Erik Lindner, 18. 05. 2015.

Gespräch Marc-Aurel von Dewitz – Erik Lindner, 24. 06. 2015.

Gespräch Ulrike Drewitz – Erik Lindner, 16. 04. 2015.

Herausgeber

Siemens Historical Institute, München

Konzept

Sabine Dittler, Christoph Wegener

Autor Erik Lindner

Redaktion

Sabine Dittler

Gestaltung Lisa Neuhalfen, Berlin

Druck PH. Reinheimer GmbH, Darmstadt

Bindung Josef Spinner Großbuchbinderei GmbH,
Ottersweier

© 2015 Siemens Historical Institute, München

Bildnachweis

Sammlung Lukas Graf Blücher von Wahlstatt:
S. 8, 9, 13 und 15

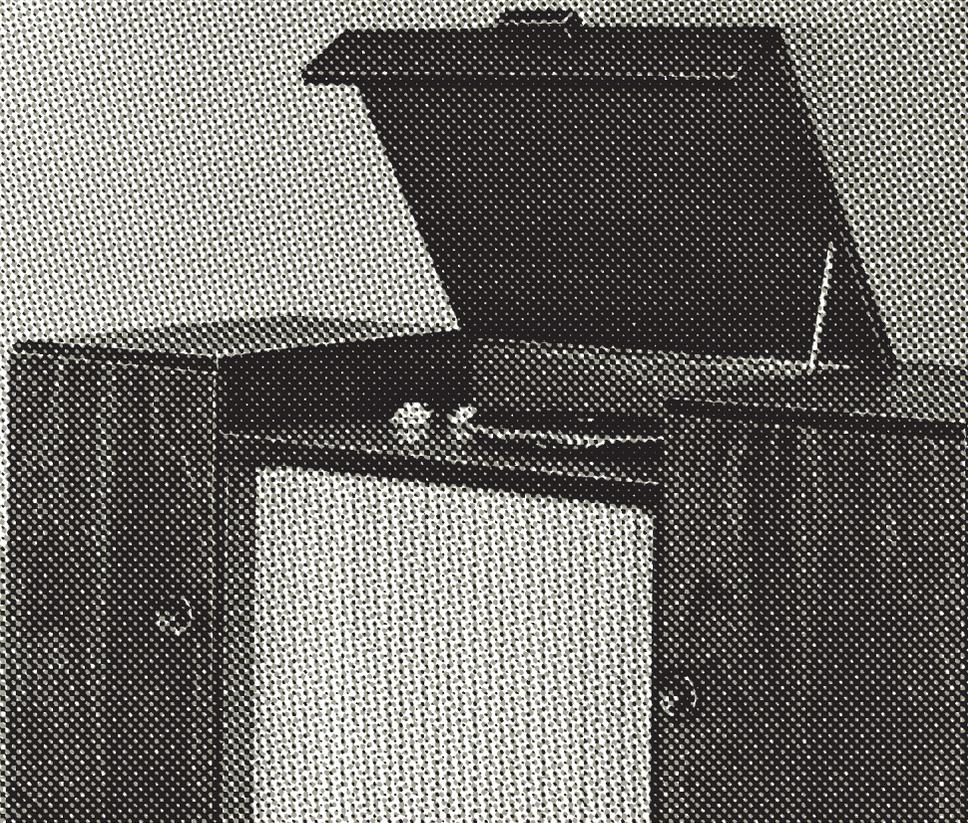
Wir danken für die freundliche Genehmigung
zum Abdruck der Bilder.

Alle übrigen Abbildungen stammen aus den
Beständen des Siemens Historical Institute;
die Nutzungsrechte der Bilder liegen bei der
Siemens AG München/Berlin.

A handwritten signature in white ink on a teal background. The signature is stylized and appears to read 'Lindner'.

Erik Lindner, Dr. phil., ist Geschäftsführer der Axel Springer Stiftung (Berlin). Er publiziert zu Themen aus Wirtschaft und Wirtschaftsgeschichte und verfasst Unternehmerbiografien.

KAMMERMUSIK -



Siemens Historical Institute, **LEBENSWEGE – Band 4**