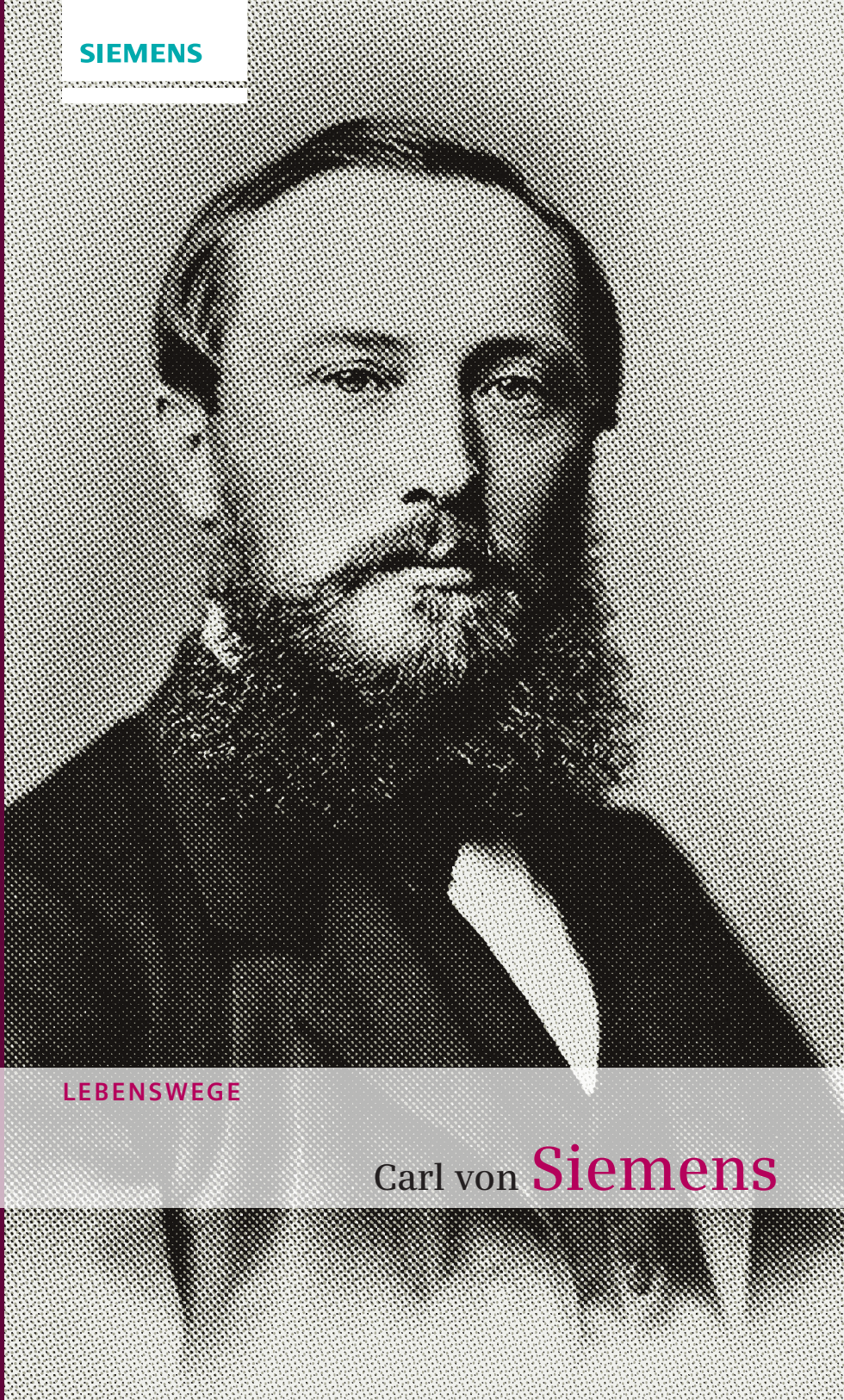
SIEMENS



LEBENSWEGE

Carl von Siemens

Carl von Siemens trug wesentlich dazu bei, dass sich die Berliner »Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske« in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts zu einer Weltfirma entwickelte. Aus diesem Grund veröffentlicht das Siemens Historical Institute ein biografisches Porträt des jüngeren Bruders und Geschäftspartners Werner von Siemens'.

Die Broschüre ist der zweite Band der neuen 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.

Carl von Siemens

Carl von

Siemens

3. 3. 1829 – 21. 3. 1906

LEBENSWEGE

Carl von Siemens, um 1870

Einleitung

Die elektrische Telegrafie revolutionierte ab Mitte des 19. Jahrhunderts die Kommunikation. Das Internet jener Zeit waren elektrische Telegrafen, unter anderem aus dem Hause Siemens & Halske.[1] Diese Technologie bildete eine zentrale Voraussetzung für die Entwicklungen, die heutzutage unter dem Begriff »Globalisierung« allgegenwärtig sind. Es waren Unternehmen wie die 1847 gegründete »Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske«, die einerseits von den zunehmenden politischen, wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und kulturellen Verflechtungen profitierten – und zu internationalen Großunternehmen heranwuchsen. Als Initiatoren und Akteure dieser Prozesse trieben sie andererseits die Globalisierung voran. Carl von Siemens hat diese Entwicklungen bei Siemens über Jahrzehnte entscheidend geprägt.

Aus dem kleinen Menzendorf in Norddeutschland stammend, trieb es den jüngeren Bruder des Elektropioniers Werner von Siemens schon früh in die weite Welt. Ende der 1840er Jahre sammelte er in Berlin erste wissenschaftliche beziehungsweise technische Erfahrungen und gewann Einblick in das Leben eines Unternehmers. Im Anschluss folgten Bewährungsproben in London, Paris und Warschau. Seine größten Erfolge erzielte Carl von Siemens in Russland, wo er das internationale Geschäft von Siemens & Halske frühzeitig zum Wachstumsfaktor für das Gesamtunternehmen ausbaute. Ab 1869 war er maßgeblich an dem Bau der Indo-Europäischen Telegrafenlinie und der Verlegung eines Transatlantikkabels beteiligt. Beide Großprojekte steigerten die internationale Reputation des Elektrounternehmens und bildeten den Ausgangspunkt für einen global operierenden Konzern.

Risikobereitschaft, Flexibilität und Entschlossenheit zeichneten Carl von Siemens aus. Hin und wieder schoss er bei seinen gewagten Unternehmungen allerdings über das Ziel hinaus – was teilweise erhebliche finanzielle Verluste mit sich brachte. Eine

kontinuierliche und an kaufmännisch-betriebswirtschaftlichen Grundsätzen orientierte Unternehmensentwicklung war nicht unbedingt seine Sache. Doch für Siemens & Halske hatte genau dieser Hang zum Abenteuer eine große Bedeutung. Dank der skizzierten Charaktereigenschaften ergänzte Carl von Siemens in idealer Weise den strategisch und erfinderisch denkenden Bruder Werner, den perfektionistisch veranlagten Feinmechaniker und Geschäftspartner der Siemens-Brüder Johann Georg Halske sowie den zweiten Bruder William, der sich vorrangig für naturwissenschaftliche Grundlagenforschung interessierte. Von diesen Vertretern der Gründergeneration blieb Carl von Siemens am längsten im Amt. Als Siemens & Halske 1897 in einer Aktiengesellschaft aufging, wurde der 68-Jährige zum ersten Aufsichtsratsvorsitzenden ernannt. In jener Zeit betreute er in seiner Rolle als Seniorchef des Hauses den für viele Firmen so schwierigen Übergabeprozess an die zweite Unternehmergeneration.

Damals war Siemens & Halske längst eine Weltfirma mit globalen Geschäften. An dieser Entwicklung hatte Carl von Siemens unter anderem durch die teils spektakulären Telegrafenunternehmungen erheblichen Anteil; völlig zu Recht bezeichnete ihn sein Bruder William bereits in jungen Jahren als »besten Fabrikant von uns allen«.[2] Zusätzlich sorgten seine diplomatischen Fähigkeiten und sein integratives Wesen für den Zusammenhalt der Siemens-Brüder und gewährleisteten so den Fortbestand des Elektrounternehmens. Familie und Weltfirma waren für Carl von Siemens untrennbar miteinander verbunden.

Kindheit und Jugend

Es war eine große Familie, in die Carl von Siemens am 3. März 1829 hineingeboren wurde.[3] Als zehntes Kind von Christian und Eleonore, geborene Deichmann, kam er auf dem Gutshof Menzendorf zur Welt, den die Eltern seit 1823 in Pacht bewirtschafteten. Nach ihm bekam das Paar vier weitere Kinder, entsprechend angespannt waren die wirtschaftlichen Verhältnisse. Die finanziellen Sorgen hatten zur Folge, dass die älteren Kinder früh zum Familienunterhalt beitragen mussten. Zusätzlich wurde die Kindheit auf dem Gutshof durch Krankheiten und Todesfälle beschwert. Drei der insgesamt 14 Geschwister verstarben im Kindesalter.

Carl von Siemens kam als Untertan von Mecklenburg-Strelitz zur Welt, einem von über 30 souveränen Mitgliedsstaaten des Deutschen Bundes. Seine Heimat im heutigen Mecklenburg-Vorpommern war weitgehend agrarisch geprägt. Eisenbahnen oder andere Vorboten der industriellen Moderne gab es noch nicht. Allenfalls im rund 50 Kilometer entfernten Lübeck ließen sich erste Anzeichen einer Entwicklung beobachten, die in England bereits einige Jahrzehnte zuvor ihren Anfang genommen hatte. Entsprechend beschaulich gestaltete sich das Leben in Menzendorf. Diese Beschaulichkeit wurde jäh unterbrochen, als Christian und Eleonore Siemens im Juli 1839 beziehungsweise Januar 1840 plötzlich verstarben. Damals war Carl von Siemens zehn Jahre alt. Seine älteren Geschwister, allen voran der 13 Jahre ältere Bruder Werner, waren bereits selbstständig. Nach dem Tod der Eltern übernahmen wechselnde Familienmitglieder die Verantwortung für die Jüngeren.

1820er Jahre Eine Agrarkrise trifft die deutsche Landwirtschaft schwer.

1835 Die erste Dampfeisenbahn im Deutschen Bund geht zwischen Nürnberg und Fürth in Betrieb.

Gut Menzendorf – der Geburtsort Carl von Siemens', 1910

Carl kam mit seinem zwei Jahre älteren Bruder Friedrich zunächst zu einem Onkel nach Lübeck. Hier erhielt er einige Jahre Unterricht am Katharineum, dem altehrwürdigen Gymnasium der Hansestadt.

Von der Ostsee in die preußische Hauptstadt

So richtig gefiel es Carl allerdings nicht in den beengten Verhältnissen in Lübeck, fern von seinen Geschwistern. Daher holte ihn Werner von Siemens 1843 nach Berlin, wo dieser als Leutnant bei der preußischen Artillerie diente. Nachdem auch die Brüder Walter und Friedrich auf Initiative Werners in die königliche Hauptstadt übergesiedelt waren, lebten Mitte der 1840er Jahre vier der insgesamt neun Siemens-Brüder in einer beengten »Familien-WG«. Viel Geld stand ihnen nicht zur Verfügung. Das Offiziersgehalt Werner von Siemens' reichte kaum aus, den Lebensunterhalt und die Ausbildung der Jüngeren zu finanzieren. Mehrfach finden sich in den Briefen Werners aus dieser Zeit Klagen über die finanzielle Situation.[4] Doch Werner entwickelte ein außerordentlich starkes Verantwortungsbewusstsein für seine jüngeren Geschwister. Mit straffer Disziplin überwachte er deren schulische Fortschritte und förderte insbesondere die naturwissenschaftlichen Interessen und Begabungen der Brüder, die sich zumindest bei Carl von Siemens in guten Noten niederschlugen.

Bald schon unterstützte dieser Werner von Siemens bei allerlei wissenschaftlichen Experimenten, die ab dem Herbst 1845 in einer neuen, »viel größer[en] und gemüthlicher[en] Wohnung« in der Luisenstraße, nahe dem heutigen Bahnhof Berlin-Friedrichstraße, durchgeführt wurden. Begeistert von den Möglichkeiten vor Ort schrieb Carl an seinen seit 1843 überwiegend in England lebenden Bruder William: »Die Küche ist mir sehr lieb, weil, wenn ich einmal etwas Stinkendes entwickele, nicht alle Leute rebellisch werden.«[5] Es war also eine Küche und nicht die für heutige Start-up-Gründer obligatorische Garage, die den Ausgangspunkt für die unternehmerische Tätigkeit Carl von Siemens' bildete.

»Küchenarbeiten« wie die mittels elektrischer Ströme durchgeführte metallische Beschichtung von Gegenständen leisteten einen immer wichtigeren Beitrag zu den Experimenten Werner von Siemens', der in jenen Jahren mit Hochdruck an unterschiedlichen wissenschaftlichen und technischen Projekten arbeitete.[6] Das Dasein als Artillerieoffizier gefiel ihm schon länger nicht

1840 Das Katharineum ist das älteste Gymnasium Lübecks; in den 1890er Jahren wird Thomas Mann hier zur Schule gehen.

1843 Auf der Reise zwischen Lübeck und Berlin sind mehrere Staatsgrenzen zu passieren.

1840er Jahre Berlin entwickelt sich zu einem Zentrum der deutschen Industrialisierung.

Werner von Siemens, um 1847

mehr. Sein Interesse galt vielmehr den Naturwissenschaften. Insbesondere begeisterte er sich für die Entwicklungen auf dem Gebiet der Telegrafie, die in diesen Jahren durch bahnbrechende wissenschaftliche und technische Fortschritte vorangetrieben wurde. 1837 ließen sich zwei englische Erfinder einen ersten elektrischen Telegrafenapparat patentieren. Sieben Jahre später nahm Samuel Morse die erste elektrische Telegrafenlinie Nordamerikas in Betrieb. Werner von Siemens war nicht zuletzt dank seines Bruders William in England gut über diese Erfindungen und Ereignisse informiert. Mithilfe des Feinmechanikers Johann Georg Halske entwickelte er einen eigenen Telegrafenapparat, den er aufgrund seiner exzellenten Kontakte im preußischen Militär bald in der Praxis erproben konnte. Angesichts dieser Erfolg versprechenden Perspektiven gründete er gemeinsam mit seinem Partner Halske im Oktober 1847 die »Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske«.

Zu diesem Zeitpunkt hatte Carl von Siemens bereits erste Schritte im Berufsleben getan. Nach Abschluss der Secunda – der vorletzten Gymnasialklasse – arbeitete er für die Moabiter Zementfabrik Haslinger & Schondorf, die ihn vor allem wegen seiner Kenntnisse in Chemie eingestellt hatte. Dort hielt es ihn allerdings nicht lange. Im März 1848 brach in Berlin die Revolution aus, in der liberal gesinnte Bürger für Freiheit, den deutschen Nationalstaat und gegen die autoritäre Monarchie auf die Barrikaden gingen. Gemeinsam mit seinen Brüdern Werner, William und Friedrich zog der 19-jährige Carl voller Nationalstolz gegen die Dänen in den Krieg um Schleswig und Holstein. Bald jedoch gewannen geschäftliche Interessen die Oberhand: Im Sommer desselben Jahres beauftragte der preußische Staat die 10-Mann-Werkstatt Siemens & Halske, eine Telegrafenlinie zwischen Berlin und Frankfurt am Main zu errichten. Rasch sollte ein weiterer Auftrag für die Linie Berlin–Köln folgen. Werner von Siemens beendete seine Offizierskarriere und widmete sich nun mit voller Kraft dem Unternehmen.

1839 Die erste kommerziell genutzte elektrische Telegrafenlinie wird für die Great Western Railway Eisenbahngesellschaft im Großraum London in Betrieb genommen.

18. März 1848 In Berlin kommt es zu Straßenkämpfen zwischen reformerischen Bürgern und Angehörigen des königlich-preußischen Militärs.

Erste Auslandserfahrungen

Carl von Siemens machte zunächst keine Anstalten, dem Vorbild seines älteren Bruders zu folgen. Nach wenigen Monaten als Freiwilliger in der Festung Friedrichsort war er bei seiner Schwester Mathilde in Kiel geblieben und tat erst einmal – nichts. Seltsam lethargisch war er, vielleicht enttäuscht von der Niederlage der liberalen Revolution und von der Restauration der Monarchie in den deutschen Staaten. In einem Brief an William kommentierte Werner von Siemens die Situation wie folgt:

»Auch Carl macht mir jetzt Sorge. […] Er ist ein guter, prächtiger Junge, aber er besitzt zu großes Phlegma.«[7]

Einige Zeit überlegte Carl von Siemens, gemeinsam mit seinem Bruder Friedrich in die USA auszuwandern, um in Kalifornien auf Goldsuche zu gehen. Die Goldfunde bei Sutter's Mill im Januar 1848 hatten auch in Deutschland einen regelrechten Rausch ausgelöst. Nach mehreren Monaten Selbstfindung traf er schließlich die Entscheidung, sich dem Telegrafenunternehmen anzuschließen. Anfangs prüfte er die in Norddeutschland verlegten Kabel auf Fehler und fertigte technische Zeichnungen an. Im Frühjahr 1851 folgte die erste große Aufgabe: Die Firma schickte Carl von Siemens nach London, wo er Siemens & Halske auf der Weltausstellung repräsentieren sollte.

London war das politische Zentrum des britischen Weltreichs und die Hauptstadt eines Landes, in dem die Industrialisierung seit einigen Jahrzehnten die Gesellschaft von Grund auf verän-

Crystal Palace, London 1851

derte. Die Gegensätze zu Menzendorf hätten kaum größer sein können; auch Berlin muss im Vergleich mit der Metropole an der Themse geradezu idyllisch gewirkt haben. Hier nun, im spektakulären Crystal Palace, sollte Carl von Siemens einem internationalen Publikum die Telegrafenapparate und andere Produkte aus Berlin nahebringen. Für die junge »Telegraphen-Bauanstalt« stand viel auf dem Spiel. Nach der anfänglich guten Zusammenarbeit mit der preußischen Telegrafenverwaltung hatte man ihr, wohl aufgrund von Differenzen um die Qualität der Linien, alle Aufträge entzogen. Jetzt galt es, den Fortbestand von Siemens & Halske durch Auslandsaufträge abzusichern – hierbei kam dem Auftritt in London eine besondere Bedeutung zu. Der 22-jährige, auf internationaler Ebene völlig unerfahrene Carl von Siemens löste

1850–1855 Über 700.000 Deutsche wandern aus, zumeist in die USA; unter den Auswanderern befinden sich viele enttäuschte Liberale.

1848 In Berlin leben über 410.000 Menschen; die Einwohnerzahl hat sich in den vergangenen 30 Jahren mehr als verdoppelt.

Um 1850 Das Vereinigte Königreich produziert knapp 90 Prozent der Kohle und 70 Prozent des Stahls weltweit.

seine Aufgabe den Umständen entsprechend gut. Er führte zahlreiche Gespräche, knüpfte Kontakte zu potenziellen Kunden aus Südeuropa und den USA und ergatterte für das Unternehmen eine der begehrten C*ouncil Medals*. Diese Auszeichnung »trug erheblich dazu bei, das Unternehmen international bekannt zu machen«.[8] Konkrete Aufträge brachte der Besuch der Weltausstellung jedoch nicht, mit der Konsequenz, dass sich die finanzielle Lage von Siemens & Halske weiter verschlechterte.

Im Herbst 1851 unternahm man einen nächsten Versuch, den Wegfall der preußischen Staatsaufträge durch das Auslandsgeschäft zu kompensieren. Im Dezember reiste Carl von Siemens nach Paris, um dort eine Filiale für die Vermarktung des Zeigertelegrafen aufzubauen. Doch auch in Frankreich entwickelten sich die Dinge anders als gewünscht. Carl von Siemens tat sich in dem neuen Umfeld schwer. Er sprach nicht gut Französisch; außerdem kam er in der teuren Stadt finanziell mehr schlecht als recht über die Runden. Für den Aufbau einer Werkstatt nach dem Vorbild Berlins fehlte das Kapital. Abhilfe versprach eine Kooperation mit französischen Partnern, die er im Frühjahr 1852 kennenlernte. Bereits Mitte April wurde die Société pour la fabrication des appareils télégraphiques gegründet, an der Carl von Siemens mit zwei einheimischen Gesellschaftern beteiligt war. Bei diesem Unternehmen handelte es sich um eine der ersten internationalen Beteiligungen von Siemens & Halske. Die Zusammenarbeit verlief jedoch von Anfang an unbefriedigend. Mit seinen Geschäftspartnern kam Carl von Siemens überhaupt nicht zurecht, fühlte sich übervorteilt und wurde schließlich in eine rechtliche Auseinandersetzung zwischen den beiden anderen Gesellschaftern verwickelt. Ende 1852 zog er entnervt einen Schlussstrich, indem er die Auflösung des französischen Unternehmens beantragte. Die weitere Vertretung von Siemens & Halske in Paris übernahm ein Franzose.

1878 Unter dem Namen »Siemens Frères – Ingénieurs électriciens« eröffnet Siemens eine Zweigniederlassung in Paris.

Anfang 1853 hatte Carl von Siemens seine geschäftlichen und privaten Verpflichtungen erledigt und bereitete sich auf seine Abreise vor. In einem letzten Brief an seinen Bruder Werner aus dem »unglückselige[n] Paris« zog er eine ernüchternde Bilanz des Aufenthalts: »viel ausgegeben, nichts verdient und dabei noch schlecht gelebt.«[9]

Knapp drei Wochen später schrieb er erneut an den großen Bruder, dieses Mal aus London: »Was mich betrifft, so will ich Dir ein für allemal sagen, daß ich überall hingehe, wo ich Dir nützlich sein kann.«[10] Gelegenheit hierzu sollte Carl von Siemens schon bald erhalten. Damals nahm ein Projekt Gestalt an, das ihn ans andere Ende des europäischen Kontinents führen und für die Zukunft von Siemens & Halske von zentraler Bedeutung werden sollte.

Bereits im Sommer 1852 hatte die Firma im Hafen von Riga einen kleinen Auftrag der russischen Telegrafenverwaltung ausgeführt, dem nun ein bedeutend größeres Geschäft folgte: Der russische Staat beauftragte das Berliner Elektrounternehmen, eine Telegrafenlinie von Warschau bis an die preußisch-russische Grenze zu verlegen. Im Frühjahr 1853 traf Carl von Siemens voller Tatendrang in Warschau ein und bereitete den Telegrafenbau vor, der bis zum Sommer abgeschlossen werden konnte. Der Bau der Linie Warschau–Myslowitz war der Auftakt zu einer Reihe von Telegrafenprojekten, die alle bisherigen Aufträge von Siemens & Halske in den Schatten stellte. Für Carl von Siemens persönlich bahnte sich ein phänomenaler unternehmerischer Erfolg an, angesichts dessen Werner von Siemens in seiner 1892 erschienenen Autobiografie voller Anerkennung urteilte:

> *»[Carls] Tatkraft und Tüchtigkeit haben wir es wesentlich zu danken, daß das russische Geschäft sich nun so schnell und großartig entwickelte.«*[11]

1852 – 1855 Um mit der Entwicklung Westeuropas Schritt halten zu können, investiert der russische Staat in den Aufbau eines modernen Telegrafennetzes im Zarenreich.

Risikofreudiger Jungunternehmer in Russland

Anfang August 1853 traf Carl von Siemens in St. Petersburg ein, der prachtvollen Hauptstadt des Russischen Reiches, die 150 Jahre zuvor von Peter dem Großen gegründet worden war. Sein erster Ansprechpartner war Hermann Kap-herr, ein deutschstämmiger Bankier, dem Werner von Siemens im Jahr zuvor die Vertretung von Siemens & Halske im Zarenreich übertragen hatte. Kap-herr verfügte über gute Kontakte zur russischen Staatsverwaltung, insbesondere zum Grafen Kleinmichel, der als Leiter der Telegrafenbehörde die Vergabe von Aufträgen verantwortete. Carl von Siemens führte sich vorzüglich in der russischen Hauptstadt ein.

Seine erste Aufgabe, die Verlegung eines Telegrafenkabels im Winterpalast des Zaren, löste er mit Bravour. Mit derselben Zuverlässigkeit legte er ein Kabel von St. Petersburg in die nahe gelegene Inselfestung Kronstadt. Dieses Projekt war auch in technischer Hinsicht ein Erfolg. Es gelang den qualifizierten Mitarbeitern unter Führung Carl von Siemens', auf der sechs Kilometer langen Teilstrecke zwischen Oranienbaum und Kronstadt das weltweit erste submarine Kabel zu verlegen, das dauerhaft in Betrieb blieb. Entsprechend zufrieden zeigte sich Kleinmichel mit der Arbeit des »Prussky Ingener Siemens«[12]. Innerhalb weniger Monate hatte sich der 24-Jährige als führende Autorität im russischen Telegrafenbau etabliert; selbst die meist älteren und adeligen Staatsbeamten brachten ihm Respekt entgegen. Damit war der Grundstein gelegt für die Dinge, die das Leben Carl von Siemens' und das Geschäft von Siemens & Halske in den kommenden zwei Jahren prägen sollten.

Im Oktober 1853 brach Krieg aus, zunächst zwischen Russland und dem Osmanischen Reich. Diesem sprangen einige Monate später Großbritannien und Frankreich zur Seite. Damit erhielt der Aufbau eines leistungsfähigen elektrischen Telegrafennetzes plötzlich eine vorrangige Bedeutung für die russische Militärführung. Ende des Monats wurde Carl von Siemens beauftragt, eine oberirdische Linie zwischen St. Petersburg und Warschau zu errichten. Mit rund 1.000 Kilometern Länge handelte es sich um das bislang größte Projekt für Siemens & Halske. Während der kalten Wintermonate traf Carl von Siemens hastig die Vorbereitungen, im Mai begannen die eigentlichen Bauarbeiten, und am 26. Juli 1854 war die Telegrafenverbindung betriebsbereit. Und dies war nur der Anfang.

Mit der Landung britischer und französischer Truppen auf der Krim entwickelte sich die Halbinsel im Herbst 1854 zum Hauptschauplatz des Kriegs. Per Seekabel gelang es den westeuropäischen Mächten bald, schneller von Paris und London mit den im Kampfgebiet stehenden Truppen zu kommunizieren, als es aus St. Petersburg möglich war. Auch in der Ostsee kam es zu militärischen Auseinandersetzungen, sodass der russischen Militärführung der weitere Ausbau des Telegrafennetzes geraten schien. Eilig schloss Carl von Siemens die Bauverträge ab und musste dann ausgerechnet bei Einbruch des Winters beginnen, eine Telegrafenlinie von Moskau über Kiew in das weit entfernte Odessa am Schwarzen Meer zu errichten.

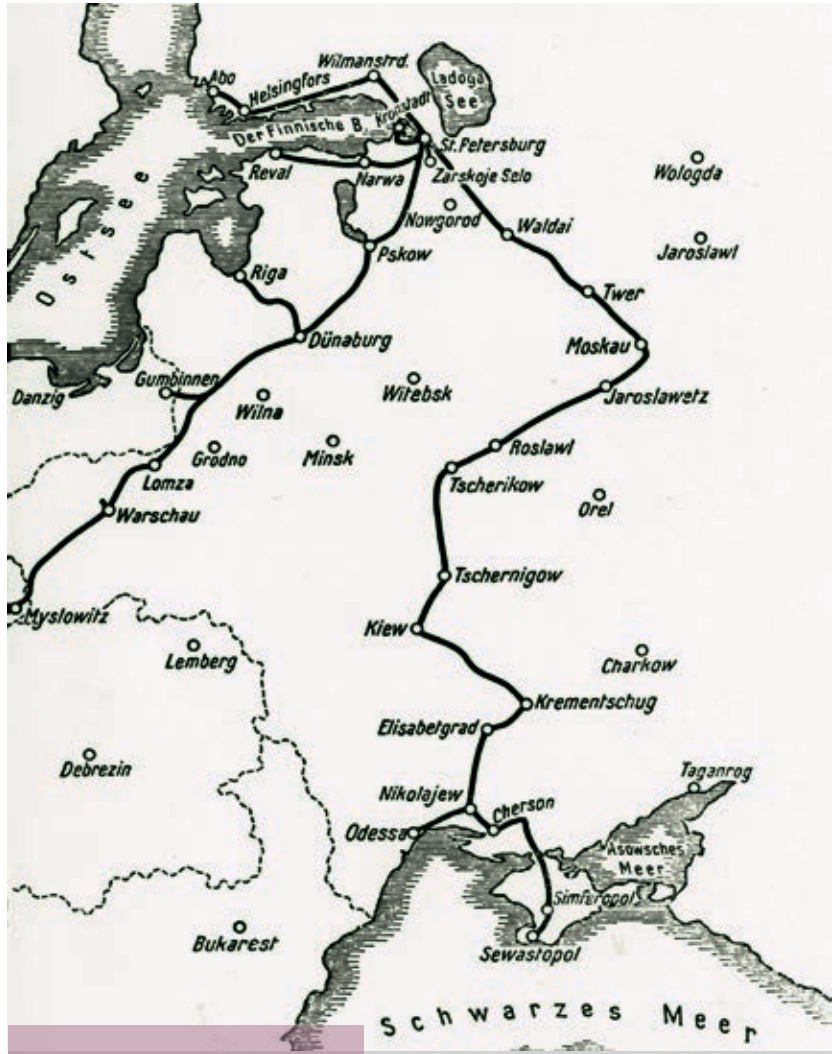
Sein Bruder Werner und dessen Partner Halske wurden von den waghalsigen russischen Entwicklungen vollkommen überrollt. Konnte die kleine Berliner Telegrafenwerkstatt diese riesigen Aufträge überhaupt bewältigen? Werner von Siemens beschlichen

Vor 1853 Das Russische Reich dehnt seine Grenzen in Ost- und Zentralasien sowie im Kaukasus aus; die Entfernung von der Hauptstadt St. Petersburg nach Wladiwostok beträgt knapp 7.000 Kilometer.

1853–1855 Der Krimkrieg tobt zwischen dem Russischen Reich auf der einen und den Verbündeten Osmanisches Reich, Großbritannien und Frankreich auf der anderen Seite.

Zweifel: »Du hast grosse Arbeiten übernommen«, schrieb er am 22. November 1854 an seinen Bruder nach Russland, »und mir wird bange wenn ich an die Ausführung denke! 1400 Werst [ca. 1.500 Kilometer] im Winter, bis zum 7ten Mai herzustellen halte ich gerade zu für unmöglich.«[13] Doch es war möglich. Mit harter Arbeit, großem Organisationstalent und sicherlich auch einer gehörigen Portion Glück schloss Carl von Siemens die Bauarbeiten der südrussischen und baltischen Linien ab. Pausenlos im Einsatz, legte er mitten im Winter Tausende Kilometer zurück, verhandelte, plante, organisierte, vermittelte.

Siemens & Halske verlegte im Zarenreich innerhalb von nur zwei Jahren insgesamt rund 9.000 Kilometer Telegrafenkabel; ein Vielfaches aller bisherigen Aufträge der »Telegraphen-Bauanstalt«. Infolgedessen entwickelte sich die kleine Werkstatt in rasender Geschwindigkeit zu einem Unternehmen beträchtlicher Größe. Zählte die Firma vor den russischen Großaufträgen knapp 50 Beschäftigte, waren es 1856 über 330 Personen, von denen zwei Drittel im Zarenreich arbeiteten. Das technische Fachpersonal wurde von Siemens & Halske aus Berlin entsandt, während man gering qualifizierte Kräfte vor Ort rekrutierte. Auch der Umsatz vervielfachte sich entsprechend und wurde bei einer Exportquote von zeitweise über 80 Prozent weitgehend in Russland erwirtschaftet. Anlässlich eines Besuchs in St. Petersburg im Frühjahr 1855 konnte sich Werner von Siemens selbst ein Bild machen, welche Dimensionen das russische Telegrafengeschäft mittlerweile angenommen hatte. Beeindruckt berichtete er seiner Frau: »Carl ist fort nach Riga, und ich leite allein das ganze, wirklich kolossal große Geschäft. Ich möchte wohl, du könntest mal den merkwürdigen Unterschied meines Lebens und ich glaube auch Wesens hier und zu Hause beobachten. Hier ist jede Minute besetzt [...].«[14] Finanziell einträglicher als der Linienbau war der Abschluss lang-



Das russische Telegrafennetz, um 1855

1855 Die einzige Eisenbahn im Russischen Reich verkehrt zwischen St. Petersburg und Moskau.

Familie Kap-herr (von links): Schwiegervater Hermann Kap-herr, dessen Söhne Louis, Charles mit seiner Ehefrau Amelie, Charlotte mit ihrem Ehemann John, Hermann mit seiner Frau Elisabeth; rechts Marie mit Carl von Siemens, um 1860

fristiger Wartungsverträge, die dem Unternehmen bis zum Jahr 1867 eine sichere Einnahmequelle bescherten. Diese sogenannten Remonte-Verträge hatte Carl von Siemens mit Graf Kleinmichel abgeschlossen.

Ursprünglich sollte die russische Telegrafenverwaltung Wartung und Betrieb der Linien selbst übernehmen. Angesichts der großen Distanzen, der extremen Witterungsbedingungen und der fehlenden technischen Expertise zeigten sich deren Mitarbeiter jedoch überfordert. So war der Betrieb des Kabels südwestlich von Moskau im Dezember 1854 volle zwei Wochen unterbrochen, bevor man den Fehler entdeckte. Carl von Siemens gelang es, die Wartung des Telegrafennetzes effektiv und kostengünstig zu gestalten, indem er entlang der Linien alle 50 Kilometer eine mit Wartungspersonal und Messgeräten ausgestattete Wachstation errichten ließ. Auf diese Weise konnten Fehler fast immer innerhalb von wenigen Stunden lokalisiert und behoben werden – der reibungslose Betrieb der Nachrichtenverbindungen war garantiert. Die Remonte-Verträge entwickelten sich damit nach Einschätzung des Unternehmenshistorikers Richard Ehrenberg zu den »eigentlichen Milchkühen des Geschäftes«.[15] Angesichts der überragenden Bedeutung des Russlandgeschäfts beschlossen Werner von Siemens und Johann Georg Halske, die risikoreichen Anstrengungen Carls angemessen zu würdigen. Im Frühjahr 1855 wurde er als Gesellschafter in die Geschäftsführung der »Telegraphen-Bauanstalt von Siemens & Halske« aufgenommen und mit der Leitung der neu gegründeten St. Petersburger Niederlassung betraut.[16] Überglücklich schrieb Carl von Siemens nach Berlin:

> *»[Ich sage] Dir und Halske meinen herzlichsten Dank für die Aufnahme als Compagnon und verspreche […] Euch zu tun was in meinen Kräften steht, damit Ihr nie Ursache haben sollt diesen Schritt zu bereuen.«*[17]

Auch privat war 1855 ein wichtiges Jahr. Am 24. November heiratete der 26-Jährige die Tochter seines Geschäftspartners Hermann Kap-herr und ließ sich in St. Petersburg häuslich nieder. Seine Einheirat in die Bankiersfamilie markierte einen beachtlichen gesellschaftlichen Aufstieg. Darüber hinaus wurde Carl von Siemens als technischem Experten und Geschäftsführer von Siemens & Halske, dem größten elektrotechnischen Unternehmen im Zarenreich, hohe Anerkennung zuteil. Ende 1859 erhielt er die finnische Staatsbürgerschaft und wurde damit Untertan des russischen Zaren.

1853 Der deutschstämmige Bankier und Großkaufmann Hermann Kap-herr führt Carl von Siemens in die St. Petersburger Gesellschaft ein.

1809 Nach dem Russisch-Schwedischen Krieg (1808–1809) tritt Schweden weite Teile Finnlands an Russland ab. Das Großfürstentum Finnland bleibt bis 1917 autonomer Bestandteil des Zarenreichs.

Auf der Suche nach neuen Aufgaben

Auf den ersten Blick befand sich Carl von Siemens in einer komfortablen Lage: Er hatte mehrere Großaufträge des russischen Staates zur vollsten Zufriedenheit seiner Auftraggeber ausgeführt und langfristige Wartungsverträge mit sicheren Einnahmen abgeschlossen. Außerdem genoss er das uneingeschränkte Vertrauen seiner Seniorpartner in Berlin – und die Selbstsicherheit eines jungen Mannes, der das russische Telegrafengeschäft innerhalb kürzester Zeit zum wichtigsten Absatzmarkt des Unternehmens entwickelt hatte. Dennoch war die Situation Ende 1855 alles andere als einfach: Russland hatte den Krimkrieg verloren, weitere Investitionen in das Telegrafennetz waren nicht geplant. Schlimmer noch: Graf Kleinmichel, der Carl von Siemens bislang protegiert hatte, trat als Leiter der Telegrafenbehörde zurück. Wie sollte das Russlandgeschäft unter diesen neuen Vorzeichen gesichert und weiter ausgebaut werden?

An unternehmerischem Mut fehlte es Carl von Siemens nicht. Die Erfolge der vergangenen Jahre hatten eindrucksvoll bewiesen, dass er über ein sicheres Gespür für Geschäftschancen verfügte, die er in der Regel – und nicht selten zum Entsetzen der Berliner Compagnons – konsequent zu nutzen wusste. Dabei profitierte er weniger von seinem naturwissenschaftlich-technischen Verständnis oder Erfinderdrang, sondern vielmehr von seinem Organisations- und Improvisationstalent, seiner Flexibilität und Risikobereitschaft. Sicher hatte er auch das ein oder andere Quäntchen Glück, das ihm in Paris gefehlt hatte. Entsprechend optimistisch

Carl von Siemens, um 1865

ging Carl von Siemens ans Werk, als es darum ging, die ausbleibenden Staatsaufträge zu kompensieren. Schließlich war die Kasse gut gefüllt und er in St. Petersburg bestens vernetzt. An Alternativen zum Telegrafenmarkt herrschte kein Mangel, er sprudelte nur so vor Ideen: Hochofenbau, Verhüttung von Eisenerz, Röhrenbau, Festungsbau oder die Herstellung von Kanonen. Die Berliner Partner ließen ihn zunächst gewähren, schließlich experimentierte auch sein Bruder Werner in jenen Jahren mit zahlreichen Ideen abseits der Telegrafie. Erst als Carl von Siemens sich mit größeren Investitionen verrannte, schrillten in Berlin die Alarmglocken.

1855 Nach dem verlorenen Krimkrieg intensiviert Russland seine Modernisierungsanstrengungen, fällt aber gegenüber Westeuropa immer weiter zurück.

1858 Carl von Siemens vertritt die Stettiner Vulcan-Gesellschaft beim Verkauf von Schiffen und Lokomotiven in Russland.

1861 erwarb Carl von Siemens südlich von St. Petersburg eine Glasfabrik, in die er viel Geld steckte. Geld, das aus den Gewinnen des Telegrafengeschäfts stammte und das unrentabel in der Gegend am Illmensee versenkt wurde. Kurze Zeit später die nächste Fehlinvestition: ein Sägewerk bei Narva, westlich von St. Petersburg. Dieses wurde nach jahrelangen Verlusten 1868 abgerissen. 1862 dann das dritte unternehmerische Fiasko: der Kauf eines ausgedehnten Grundstücks in Finnland, das Carl von Siemens für den Holzeinschlag nutzen wollte. Ohne Eisenbahnanschluss ließ sich das Holz jedoch nicht vermarkten. Nun waren die Berliner Seniorpartner auf den Plan gerufen: Was hatten die Glasherstellung und das Holzgeschäft eigentlich mit den Kernkompetenzen von Siemens & Halske zu tun? Nichts. Bei Johann Georg Halske führten diese risikoreichen Unternehmungen dazu, dass er immer stärker auf Distanz zu seinen Geschäftspartnern ging. Der akribische Präzisionsmechaniker stand dem Expansionsdrang der Siemens-Brüder bereits seit Längerem skeptisch gegenüber. 1867 zog er sich schließlich aus dem Unternehmen zurück. An seiner Stelle trat William Siemens als Leiter der Londoner Niederlassung in die Firma ein, die damit zu einem reinen Siemens-Familienunternehmen wurde.

Werner von Siemens zeigte für die »Specialinteressen«[18] des jüngeren Bruders noch am meisten Verständnis. Daher unterstützte er ihn auch bei der nächsten Unternehmung, die endlich Erfolg brachte und sich zum größten »Nebengeschäft« der Brüder außerhalb der Elektrotechnik entwickelte. Anfang 1864 erwarb Carl von Siemens die Kupfermine Kedabeg im Kaukasus, die er trotz aller logistischen und technischen Probleme zu einer der größten Kupferhütten im Zarenreich entwickelte.[19] Völlig abseits des Kerngeschäfts lag die Kupferproduktion nicht, denn das Kedabeger Kupfer wurde ab 1882 auch im firmeneigenen Kabelwerk in

Kupferbergwerk Kedabeg, um 1865

St. Petersburg verarbeitet. Zum Kupfer kam der Einstieg in die Ölförderung und -verarbeitung im Kaukasus, die dort während der 1860er Jahre einen wahren Boom erlebte. Carl von Siemens erwarb eine Reihe von Ölquellen und investierte in eine Raffinerie. 1886 rüstete er nach den Plänen seines Bruders Friedrich den – nach Aussage eines Kedabeger Chronisten – weltweit ersten großen Schmelzofen auf Ölfeuerung um.[20] Einige Jahre später ließ er eine moderne Mannesmann-Röhrenpipeline nach Kedabeg verlegen. Das Kupferwerk entwickelte sich so zu einem innovativen Betrieb mit Modellcharakter für die russische Industrialisierung; es wurde von allerhand politischer Prominenz besucht.

1865 Länder wie die USA und Großbritannien verfügen bereits über ein ausgedehntes Eisenbahnnetz. Demgegenüber sind im Zarenreich gerade einmal 3.800 Schienenkilometer verlegt.

1881 Die Siemens-Brüder kontrollieren 270 Ölquellen im Kaukasus.

1890 Der italienische Kronprinz und spätere König Viktor Emanuel III. besucht Kedabeg.

Familienbande

Nach dem Tod der Eltern gaben seine Geschwister Carl von Siemens Halt; persönliche Freundschaften außerhalb der Familie pflegte er keine. Emotionaler Bezugspunkt und wichtigster Ratgeber in geschäftlichen Dingen war der ältere Bruder Werner. Obwohl Carl und Werner von Siemens nach 1850 nie mehr am selben Ort lebten, standen sich beide sehr nahe; zeitlebens pflegten sie einen engen Briefkontakt. »Weniger als einen Brief wöchentlich, habe ich wohl selten von ihm erhalten u. so umgekehrt«, schrieb Carl von Siemens 1892 nach dem Tod des geliebten Bruders. »Wir haben also eigentlich immer miteinander gelebt, wenngleich wir auch körperlich so viel voneinander getrennt waren.«[21]

Außer zu Werner verband Carl von Siemens eine tief gehende Liebe zu seiner Frau Marie; das Paar hatte 1855 geheiratet. Die geborene Marie Kap-herr war von labiler Gesundheit, häufig plagten sie Migräneanfälle. Auch die gemeinsamen Kinder waren häufig krank. Von den insgesamt fünf Nachkommen starben zwei im Kindesalter – nur die beiden Töchter Charlotte und Marie sollten ihren Vater überleben. Diese Schicksalsschläge führten wiederholt zu schweren physischen Erkrankungen und depressiven Phasen, in denen der Unternehmer arbeitsunfähig war. Am schlimmsten traf ihn der frühe Tod seiner Frau, die am 1. Februar 1869 nach langer Krankheit in Berlin verstarb. Obwohl zu jener Zeit wichtige Entscheidungen im Unternehmen anstanden, kümmerte sich Carl von Siemens aufopferungsvoll um Marie. Wenige Tage vor ihrem Tod berichtete Werner von Siemens besorgt an William: »Mit Marie kann es kaum noch schlechter gehen! […] Der arme Carl reibt sich bei dem steten Elend und dem gänzlichen Mangel an Ruhe vollständig auf.« Der große Bruder hatte jedoch nicht immer so viel Verständnis für die familiären Belastungen gezeigt. Im Sommer des Vorjahrs hatte er Carl eindringlich aufgefordert, seinen geschäftlichen Verpflichtungen nachzukommen: »So schwer Dir das werden mag und ihr [Marie] – es ist das Gebot der Notwendigkeit und Pflicht.«[22] Pflicht hin oder her, für Carl von Siemens hatte das Wohlergehen seiner Familie absolute Priorität.

Die Beziehungen der Siemens-Brüder untereinander waren nicht immer harmonisch, selbst zwischen Carl und Werner gab es

3. März 1869 Carl von Siemens' achtmonatige Tochter Eleonore stirbt nur vier Wochen nach dem Tod seiner Frau Marie in Berlin.

Carl von Siemens' Ehefrau Marie, geb. Kap-herr, undatiert

die eine oder andere Differenz. Der Zusammenhalt der Geschwister bildete jedoch die Basis für den Erfolg von Siemens & Halske in Berlin, St. Petersburg und London. Zerstritten sich die Brüder, war auch das multinationale Familienunternehmen in Gefahr. Besonders zwischen Werner und William kam es wiederholt zu Auseinandersetzungen, verletzten Eitelkeiten oder persönlichen Kränkungen. Carl, dem Jüngsten der drei, blieb meist die undankbare Vermittlerrolle. Dank seines diplomatischen Geschicks konnte er ein ums andere Mal schwere Konflikte entschärfen, deren Eskalation den Fortbestand des Unternehmens infrage gestellt hätte.

»Carl war das richtige Bindeglied zwischen uns vier Brüdern [Werner, Wilhelm, Friedrich, Carl], die wir eigentlich alle wesentlich verschieden voneinander waren.«[23]

Auch über den Kreis seiner Geschwister hinaus spielte die Familie eine zentrale Rolle im Leben Carl von Siemens': Da man externen Kräften grundsätzlich misstraute, wurden wichtige Führungspositionen im Unternehmen auch in Russland meist mit Familienmitgliedern besetzt. Notleidende Angehörige wurden selbstverständlich durch finanzielle Zuwendungen unterstützt, zum Teil über Jahre hinweg. An der Entwicklung seiner zahlreichen Nichten und Neffen nahm Carl von Siemens ebenfalls regen Anteil.

Was seine eigenen Kinder angeht, traf ihn 1900 ein weiterer Schicksalsschlag: Im Juli des Jahres starb sein erstgeborener Sohn Werner. Mit dem überraschenden Tod des 43-Jährigen war dieser Familienzweig – so der Siemens-Familienstammbaum – »im Mannesstamm erloschen«[24]; nach den Maßstäben der Zeit ein großer Makel.

Fünf Siemens-Brüder (stehend von links): Walter, Carl, Werner und Otto; davor sitzend William mit seiner Ehefrau Anne, um 1860

1855 William Meyer, ein Jugendfreund Werner von Siemens', nimmt seine Tätigkeit für Siemens & Halske auf. Der Prokurist ist der erste familienfremde Angestellte in leitender Funktion.

1860–1871 Der Ingenieur Walter und der promovierte Chemiker Otto Siemens sind für die Firma im Kaukasus tätig.

Die Globalisierung von Siemens & Halske

Nach diesem Exkurs zum Privatmann Carl von Siemens zurück zum Geschäft: In der zweiten Hälfte der 1860er Jahre erhielt Siemens & Halske die Möglichkeit, eine durchgehende Telegrafenverbindung zwischen London und Kalkutta, der Hauptstadt Britisch-Indiens am Golf von Bengalen, herzustellen. Die Bedeutung des Projekts war riesig. Damals benötigte ein Brief per Schiff von Kalkutta um das Horn von Afrika nach London – je nach Wetterlage – mehrere Monate. Obwohl der Aufbau einer Überlandverbindung zwischen Rotem Meer und Mittelmeer diese Zeitspanne drastisch verkürzt hatte, war Post immer noch 44 Tage unterwegs. Nun sollte der elektrische Telegraf die Kommunikation zwischen Europa und dem indischen Subkontinent revolutionieren.[25]

Carl von Siemens forcierte das Vorhaben. Seiner Meinung nach war Siemens & Halske mit Niederlassungen in England, Preußen und Russland geradezu prädestiniert, Bau und Betrieb der sogenannten Indo-Europäischen Telegrafenlinie (kurz: Indolinie) zu übernehmen. Die Linie sollte von London durch Preußen über russisches Territorium und den Kaukasus durch Persien bis nach Indien geführt werden. Unter immensen logistischen und bürokratischen Schwierigkeiten gelang es ihm, die Planungen für das Großprojekt voranzutreiben. Die eigentlichen Bauarbeiten stellten die größte Herausforderung dar: Die technischen Geräte und Eisenmasten aus den Siemens-Fabriken in Großbritannien und Berlin mussten unter enormem Aufwand per Schiff über die Wolga nach Astrachan transportiert werden. Von dort aus ging es über das Kaspische Meer an einen persischen Hafen und weiter per Maultier- und Kamelkarawane ins Landesinnere.[26]

Allen Herausforderungen zum Trotz gelang es Siemens & Halske innerhalb von zwei Jahren, die Indo-Europäische Telegrafenlinie fertigzustellen. Sie wurde am 12. April 1870 unter großer öffentlicher Anteilnahme eingeweiht. Das erste von London übermittelte Telegramm benötigte für die 11.000 Kilometer lange Strecke gerade einmal 28 Minuten. Für Carl von Siemens war der Abschluss der Indolinie einer seiner größten Erfolge, der Siemens & Halske in die erste Liga der internationalen Telegrafenunternehmen katapultierte. Dies war insbesondere für die englische Tochtergesellschaft Siemens Brothers in London von großer Bedeutung; schließlich wurden hier die wichtigsten Aufträge im globalen Telegrafiegeschäft vergeben. Unterdessen stagnierte die Entwicklung in Russland schon seit Jahren. Geschäftlich bot das Zarenreich dem ambitionierten Unternehmer keine interessanten Perspektiven. Im Herbst 1869 zog Carl von Siemens mit Kind und Kegel nach London, um sich dort für ein Jahrzehnt dem Ausbau des globalen Geschäfts zu widmen.

»Die Verkabelung der Welt«[27]

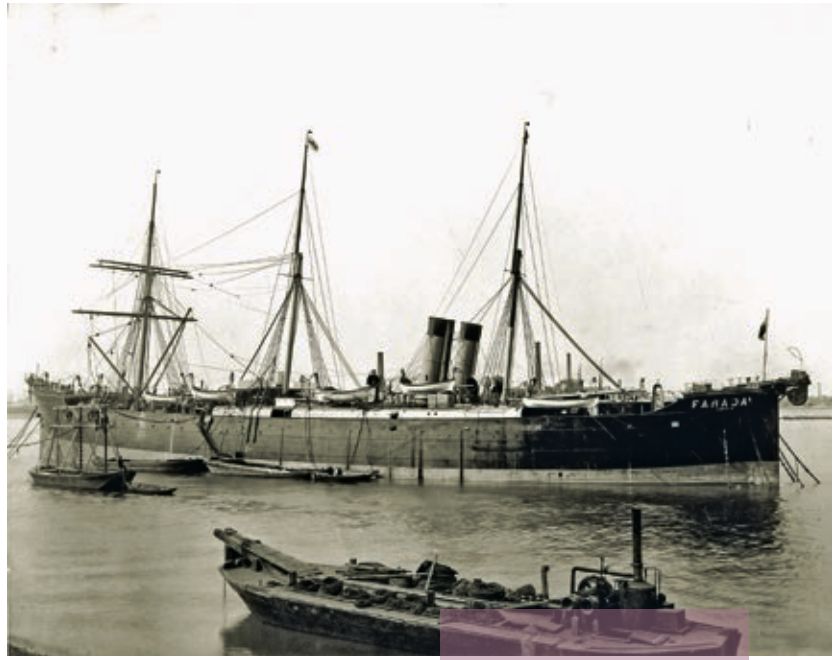
Dieses globale Geschäft entwickelte sich zunehmend zu einem Geschäft mit Seekabeln. Daher veranlasste Carl von Siemens zunächst den Ausbau der firmeneigenen Kabelfabrik in Woolwich bei London. Ein erster Großauftrag beinhaltete die Lieferung eines 4.000 Kilometer langen Kabels für die Verbindung Wladiwostok–Nagasaki–Shanghai–Hongkong im Auftrag der dänischen Great Northern Telegraph Company. Weitere Seekabelaufträge in Südamerika folgten. Zum weitaus wichtigsten Projekt entwickelte sich aber die Verlegung eines Transatlantikkabels.[28]

1857 Der indische Sepoy-Aufstand bringt die britische Kolonialherrschaft in Bedrängnis und fördert Bestrebungen, eine elektrische Telegrafenverbindung mit dem Mutterland aufzubauen.

1858 Der amerikanische Unternehmer Cyrus W. Field lässt das erste Transatlantikkabel zwischen Nordamerika und Irland verlegen; es ist nur wenige Wochen in Betrieb.

Zunächst galt es, Carls Brüder für das Großprojekt zu gewinnen, was sich als recht schwierig herausstellte. Seekabelunternehmungen waren äußerst kapitalintensiv und mit hohem Risiko behaftet. Allzu oft rissen die teuren Kabel, wurden von Korallen überwuchert oder infolge von mechanischen Belastungen wasserdurchlässig und damit unbrauchbar. Auch bei Kabeln von Siemens Brothers war dies mehrfach vorgekommen – mit entsprechend hohen Verlusten. Werner von Siemens und sein Bruder William standen einem Transatlantikkabel also nicht ohne Grund skeptisch gegenüber. Zwischen Europa und dem nordamerikanischen Kontinent existierten zu Beginn der 1870er Jahre lediglich drei Kabelverbindungen, die allesamt der Anglo American Telegraph Company gehörten. Der Betrieb der Nachrichtenverbindungen war angesichts enormer Depeschenpreise äußerst lukrativ. Daher ließ Carl von Siemens nicht locker. Im Sommer 1872 brachte er seine Position in einem Brief an seinen Bruder Werner deutlich zum Ausdruck: »Für uns ist das Zustandekommen dieses [Transatlantik-]Projectes fast eine Lebensfrage, denn erst nachdem wir ein Kabel nach Amerika zu Stande gebracht, werden wir als Kabel-Unternehmer etwas gelten.«[29] Schließlich gelang es ihm, seine Brüder zu überzeugen. Unter Beteiligung von Siemens Brothers wurde mit der Direct United States Cable Company (DUS) im März des Folgejahrs eine börsennotierte Gesellschaft gegründet, die das teure Projekt finanzierte.

Nun stand die Kabellegung an, die man mithilfe des eigens gebauten Kabeldampfers Faraday durchführte – und Carl von Siemens als Projektleiter an Bord. Mit seiner Mannschaft stand er vor der Herausforderung, das mehr als 3.000 Kilometer lange Kabel in einer Tiefe von bis zu 5.000 Metern zu verlegen. Bei den Arbeiten galt es, Unwetter und heftige Stürme, das Reißen des Kabels, den wiederholten Abbruch der Arbeiten samt Rückkehr in



Der Kabeldampfer Faraday, 1874

den Hafen, Probleme beim Wiederauffinden des Nachrichtenkabels auf dem Meeresgrund und andere Hindernisse zu überwinden. Die Expedition spannte die Nerven aller Beteiligten bis zum Zerreißen. Schließlich war das Kabel am 15. September 1875 betriebsbereit. Für Carl von Siemens bedeutete die erfolgreiche Verlegung des Transatlantikkabels wenige Jahre nach Vollendung der Indolinie einen weiteren unternehmerischen Höhepunkt; für Siemens Brothers war es ein Quantensprung, der schnell weitere Seekabelaufträge nach sich zog: Bis Ende des 19. Jahrhunderts

1866 Die erste dauerhafte submarine Telegrafenverbindung zwischen Europa und Nordamerika wird eröffnet; Hauptfinanzier ist der britische Geschäftsmann John Pender.

15. September 1875 Börsenmakler veranstalten ein Wettrennen um die schnellste Depeschenübermittlung zwischen New York und London; das Kabel von Siemens Brothers gewinnt.

wurden neun der insgesamt 16 Transatlantikkabel von Siemens Brothers verlegt. Ein Blick auf die Beschäftigtenzahl veranschaulicht die überragende Bedeutung des globalen Seekabelgeschäfts für Siemens & Halske: 1874, als in Woolwich das Transatlantikkabel produziert wurde, zählte Siemens Brothers zeitweise über 1.600 Mitarbeiter, knapp 70 Prozent der Gesamtbelegschaft des Elektrokonzerns.[30] Auch gelang es der englischen Tochtergesellschaft, das Geschäft mit außereuropäischen Absatzmärkten aufzubauen. Ende der 1870er Jahre verfügte Siemens Brothers über Kontakte nach Asien, Afrika, Australien und Südamerika. Für den japanischen Markt war man ein bedeutender Lieferant, in China wurde ein Verkaufsvertreter beschäftigt.

Im letzten Drittel des 19. Jahrhunderts intensivierten sich weltweit die ökonomische Verflechtung, die globalen Migrationsströme sowie der soziale, politische und kulturelle Austausch – kurz: das, was heute als »Globalisierung« bezeichnet wird. An dieser Entwicklung hatte die Kommunikationstechnologie, genauer gesagt die Telegrafie, wesentlichen Anteil. Dank ihr wurde die globale Kommunikation innerhalb weniger Jahre revolutioniert. Die Globalisierung ist also kein Phänomen der vergangenen drei bis vier Jahrzehnte, sondern reicht bis ins 19. Jahrhundert zurück. Pionierunternehmer wie Carl von Siemens leisteten damals einen wichtigen Beitrag.

1870er Jahre Dampfschifffahrt und transkontinentale Telegrafenverbindungen beschleunigen die Globalisierung.

Rückkehr nach Russland

Gut 20 Jahre war Carl von Siemens vor allem auf dem Gebiet der Telegrafie aktiv. Die großen Kabelprojekte der 1850er bis 1870er Jahre bilden Meilensteine auf dem Wachstumspfad zur »Weltfirma«[31] Siemens & Halske, dem großen Jugendtraum Werner von Siemens'. Ab Mitte der 1860er Jahre begann sich die noch junge Elektroindustrie jedoch zu wandeln – Elektrotechnik war nicht länger gleichbedeutend mit Telegrafie. Bahnbrechende Entwicklungen wie die Dynamomaschine, an denen Werner von Siemens maßgeblich beteiligt war, eröffneten der Elektrizität neue Anwendungsgebiete. Damit änderten sich sowohl die technologische Grundlage des Geschäfts als auch das Marktumfeld gravierend.[32]

Wie begegnet man als knapp 50-jähriger Unternehmer derlei Herausforderungen? Wenn man vom Naturell eines Carl von Siemens ist – mit Optimismus und Elan. Anfang November 1880 kehrte er in Begleitung seiner beiden Töchter nach St. Petersburg zurück, nachdem er sich während der vergangenen Jahre in London eher unterfordert gefühlt hatte. Außerdem war Carl von Siemens nicht damit zurechtgekommen, dass er in England nicht den gleichen gesellschaftlichen Status erlangt hatte wie in Russland. Stattdessen stand er all die Jahre im Schatten seines großen Bruders William, der den Engländern als Inbegriff des Namens »Siemens« galt.

Kein Wunder also, dass die Rückkehr in die russische Hauptstadt eine geradezu jugendliche Energie bei Carl von Siemens freisetzte. Bereits nach wenigen Wochen schrieb er an seinen Bruder

1879 Siemens & Halske präsentiert auf der Berliner Gewerbeausstellung die weltweit erste elektrische Eisenbahn mit Fremdstromversorgung.

Friedrich, ihm bekomme »es hier ganz bedeutend besser als in England« und er sei bereits »viel fideler geworden«[33]. Auf geschäftlicher Ebene mündete dieser Elan in den Aufbau einer eigenen Kabelfabrik im St. Petersburger Vorort Tschekuschi. Die Fabrik war das erste große elektrotechnische Werk des Zarenreichs. Im Herbst 1882 präsentierte Siemens & Halske auf der russischen Industrie- und Kunstausstellung in Moskau die erste elektrische Bahn Russlands. Ein begeisterter Zar Alexander III. ließ sich samt Familie und Ministern mit der Bahn hin und her fahren. Unter dem Eindruck dieses Ereignisses berichtete Carl von Siemens nach Berlin: »Als der Zug sich in Bewegung setzte, brach das dicht versammelte Publikum in ein furchtbares Hurra aus und so ging es beide Male den ganzen Weg entlang. Es war ein wahrer Triumphzug.«[34]

Die elektrische Bahn von Siemens & Halske auf der Moskauer Industrieausstellung, 1882

Die »kaiserliche Liebhaberei für elektrisches Licht«[35] war es auch, die Siemens & Halske den ersten Großauftrag im russischen Beleuchtungsgeschäft einbrachte. 1885 stattete das Unternehmen den Winterpalast des Zaren mit elektrischem Licht aus; anlässlich eines Hofballs im Januar 1887 brannten 12.000 Glühlampen. Dieses Ereignis entfaltete eine immense Werbewirkung auf das russische Beleuchtungsgeschäft. Bereits 1886 hatte Carl von Siemens sämtliche Geschäftsaktivitäten um das elektrische Licht in der Gesellschaft für elektrische Beleuchtung vom Jahre 1886 (kurz: Lichtgesellschaft) gebündelt. Dieses Unternehmen hatte ein staatliches Monopol, im ganzen Land Elektrizitätswerke beziehungsweise -netze zu installieren und zu betreiben. Die Lichtgesellschaft entwickelte sich zum größten Beleuchtungsunternehmen des Zarenreichs. Das Geschäft trug wesentlich dazu bei, dass Siemens & Halske den elektrotechnischen Markt Russlands nach den schwierigen 1870er Jahren erneut dominierte.

Siemens & Halske bekommt Konkurrenz

Der neue Markt für »Licht« und »Kraft«, so die zeitgenössischen Bezeichnungen für Beleuchtungsanlagen und Kraftwerke, rief auch die Wettbewerber auf den Plan – allen voran die AEG des Berliner Unternehmers Emil Rathenau. Innerhalb weniger Jahre machte diese Firma Siemens & Halske den Spitzenplatz in der europäischen Elektroindustrie streitig. Als börsennotiertes Unternehmen mit entsprechender Kapitalausstattung und modernen Organisa-

1881 Zar Alexander II. fällt einem Attentat zum Opfer; sein Sohn Alexander III. übernimmt die Regentschaft.

1879 Thomas Alva Edison meldet in den USA ein Patent auf die elektrische Glühbirne an.

1883 Emil Rathenau gründet in Berlin die Deutsche Edison-Gesellschaft für angewandte Elektricität.

tionsstrukturen befand sich die AEG auf einem rasanten Expansionskurs, der Carl und Werner von Siemens – William war 1883 gestorben – überforderte. Da der Siemens-Gründer auf seinem Jugendtraum eines generationsübergreifenden Familienunternehmens beharrte, kam ein Börsengang für Siemens & Halske nicht in Betracht. Stattdessen beschäftigte den Elektropionier während der 1880er Jahre die Frage, wie die alternden Brüder die Übergabe des Geschäfts an die nächste Generation vorbereiten konnten. Im Unterschied zu Werner sah Carl von Siemens sehr wohl die Gefahr, die von der kapitalstarken AEG ausging. Mit seinen Vorschlägen, zur Finanzierung der dringend notwendigen Investitionen ebenfalls auf den Kapitalmarkt zurückzugreifen, konnte er sich gegenüber dem älteren Bruder aber nicht durchsetzen. Entsprechend ließ Siemens & Halske wertvolle Jahre verstreichen, in denen die AEG Zug um Zug aufholte.[36] Die Modernisierung der Produktion wurde ebenso vernachlässigt wie der Aufbau moderner Managementstrukturen.

Ein leidenschaftlicher Brüderzwist

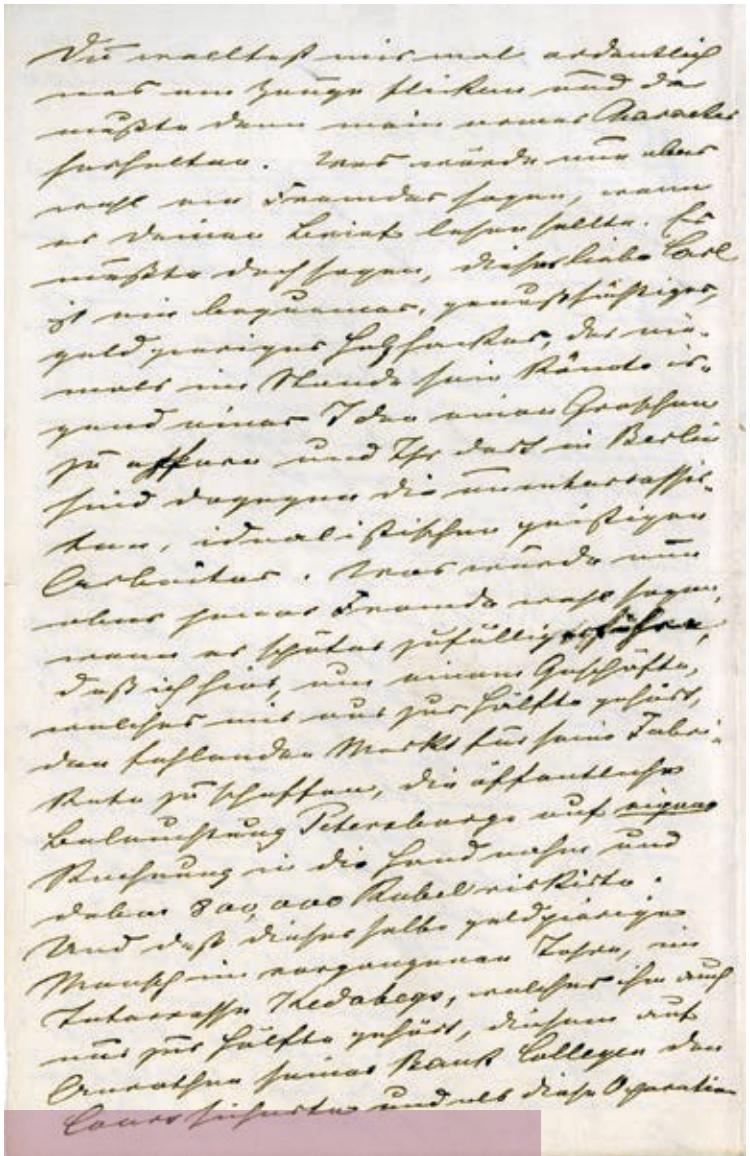
Bislang war es den drei Brüdern dank der guten familiären Beziehungen gelungen, die weitverzweigten Unternehmungen ihrer Firma zusammenzuhalten. Werner von Siemens sprach in diesem Zusammenhang stets vom »Gesamtgeschäft«[37]. Damit meinte er Siemens & Halske in Berlin, Siemens Brothers in London und Siemens & Halske St. Petersburg. Die Geschäfte der genannten Firmen führte jeweils ein Siemens-Bruder: Werner in Berlin, William in London und Carl in St. Petersburg.[38] In übergeordneten Fragen, beispielsweise bei Großprojekten, hatten alle drei Partner Mitspracherecht. Diese Regelung funktionierte, nicht immer reibungslos, doch bisher hatten sich die Brüder bei Meinungsverschiedenheiten stets zusammengerauft.

Williams Tod im November 1883 änderte die Situation entscheidend. Da er kinderlos geblieben war, fehlte ein Nachfolger, der die tragende Rolle im Londoner Teil des Gesamtgeschäfts hätte übernehmen können. Widerwillig stimmte Werner von Siemens zu, die Geschäftsführung einem angestellten Manager namens Ludwig Löffler zu übertragen. Der Mechaniker und Seekabel-Spezialist arbeitete seit 1858 für die englische Niederlassung und hatte mehrere große Kabelexpeditionen geleitet. Carl von Siemens kannte Löffler aus seiner Londoner Zeit und traute ihm zu, Siemens Brothers auf Erfolgskurs zu halten. Diese Einschätzung änderte sich jedoch, als Ludwig Löffler zielstrebig begann, das Geschäft von Siemens Brothers bevorzugt in Südamerika, Afrika und Asien

1880er – 1890er Jahre Der elektrotechnische Markt in Deutschland wächst rasant, und eine Reihe innovativer Unternehmen drängt auf den Markt.

1880er Jahre Die koloniale Expansion der europäischen Mächte strebt ihrem Höhepunkt zu.

1870er Jahre Ludwig Löffler entwickelt sich zur treibenden Kraft hinter dem Geschäft von Siemens Brothers.



Seite aus einem Brief Carl von Siemens' an seinen Bruder Werner, 11. Januar 1888

auszubauen; der Standort London war hierfür als Ausgangspunkt hervorragend geeignet. Löffler geriet schnell in Konflikt mit Werner von Siemens, der die Interessen des Berliner Stammhauses gefährdet sah. Carl von Siemens wurde in die Auseinandersetzungen hineingezogen. 1887 entwickelte sich hieraus ein handfester Streit zwischen den beiden Brüdern.

Für Werner von Siemens war die Sachlage klar: Er hatte das Elektrounternehmen 1847 gemeinsam mit Johann Georg Halske in Berlin gegründet. Die Niederlassungen in London und St. Petersburg waren damit »Kinder« der Berliner »Mutter«[39] – der Begriff »multinationales Unternehmen« existierte noch nicht. Dementsprechend war Siemens & Halske in den Augen des Gründers ein Unternehmen, das seinem Ursprung nach deutsch war und in seiner Führung auch weiterhin deutsch bleiben sollte.[40] Carl von Siemens sah die Angelegenheit differenzierter. Obwohl er die Stellung des Älteren als primus inter pares respektierte, empfand er Werners »Bevorzugungsschwäche«[41] für den Standort Berlin als äußerst problematisch. Bereits 1884 hatte er gefordert, dass sich der ältere Bruder von seinen »deutsch patriotischen Gefühlen und [s]einer speciellen Vaterliebe für das Berliner Geschäft emancipiren«[42] solle. Nüchtern betrachtet sei London weit besser geeignet, das globale Geschäft von Siemens & Halske zu verantworten.

Von Brief zu Brief wurde der Ton in der Korrespondenz zwischen Berlin und St. Petersburg rauer; Ende 1887 trat der Konflikt offen zutage. In mehr als 30 teils hoch emotionalen, viele Seiten umfassenden Schreiben stritten Werner und Carl von Siemens über Weltanschauungen, Lebensziele, unternehmerische Erfolge und nicht zuletzt über zentrale Zukunftsfragen ihrer Firma.[43] Selbst der im Umgang mit seinen Geschwistern meist geduldige Carl geriet in Rage, fühlte er sich doch von Werner ungerecht behandelt. Schließlich hatte dieser das Unternehmen nicht allein

1880er Jahre Großbritannien ist die dominierende Kolonialmacht – London das politische und wirtschaftliche Zentrum des britischen Weltreichs.

aufgebaut! Es war vielmehr das erfolgreiche Zusammenspiel der drei Brüder, das Siemens & Halske zur »Weltfirma« gemacht hatte. Dies wollte Carl von Siemens angemessen gewürdigt wissen. Anfang Januar 1888 schrieb er nach Berlin:

»Ich scheine von der Natur für grosse Unternehmungen geschaffen zu sein, denn wo ich bis jetzt hingekommen ist stets Grosses entstanden. […] [A]lle grossen Geschäfte, die während meiner 11 jährigen Sklavenzeit in London gemacht sind, Indo-European, Russisch-Japanesisches Kabel, DUS-Kabel, französisches Kabel, [wären] ohne mein Zuthun nicht zu Stande gekommen.«[44]

Im Lauf des Monats beruhigten sich die Gemüter. Geleitet von der Überzeugung, dass in geschäftlichen Dingen alle Gesellschafter »immer Vertrauen in die Vernunft auf der anderen Seite haben« müssten, sonst fahre »die Karre in den Dreck«[45], kehrten beide Unternehmer zum Tagesgeschäft zurück.

1879 Siemens Brothers verlegt ein Seekabel zwischen dem französischen Brest und der kanadischen Ostküste.

Weichenstellungen für die Zukunft

Allmählich mussten die Siemens-Brüder etwas unternehmen, wie bisher konnte es angesichts der erfolgreichen Entwicklung der AEG nicht weitergehen. Der Bau und Betrieb von elektrischen Bahnen, Kraftwerken oder städtischen Beleuchtungsanlagen erforderte hohe Investitionen, die der Elektrokonzern nicht allein aufbringen konnte. Daher schien Carl von Siemens ein Börsengang genau das Richtige. Bruder Werner lehnte die Umwandlung von Siemens & Halske in eine Aktiengesellschaft jedoch weiterhin ab. Außerdem scheute er das finanzielle Risiko, das mit den langfristigen Investitionen in Infrastrukturprojekte einherging. Seiner Meinung nach verlangten derlei »Unternehmergeschäft […] junge, waghalsige Chefs, die immer bereit sind, ihre Existenz an die Durchführung eines großen Geschäftes zu setzen.«[46] Per Vertrag verzichtete er 1883 gegenüber Emil Rathenau sogar darauf, in das Geschäft mit »Zentralstationen« einzusteigen, auf dem der rasante Ausbau der kommunalen Elektrizitätsversorgung beruhte. Siemens & Halske beschränkte sich in Deutschland auf die Produktion elektrotechnischer Erzeugnisse und verpasste so die Gelegenheit, sich in einem wachsenden und lukrativen Geschäftsfeld zu engagieren.

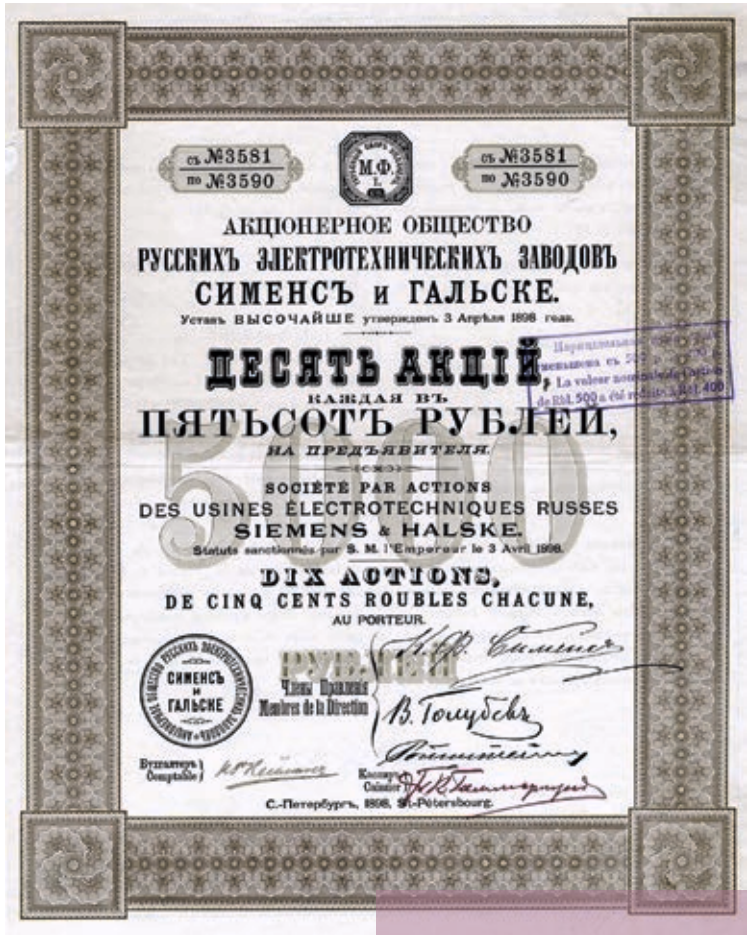
Carl von Siemens ging in Russland anders vor. Seine Lichtgesellschaft war eine Aktiengesellschaft, die schnell im kommunalen Beleuchtungsgeschäft des Zarenreichs expandieren konnte. Vor dem Hintergrund dieser Erfahrung drängte er seinen Bruder, auch in Deutschland die nötigen Unternehmensreformen zügig umzu-

1887 Emil Rathenau ändert den Namen der Deutschen Edison-Gesellschaft in »Allgemeine Elektricitäts Gesellschaft« (AEG) und bringt das Unternehmen an die Börse.

setzen – sonst liefe man Gefahr, »zu einfachen Fabrikanten reduzirt«[47] zu werden. Die Fokussierung auf die Familie, bislang eine der Stärken des Gesamtunternehmens, schien dem 59-Jährigen nun als großer Nachteil. Weihnachten 1888 sah er einen langen und heftigen Kampf mit der AEG voraus, in dessen Verlauf »beide Teile blutige Köpfe davontragen werden […] Ohne die Hilfe ihrer Aktionäre hätte die Allgemeine [d. i. die AEG] in so kurzer Zeit unmöglich so gross u. mächtig werden können und sie wird uns auch bald überflügeln.«[48]

Der geforderte Börsengang ließ sich erst nach dem Tod Werner von Siemens' realisieren. Gemeinsam mit seinen beiden Neffen Wilhelm und Arnold, die seit 1890 ebenfalls als persönlich haftende Gesellschafter von Siemens & Halske fungierten, traf Carl von Siemens unter Mitwirkung des Vetters Georg Siemens von der Deutschen Bank entsprechende Vorbereitungen. Ganz ohne Familie konnte und wollte er dann doch nicht agieren. Formell erfolgte die Gründung der Siemens & Halske AG am 3. Juli 1897. Mit 35 Millionen Reichsmark hatte das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt die gleiche Marktkapitalisierung wie die erst zehn Jahre zuvor gegründete AEG.[49]

Trotz Börsengang gab die Familie das Heft im Unternehmen nicht aus der Hand. Alle Aktienanteile waren zunächst in Familienbesitz, und auch der Aufsichtsratsvorsitzende entstammte dem Familienkreis. Diese Tradition wurde übrigens bis 1981 beibehalten. Erster Vorsitzender des Aufsichtsrats wurde 1897 – selbstverständlich, möchte man fast sagen – Carl von Siemens als letzter Vertreter der Gründergeneration. Aus dem operativen Geschäft zog er sich nun immer stärker zurück. Bereits 1893 hatte er die Geschäftsführung in St. Petersburg an Hermann Görz abgegeben, der kurz zuvor ausgerechnet von der AEG abgeworben worden war. Fünf Jahre später ging die St. Petersburger Niederlassung unter



Aktie der Russischen Elektrotechnischen Werke Siemens & Halske AG, 1898

1981 Bernhard Plettner ist der erste Aufsichtsratsvorsitzende der Siemens AG, der nicht dem Kreis der Familie entstammt. Er bleibt bis 1988 im Amt.

1890er Jahre Unter dem Finanzminister Sergei Witte werden in Russland liberale Wirtschaftsreformen durchgeführt, und das Land erzielt die höchsten Wachstumsraten Europas.

der Bezeichnung »Russische Elektrotechnische Werke Siemens & Halske AG« ebenfalls an die Börse.[50]

Nach seinem Rückzug aus der Geschäftsführung in Russland übersiedelte Carl von Siemens in die Stadt, die er über 40 Jahre zuvor als junger Mann in Richtung London verlassen hatte. In Berlin unterstützte der zwischenzeitlich geadelte Unternehmer seine beiden Neffen, sofern diese um seine Hilfe baten. Mit unerwünschten Ratschlägen hielt sich der 69-Jährige zurück. »Jeder will sich seine Erfahrungen selber sammeln«[51], schrieb er im Juli 1898 an seinen Neffen Wilhelm. Entsprechend beschränkte sich Carl von Siemens weitgehend auf Repräsentationsaufgaben und übernahm weitere Aufsichtsratsmandate. Die Übergabe an die zweite Unternehmergeneration war damit vollzogen. Carl von Siemens bedauerte nur, dass sein eigener Sohn weder Talent noch Ehrgeiz zeigte, selbst in eine Führungsposition einzutreten.

Siemens & Halske war für die kommenden Herausforderungen nun gut gerüstet. Im Zuge des Beleuchtungs-, Bahnen- und Industriegeschäfts wuchs das Unternehmen sowohl in Deutschland als auch im Ausland schnell. Berlin entwickelte sich in jenen Jahren zum weltweit wichtigsten Standort der Elektroindustrie; Siemens & Halske hatte hieran wesentlichen Anteil. Innerhalb einer Dekade verdreifachte sich die Belegschaft des Konzerns. Dennoch hatte die 1847 gegründete Firma ihre einstmals marktbeherrschende Stellung in zahlreichen Ländern verloren.

Vom »Sklaven des Geschäfts« zum Gentleman

Mit dem Rückzug aus dem operativen Geschäft schuf sich Carl von Siemens mehr und mehr private Freiräume – die er dringend benötigte. In einem Brief an seinen Neffen Wilhelm schrieb er im Oktober 1896:

> *»Ich bin mein Leben lang Sklave des Geschäfts gewesen und möchte wohl zuguterletzt mal etwas Freiheit geniessen.«*[52]

Häufige Krankheiten, immer wieder lange Kuraufenthalte, Schicksalsschläge in der Familie, all dies hatte ihm über die Jahrzehnte schwer zugesetzt. Jetzt war er endlich so wohlhabend, dass er sich ein angenehmes Leben, nach dem er sich jahrzehntelang gesehnt hatte, leisten konnte.

Möglicherweise in Erinnerung an seine frühe Kindheit in Menzendorf hatte das Landleben es Carl von Siemens besonders angetan. 1889 erwarb er Schloss Gostilitzy in der Nähe des Zarenpalasts von Peterhof, rund 40 Kilometer westlich von St. Petersburg.[53] Das Anwesen war gut mit der Eisenbahn erreichbar und diente bald als standesgemäßer Landsitz; regelmäßig empfing man prominente Gäste aus der Hauptstadt. In Erinnerung an seinen Russlandbesuch Ende 1889 formulierte der AEG-Manager Felix Deutsch: »Carl [von] Siemens, ein echter Grandseigneur, war ein überaus liebenswürdiger Wirt und ich erinner mich besonders gerne der in seinem schönen Haus verbrachten Abende.«[54] Während der Herbstmonate ließ er in den Wäldern des großzügigen Parks Treibjagden abhalten, zu denen sich immer wieder einflussreiche

Um 1900 Die »Elektropolis« Berlin zählt knapp zwei Millionen Einwohner; im großstädtischen Ballungsraum leben rund dreieinhalb Millionen Menschen.

1883 Der Kaufmann Felix Deutsch tritt als Prokurist in die Deutsche Edison-Gesellschaft für angewandte Elektricität (ab 1887 AEG) ein.

Gäste aus der nahe gelegenen Hauptstadt einfanden. Geschickt verstand es Carl von Siemens, seine hervorragenden Kontakte in Politik und Verwaltung zu pflegen – und diese auch für geschäftliche Zwecke zu nutzen.

Zum guten Renommee eines Unternehmers zählte auch damals schon dessen gesellschafts- und kulturpolitisches Engagement. Für Kunst und Kultur zeigte Carl von Siemens zeitlebens wenig Interesse, näher lag ihm die Förderung der Wissenschaft. So beteiligte er sich an der Gründung der elektrotechnischen Abteilung der Kaiserlich-Russischen Technischen Gesellschaft. Hinzu kamen regelmäßige Spenden an die evangelischen Kirchengemeinden in St. Petersburg sowie an verschiedene Einrichtungen der deutschen Gemeinde in der russischen Hauptstadt. Seit 1890 unterstützte er außerdem ein Waisenhaus. Der unternehmerische Erfolg im Verbund mit dem wohltätigen Engagement brachte dem bürgerlichen Unternehmer einen erheblichen Prestigegewinn, der die Verleihung mehrerer Orden zur Folge hatte. Auf dem Höhepunkt seines gesellschaftlichen Aufstiegs wurde der »treuunterthänige Siemens« im Februar 1895 von Zar Nikolaus II. »in Anerkennung seiner ganz besonders nützlichen Thätigkeit auf dem Gebiete der vaterländischen Industrie und in Vergeltung seiner Verdienste [...] in den erblichen Adelsstand des Russischen Reiches erhoben.«[55]

Angesichts seiner liberalen Ideale in der Revolution von 1848 mag dies verwundern. Doch mit politischen Fragen hatte sich Carl von Siemens schon lange nicht mehr kritisch auseinandergesetzt. Er pflegte einen pragmatischen Umgang mit der Staatsmacht und hatte seinen Frieden mit der Monarchie gemacht, in Russland wie in Deutschland. Im Gegensatz zu seinem Bruder Werner, der für die liberale Fortschrittspartei zeitweise sogar im preußischen Abgeordnetenhaus saß, war er nie politisch aktiv.

1894 Zar Nikolaus II. übernimmt die Regentschaft im Russischen Reich; er wird der letzte Zar sein.

Geadelt und im unternehmerischen Teilruhestand frönte Carl von Siemens seinen Interessen. Schloss und Park Gostilitzy bereiteten ihm und seiner Familie viel Freude; häufig waren seine Töchter samt Ehemännern und Kindern zu Gast. Darüber hinaus ging er verstärkt auf Reisen, bevorzugtes Ziel während der Wintermonate war das Mittelmeer. 1898 unternahm er mit seinem Sohn Werner eine Reise an den Nil. 1902, zwei Jahre nach dem frühen

Carl von Siemens anlässlich seiner Nobilitierung, 1895

Tod des Sohnes, begleitete ihn sein Neffe Wilhelm nach Karthago. So ganz ließ ihn das Geschäft aber nicht los. Für die russische Niederlassung waren sein Name, sein Ansehen und seine hervorragenden Kontakte weiterhin von immenser Bedeutung. Für die Siemens & Halske AG nahm er weiterhin den Aufsichtsratsvorsitz wahr. Erst im Dezember 1904, als ihm gesundheitliche Probleme mehr und mehr zu schaffen machten, trat er von diesem Amt zurück. Damals war der 75-Jährige bereits 55 Jahre im Unternehmen aktiv – länger als Werner von Siemens.

Carl von Siemens mit seinem Vetter Georg (links) und dessen Mutter Marie, 1900

Für die Nachwelt

Mit zunehmendem Alter machte sich Carl von Siemens Gedanken um das Erbe der Siemens-Brüder. In bescheidenen Verhältnissen aufgewachsen, hatten Werner, William und Carl ein Weltunternehmen aufgebaut, das um 1900 zu den größten Industrieunternehmen Deutschlands zählte. Carl von Siemens war der Letzte der drei Brüder – und er entwickelte ein immer stärkeres Gefühl für die historische Bedeutung dieser Lebensleistung. Entsprechend aufgeschlossen zeigte er sich, als Richard Ehrenberg, Professor und Unternehmenshistoriker an der Universität Rostock, 1902 mit dem Anliegen an Siemens & Halske herantrat, eine Geschichte über das Unternehmen schreiben zu wollen.[56] Bereitwillig gab er dem Professor über seine Erinnerungen Auskunft und erlaubte ihm darüber hinaus, die überlieferten Dokumente der vergangenen Jahrzehnte auszuwerten. Vor allem die Briefwechsel zwischen den Siemens-Brüdern erwiesen sich als wahrer Schatz. Auf ihrer Basis konnte Ehrenberg nicht nur die Unternehmensentwicklung, sondern auch die Familiengeschichte über einen Zeitraum von mehr als 40 Jahren detailliert nachzeichnen.

Carl von Siemens ließ die in Berlin vorhandenen Briefe sortieren und um Dokumente aus St. Petersburg beziehungsweise London ergänzen. Im Juni 1902 informierte er Ehrenberg, dass er »solange mit der Zusendung [fortfahren werde], bis Sie mir schreiben, dass ich damit aufhören soll«[57]. Der Professor reagierte enthusiastisch. Er empfahl, die Briefe unbedingt in einem »centralen Familien- und Geschäftsarchiv«[58] zu verwahren und so nachfol-

1870–1900 Georg von Siemens ist die zentrale Gründerpersönlichkeit der Deutschen Bank; über Jahrzehnte prägt er ihre Entwicklung.

1905 In Vorbereitung des 100-jährigen Firmenjubiläums wird für das 1811 gegründete Unternehmen Krupp ein Werksarchiv eingerichtet. Es ist das erste deutsche Unternehmensarchiv.

genden Generationen zugänglich zu machen. Die Gründung des »Siemens-Archivs«, wie Ehrenberg es nannte, als eines der ersten deutschen Unternehmensarchive erfolgte 1907. Seine Eröffnung erlebte Carl von Siemens nicht mehr. Nachdem er im Dezember 1904 den Aufsichtsratsvorsitz niedergelegt hatte, hielt er sich aus gesundheitlichen Gründen überwiegend in Kliniken und Heilbädern auf. Zu Beginn des Jahres 1906 zog es ihn in ein Sanatorium an der Côte d'Azur, wo er am 21. März im Alter von 77 Jahren starb.

Anders als seine Brüder Werner und Friedrich hat Carl von Siemens keine wichtigen Erfindungen gemacht. Er betrieb keine Grundlagenforschung wie William Siemens und erhielt auch keine Ehrendoktorwürde für herausragende wissenschaftlich-technische Leistungen. Dennoch war er für die Entwicklung von Siemens & Halske von zentraler Bedeutung. Carl von Siemens ging als »Organisator großer Unternehmungen« in die Firmengeschichte ein. Durch »diese besondere Begabung«, so das Siemens-Jahrbuch anlässlich seines 100. Geburtstags 1929, habe er »eine feste Grundlage für den finanziellen Anstieg der Firma Siemens & Halske geschaffen«.[59]

2014 Die Siemens-Brüder standen zeitlebens in regem Briefkontakt. In den Beständen des Siemens Historical Institute sind rund 8.000 Schreiben überliefert.

Anmerkungen

1 Standage, Tom: The Victorian Internet, London 1998.
2 Siemens Corporate Archives, SAA W1572, William an Werner, Manchester, 22. 12. 1846.
3 Lutz, Martin: Carl von Siemens 1829–1906, München 2013, S. 29 ff.; Sabean, David W., German International Families in the Nineteenth Century, New York 2011.
4 SAA W1581, Werner an William, Berlin, 20. 05. 1846; vgl. dazu auch: Werner an William, 25. 01. 1847, in: Heintzenberg, Friedrich (Hg.): Aus einem reichen Leben, 2. Auflage, Stuttgart 1953, S. 30.
5 SAA W1781, Carl an William, Berlin, 25. 09. 1845; zu William Siemens vgl. Pole, William: Wilhelm Siemens, Berlin 1890.
6 Feldenkirchen, Wilfried: Werner von Siemens, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, München 1996, S. 63 ff.
7 SAA W1166, Werner an William, Berlin, 21. 08. 1848.
8 Feldenkirchen, Wilfried: Von der Werkstatt zum Weltunternehmen, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, München 2003, S. 33.
9 SAA W1687, Carl an Werner, Paris, 09. 01. 1853.
10 SAA W1688, Carl an Werner, London, 27.01.1853.
11 Feldenkirchen, Wilfried (Hg.): Werner von Siemens. Lebenserinnerungen, München 2008, S. 191.
12 SAA W1610, Carl an Werner, St. Petersburg, 16. 01. 1854.
13 SAA W1865, Werner an Carl, Warschau, 22. 11. 1854.
14 Brief Werner an seine Frau Mathilde, Berlin, 23. 04. 1855; zitiert nach: Heintzenberg, Aus einem reichen Leben, S. 104 f.
15 Ehrenberg, Richard: Die Unternehmungen der Brüder Siemens. Bd. 1: Bis zum Jahre 1870, Jena 1906, S. 92; siehe dazu auch: Feldenkirchen, Wilfried: Die Firma Siemens im Russischen Reich vor 1914; in: Dahlmann, Dietmar / Scheide, Carmen (Hg.): »... das einzige Land in Europa, das eine große Zukunft vor sich hat.«, Essen 1998, S. 177 f.; Kirchner, Walther: Die deutsche Industrie und die Industrialisierung Russlands 1815–1914, St. Katharinen 1986.
16 SAA Z 21, Sozietätsvertrag zwischen Werner [von] Siemens und J. G. Halske in Berlin und Carl [von] Siemens in St. Petersburg v. 01. 01. 1855.
17 SAA W2137, Carl an Werner, St. Petersburg, 19. 03. 1855.
18 SAA A9, Werner von Siemens und Johann Georg Halske an Carl von Siemens, Berlin, 17.01.1863.
19 Gelaschwili, Simon: Finanzkapital der Firma Siemens und Halske in Georgien im 19. Jahrhundert. Arbeitspapiere des Deutsch-Georgischen Arbeitskreises für Finanz- und Sozialpolitik, G 12 (2010), S. 11.
20 Kölle, Gustav: Geschichte des Siemens'schen Kupferwerks Kedabeg (1917), in: SAA 53.La 540, S. 80 ff.
21 SAA 3.Li 600, Carl an seinen Neffen Wilhelm, St. Petersburg, 21. 12. 1892.
22 SAA W5453, Werner an Carl, Berlin, 04. 08. 1868.
23 Feldenkirchen: Werner von Siemens. Lebenserinnerungen, S. 175.
24 Siemens-Familienstiftung / Werner Siemens-Stiftung (Hg.): Stammbaum der Familie Siemens, 1984 neu bearbeitet von Sigfrid von Weiher, München 1985, S. 243.
25 Pieper, Hans: In 28 Minuten von London nach Kalkutta; in: Künzi,

Kilian (Hg.): In 28 Minuten von London nach Kalkutta, Zürich 2000, S. 159 ff.

26 Schaal, Dirk (Hg.): »Schade, daß man keine Wurst in einem Briefe schicken kann!« (unveröffentlichtes Manuskript, 2011).

27 Osterhammel, Jürgen: Die Verwandlung der Welt, München 2009, S. 1025.

28 Hugill, Peter J.: Global Communications since 1844, Baltimore 1999, S. 31 ff.

29 SAA W1483, Carl an Werner, London, 07. 08. 1872.

30 Feldenkirchen, Werner von Siemens, S. 294.

31 SAA W4208, Werner an Carl, o. O., 04. 11. 1863.

32 Hausman, William J. / Hertner, Peter / Wilkins, Mira: Global Electrification, Cambridge 2008.

33 SAA W6638, Carl an Friedrich, St. Petersburg, 31. 01. 1881.

34 SAA W6795, Carl an Werner, Moskau, 24. 09. 1882.

35 SAA W7097, Carl an Werner, St. Petersburg, 11. 01. 1886.

36 Kocka, Jürgen: Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG; in: Tradition 17 (1972), S. 125–142.

37 SAA W4081, Werner an Carl, Berlin, 20. 05. 1863.

38 SAA Z 21, Gesellschaftsvertrag zwischen Werner, William und Carl [von] Siemens, abgeschlossen im Dezember 1880.

39 SAA W7009, Werner an Carl, Berlin, 25. 12. 1884.

40 Vgl. auch: Weiher, Sigfrid von: Die englischen Siemens-Werke und das Siemens-Überseegeschäft in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, Berlin 1990, S. 137.

41 SAA W7241, Carl an Werner, St. Petersburg, 08. 01. 1888.

42 SAA W6981, Carl an Werner, St. Petersburg, 30.12. 1884.

43 SAA Brüder-Briefe, Briefwechsel Carl und Werner, November 1887 bis Januar 1888.

44 SAA W7240, Carl an Werner, St. Petersburg, 07. 01. 1888.

45 SAA W7327, Werner an Carl, Charlottenburg, 15. 01. 1888.

46 SAA W5976, Werner an William, Berlin, 11. 11. 1867

47 Vgl. auch SAA W7368, Carl an Werner, St. Petersburg, 20. 01. 1889; siehe auch: SAA 3.Li 600, Carl von Siemens an Richard Ehrenberg, Dresden, 18. 06. 1902.

48 SAA W7322, Carl an Werner, St. Petersburg, 26. 12. 1888.

49 Kocka: Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG, S. 125.

50 SAA 68.Li 141, Röhll, P.: Die Firma Siemens & Halske und deren Fabrikation in Russland, St. Petersburg 19. 11. 1898.

51 SAA W6999, Carl an seinen Neffen Wilhelm, Gostilitzy, 29. 07. 1898.

52 SAA 3.Li 600, Carl an seinen Neffen Wilhelm, Gostilitzy, 19. 10. 1896.

53 Dewitz, Bodo von / Scheidegger, Ludwig: Die Geschichte von Gostilitzy, Schwerin 2009.

54 Leo Baeck Institute, Digital Collections, New York, Felix Deutsch: Lebenserinnerungen (unveröffentlichtes Manuskript), S. 111.

55 SAA 19380, Adelsdiplom Carl von Siemens.

56 Stremmel, Ralf: Richard Ehrenberg als Pionier der Unternehmensgeschichtsschreibung oder: Wie unabhängig kann Unternehmensgeschichte sein?; in: Buchsteiner, Martin / Viereck, Gunther (Hg.): »Ich stehe in der Wissenschaft allein.«, Norderstedt, 2008, S. 143–188.

57 SAA 3.Li 591, Carl von Siemens an Richard Ehrenberg, Dresden, 14. 06. 1902.

58 SAA 4.Lk 68, Richard Ehrenberg an Carl von Siemens, Berlin, 26. 08. 1902.

59 Carl von Siemens; in: Siemens & Halske AG / Siemens-Schuckertwerke AG (Hg.): Siemens Jahrbuch, Berlin 1929, S. 3.

Literatur (Auswahl)

Dahlmann, Dietmar / Scheide, Carmen (Hg.): »... das einzige Land in Europa, das eine große Zukunft vor sich hat.« Deutsche Unternehmen und Unternehmer im Russischen Reich im 19. und frühen 20. Jahrhundert, Essen 1998, S. 167–188.

Dewitz, Bodo von / Scheidegger, Ludwig (Hg.): Die Geschichte von Gostilitzy. Schloss und Gut des Carl von Siemens bei St. Petersburg, Schwerin 2009.

Ehrenberg, Richard: Die Unternehmungen der Brüder Siemens. Bd. 1: Bis zum Jahre 1870, Jena 1906.

Feldenkirchen, Wilfried: Werner von Siemens. Erfinder und internationaler Unternehmer, 2. überarbeitete und ergänzte Auflage, München 1996.

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

Feldenkirchen, Wilfried (Hg.): Werner von Siemens. Lebenserinnerungen, München 2008.

Gelaschwili, Simon: Finanzkapital der Firma Siemens und Halske in Georgien im 19. Jahrhundert. Arbeitspapiere des Deutsch-Georgischen Arbeitskreises für Finanz- und Sozialpolitik, G 12 (2010).

Hausman, William J. / Hertner, Peter / Wilkins, Mira: Global Electrification. Multinational Enterprise and International Finance in the History of Light and Power, 1878–2007, Cambridge 2008.

Heintzenberg, Friedrich (Hg.): Aus einem reichen Leben. Werner von Siemens – In Briefen an seine Familie und an Freunde, 2. Auflage, Stuttgart 1953.

Hugill, Peter J.: Global Communications since 1844. Geopolitics and Technology, Baltimore 1999.

Kirchner, Walther: Die deutsche Industrie und die Industrialisierung Russlands 1815–1914, St. Katharinen 1986.

Kocka, Jürgen: Siemens und der aufhaltsame Aufstieg der AEG; in: Tradition 17 (1972), S. 125–142.

Lutz, Martin: Carl von Siemens 1829–1906. Ein Leben zwischen Familie und Weltfirma, München 2013.

Osterhammel, Jürgen: Die Verwandlung der Welt. Eine Geschichte des 19. Jahrhunderts, München 2009.

Pieper, Hans: In 28 Minuten von London nach Kalkutta; in: Künzi, Kilian (Hg.): In 28 Minuten von London nach Kalkutta. Aufsätze zur Telegrafiegeschichte aus der Sammlung Dr. Hans Pieper im Museum für Kommunikation, Bern, Zürich 2000, S. 119–239.

Pohl, Manfred: Emil Rathenau und die AEG, Mainz 1988.

Pole, William: Wilhelm Siemens, Berlin 1890.

Sabean, David W.: German International Families in the Nineteenth Century; in: Johnson, Christopher H. / Sabean, David Warren / Teuscher, Simon / Trivellato, Francesca (Hg.): Transregional and Transnational Families in Europe and Beyond, New York 2011, S. 229–252.

Schaal, Dirk (Hg.): »Schade, daß man keine Wurst in einem Briefe schicken kann!«. Berichte und Briefe des Telegraphieningenieurs Ernst Höltzer (1835–1911) aus Persien, unveröffentlichtes Manuskript 2011.

Siemens-Familienstiftung / Werner Siemens-Stiftung (Hg.): Stammbaum der Familie Siemens. Aus Anlaß der 600jährigen Wiederkehr des ersten urkundlichen Nachweises des Namens Siemens in Goslar, 1984 neu bearbeitet von Sigfrid von Weiher, München 1985.

Standage, Tom: The Victorian Internet. The Remarkable Story of the Telegraph and the Nineteenth Century's Online Pioneers, London 1998.

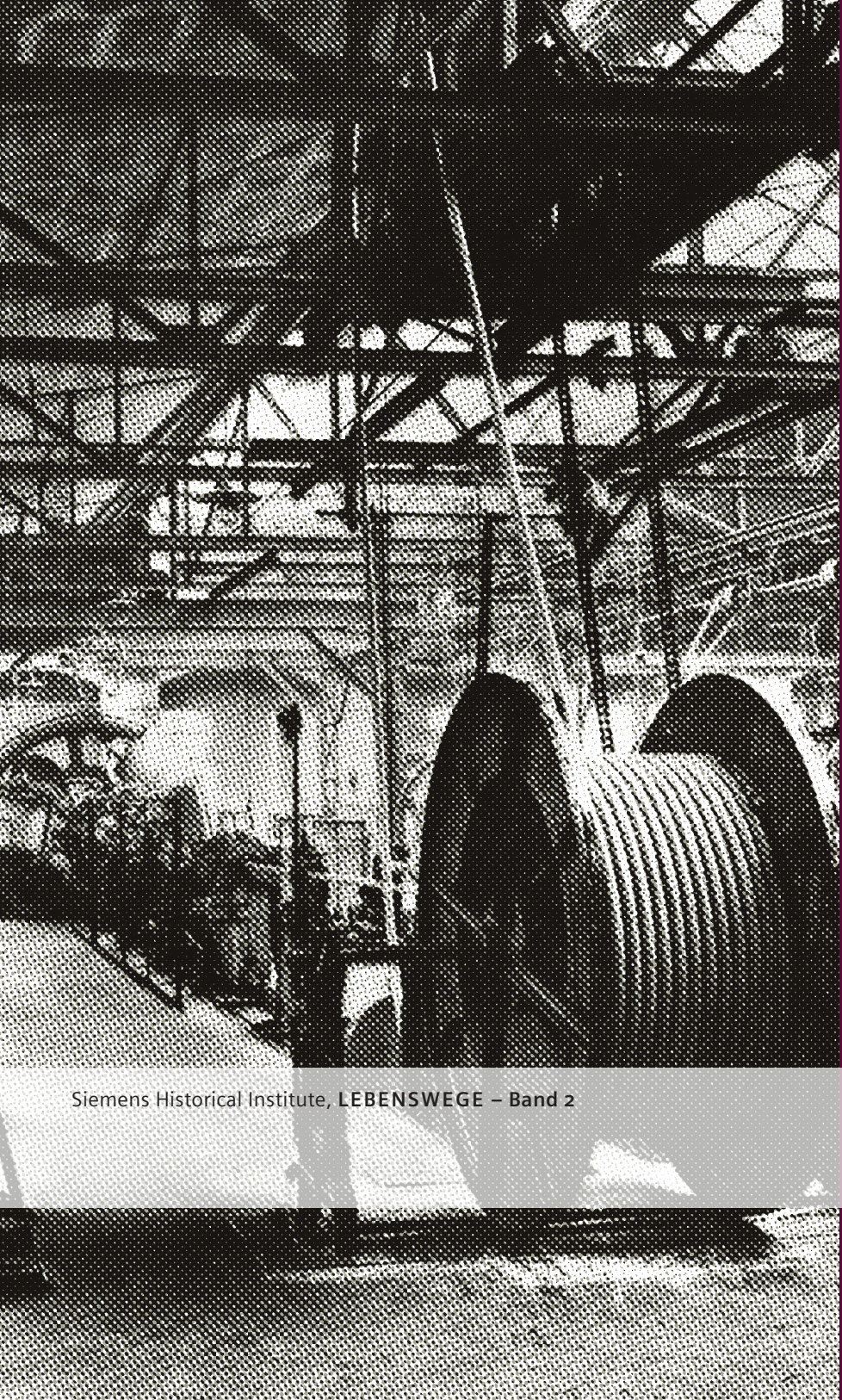
Stremmel, Ralf: Richard Ehrenberg als Pionier der Unternehmensgeschichtsschreibung oder: Wie unabhängig kann Unternehmensgeschichte sein?; in: Buchsteiner, Martin / Viereck, Gunther (Hg.): »Ich stehe in der Wissenschaft allein.« Richard Ehrenberg (1857–1921), Norderstedt, 2008, S. 143–188.

Weiher, Sigfrid von: Die englischen Siemens-Werke und das Siemens-Überseegeschäft in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, Berlin 1990.

Herausgeber
Siemens Historical Institute, München
Konzept und Redaktion
Sabine Dittler, Christoph Wegener
Autor Dr. Martin Lutz
Gestaltung Lisa Neuhalfen, Berlin
Druck PH. Reinheimer GmbH, Darmstadt
Bindung Josef Spinner Großbuchbinderei GmbH, Ottersweier
© 2014 Siemens Historical Institute, München

Bildnachweis
bpk – Bildagentur für Kunst, Kultur und Geschichte, S. 13. – Alle übrigen Abbildungen stammen aus den Beständen des Siemens Historical Institute; die Nutzungsrechte der Bilder liegen bei der Siemens AG München / Berlin.

Martin Lutz, Dr. phil., ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Humboldt-Universität zu Berlin.



Siemens Historical Institute, **LEBENSWEGE – Band 2**