

Unverkäufliche Leseprobe



Volker Reinhardt (Hrsg.)
Deutsche Familien

Historische Portraits von Bismarck bis
Weizsäcker

384 Seiten, Gebunden

ISBN: 978-3-406-52905-4

Originaldokument

Die Krupps

von Barbara Wolbring

© Verlag C.H. Beck

1873 stand Alfred Krupp auf dem Gipfel seines Ruhmes. Er war der alleinige Inhaber der Gußstahlfabrik Fried. Krupp, die einer der weltweit führenden Hersteller von Stahl und Stahlprodukten mit fast 12 000 Beschäftigten war. Aus dem Stahl wurden neben Präzisionswalzen eine Vielzahl von Produkten für die Eisenbahn hergestellt, für den Schiffsbau und natürlich die berühmten Kanonen. Mit diesen Kanonen hatte Krupp teilgehabt an den militärischen Erfolgen Preußens, 1866 in Königgrätz und dann vor allem 1870 im deutsch-französischen Krieg. Sein Name war verbunden mit dem wirtschaftlichen, politischen und militärischen Aufstieg Deutschlands, und mancher sah in ihm neben Bismarck und Moltke den dritten Reichsgründer.

Im Februar 1873, zum 25. Jahrestag der Übernahme der Gußstahlfabrik als Alleininhaber, ließ Alfred Krupp ein Gedenkblatt anfertigen mit dem Foto eines kleinen, bescheidenen Häuschens. «Vor fünfzig Jahren», stand darunter in seiner faksimilierten Handschrift, «war diese ursprüngliche Arbeiterwohnung die Zuflucht meiner Eltern. Möchte jedem unserer Arbeiter der Kummer fern bleiben, den die Gründung der Fabrik über uns verhängte. 25 Jahre lang blieb der Erfolg zweifelhaft, der seitdem allmählig die Entbehrungen, Anstrengungen, Zuversicht und Beharrlichkeit der Vergangenheit – endlich so wunderbar – belohnt hat».¹

Das «Stammhaus», wie es seitdem genannt wird, hatte Krupp erst kurz zuvor wieder herrichten lassen, nachdem es lange Zeit fast in Vergessenheit geraten war. Für die Renovierung hatte er im Januar 1872 genaue Anweisung gegeben. Alle späteren Veränderungen und Einbauten sollten ohne Rücksicht auf die Kosten entfernt werden. Dabei sollte das kleine Haus ausdrücklich keine «geschäftliche Be-

stimmung» im eigentlichen Sinne erhalten. Es sollte lediglich als Anlaufstelle dienen für seine (inzwischen immer seltener werdenden) Besuche in der Fabrik, und seine Beerdigung, so legte er fest, sollte von hier aus erfolgen. Das Häuschen solle «so lange erhalten bleibe[n], als die Fabrik bestehen wird», bestimmte er, damit «meine Nachfolger so wie ich, mit Dank und Freude hinblicken werden auf dieses Denkmal, diesen Ursprung des großen Werkes».²

Ein Denkmal vergangener Armut ließ Krupp also errichten in dem Moment, als er doch eigentlich seinen Erfolg feierte, den Aufstieg der Firma zur größten des Reiches. Zunächst war die Botschaft dieses Denkmals wohl in erster Linie an die Arbeiter gerichtet, die das «Stammhaus» täglich auf dem Fabrikgelände sehen würden. Die Arbeiter begannen sich zu organisieren und Forderungen zu stellen. 1872 hatte es im Ruhrgebiet die ersten größeren Streiks gegeben. Auch wenn Krupp selbst kaum betroffen war, nahm er dies doch ernst, und das «Stammhaus» enthielt eine Botschaft an die Arbeiter: «Das Haus und seine Geschichte mag dem Zaghaften Muth geben und ihm Beharrlichkeit einflößen, es möge warnen, das Geringste zu verachten und vor Hochmuth zu bewahren».³ Sein Reichtum, hieß das, sei ihm nicht in den Schoß gefallen, sondern durch Entbehrung, Fleiß und harte Mühe erarbeitet. Auch er sei einst sehr arm, ärmer noch als manche seiner jetzigen Arbeiter, gewesen und habe den Aufstieg aus eigener Kraft geschafft. Krupp hatte also eine ganz konkrete, auf die Gegenwart bezogene Absicht, wenn er die Armut seiner Vergangenheit und den mühsamen Beginn der Firma betonte. Das muß man stets im Auge haben, denn seine Darstellung trifft nur teilweise zu.

Ein Patrizierhaus am Essener Flachsmarkt

Es stimmt zwar, daß er Jahre seiner Kindheit und Jugend in dem später sogenannten «Stammhaus» auf dem Fabrikgelände vor den Toren der Stadt zugebracht hatte, dennoch war es kein tatsächliches Stammhaus der Familie Krupp. Diese gehörte vielmehr seit vielen Generationen zu den angesehenen und wohlhabenden Familien des Essener

Bürgertums. Mit Arndt Krupp, der 1587 in der Kaufmannsgilde Aufnahme fand, wurde der erste von ihnen urkundlich erwähnt. Da er geschäftlich erfolgreich war, bekleidete er bald wichtige Ehrenämter des Patriziats in Essen und gehörte seit 1600 dem Rat der Stadt an. Er erwarb ein repräsentatives Haus am Essener Flachsmarkt, das als das eigentliche Stammhaus der Familie bezeichnet werden kann, denn über sieben Generationen war es das Wohnhaus der Familie. Auch Alfred Krupp wurde 1812 dort geboren. Die Familie Krupp schrieb in den folgenden Generationen nicht nur eine Erfolgsgeschichte; doch blieb sie trotz gewisser Rückschläge stets eines der führenden Geschlechter der Stadt, das wichtige Ämter innehatte und mit den anderen Ratsfamilien vielfach verwandt und verschwägert war.

Das Vermögen, das dann die Gründung der als Fried. Krupp firmierenden Gußstahlfabrik und ihren lange Jahre verlustreichen Betrieb ermöglichte, hat größtenteils Helene Amalie, geborene Ascherfeld, erwirtschaftet, die 1732 geborene Großmutter des Firmengründers Friedrich Krupp. Nach nur sechsjähriger Ehe wurde sie mit erst fünfundzwanzig Jahren Witwe und hat die Geschäfte tatkräftig und sehr erfolgreich weitergeführt. Bei ihrem Tod 1810 hinterließ sie ein beträchtliches Vermögen, das auch nach der Aufteilung unter Friedrich und seine beiden Geschwister jedem ein ansehnliches Erbe bescherte.

Friedrich Krupp war also ein vermögender Mann aus einer der angesehensten Essener Familien, als er 1811 die Gußstahlfabrik gründete. Dieser Gußstahl, technisch korrekt ausgedrückt Tiegelstahl, enthielt besonders wenig Schlackenstoffe. Er war ein Spezialwerkstoff, der aufgrund von Napoleons Kontinentalsperre knapp war. Bis dahin wurde er ausschließlich aus England importiert, denn das Herstellungsverfahren war auf dem Kontinent nicht bekannt. Krupp hoffte auf große Gewinne, als er sich mit den Brüdern Kechel zusammmentat, die zwar mittellos waren, aber beteuerten, das Geheimnis der Gußstahlerzeugung zu kennen. Ihnen unterstand die technische Leitung, für das Kaufmännische wurde ein Betriebsführer eingestellt, ein sogenannter Faktor. Friedrich Krupp kümmerte sich zunächst wenig um den Betrieb, sondern widmete sich weiterhin

vor allem seinen städtischen Ehrenämtern. Seit 1808 war er verheiratet mit Therese Wilhelmi, die ebenfalls einer sehr reichen Familie entstammte. Nach der Tochter Ida 1809 kamen 1812 und 1814 noch die Söhne Alfred – der sich seit den 1830er Jahren nur noch Alfred nannte – und Hermann zur Welt, 1820 Friedrich als Jüngster.

Schon bald zeigte sich, daß die Versprechen der Brüder Kechel nicht eingelöst werden konnten. Ein neuer Teilhaber verstand vom Gußstahl eher noch weniger als seine Vorgänger. Die Fabrik kam daher nicht aus den roten Zahlen heraus. Ein Grundstück nach dem anderen aus dem großmütterlichen Erbe mußte verkauft werden, und schließlich sogar das Wohnhaus am Flachsmarkt. Die Familie mußte nun das repräsentative Stadthaus verlassen und auf das Fabrikgelände umziehen, in jenes winzige Aufseherhäuschen, das Alfred Krupp dann fast fünfzig Jahre später als «Stammhaus» bezeichnete. Der Verlust des Bürgerhauses war der sichtbare Teil eines geschäftlichen Scheiterns und eines sozialen Abstiegs. Mit seinem Vermögen verlor Friedrich Krupp auch sein Ansehen, ja, seinen Stand als Bürger. Er legte Ende 1824 alle städtischen Ämter nieder und wurde wenig später aus der Liste der Essener Kaufleute mit Rechten gestrichen.

Wohnen inmitten der Fabrik

Friedrich Krupp war tief gefallen, finanziell ruiniert und sozial deklassiert. Bei seinem Tod 1826, mit gerade 39 Jahren, hinterließ er große Schulden, so daß seine Witwe das Erbe für ihre minderjährigen Kinder ausschlug. Doch immerhin gab es noch die Fabrik mit ihren Anlagen und die feste Überzeugung, daß man mit dem Tiegelstahl irgendwann auch Gewinne machen würde. Alfred Krupp, der älteste Sohn, war beim Tod seines Vaters gerade vierzehn Jahre alt. Schon zuvor hatte er in der Fabrik mitgearbeitet, nun verließ er das Gymnasium und übernahm gemeinsam mit seiner Mutter den Betrieb. Es folgten jene harten, mühsamen Jahre, auf die Alfred später verwies, als das Unternehmen längst ins Riesenhafte gewachsen war und gigantische Profite erwirtschaftete. Während seine Altersgenossen aus den wohlhabenden Bürgerfamilien zur Schule gingen,

stand der junge Alfred mit den wenigen verbliebenen Arbeitern am Schmelzofen der Gußstahlfabrik. Hier lernte er das Handwerkliche der Stahlherstellung und begann bald, neue Produkte zu entwickeln. Doch auch am kaufmännischen Teil des Betriebes nahm er mit der Zeit immer stärkeren Anteil, vor allem am Absatz der Produkte. Seit 1829, mit gerade 17 Jahren, mußte Alfred Krupp selbst als Vertreter der Firma oft mehrere Wochen auf Reisen gehen, um den Stahl sowie die Halbfertig- und Fertigprodukte der Fabrik vorzustellen und neue Kunden zu gewinnen. In den folgenden dreißig Jahren suchte er immer neue Anwendungsmöglichkeiten für seinen Gußstahl und entwickelte neue Produkte, für die er dann Kunden aufspüren mußte. Anders als bei einem traditionellen Handwerksbetrieb gab es keinen vorhandenen Bedarf, der zu befriedigen gewesen wäre. Erst seit Mitte der 1840er Jahre setzte mit dem beginnenden Eisenbahnbau der Aufschwung ein. 1847 und 1848 gab es noch einmal einen Einbruch, doch danach gewann der Aufschwung immer mehr an Fahrt und katapultierte die Gußstahlfabrik Fried. Krupp, wie sie immer noch hieß, und ihren Inhaber Alfred Krupp ganz nach oben.

Die Prägung durch die harten Jahre seiner Jugend hat Alfred Krupp nie abgelegt oder geleugnet – im Gegenteil. Von der Pike auf hatte er alles gelernt, was mit dem Betrieb, der Betriebsführung und der Produktion zu tun hatte. So blieb er zeitlebens der Überzeugung, daß es keiner schulischen oder gar akademischen Bildung und Ausbildung bedürfe, um die Fabrik erfolgreich zu führen, sondern daß das nötige Wissen am besten in der Praxis erworben werden könne. Seinem unbedingten Willen zum Erfolg und seinem Glauben an «seinen» Gußstahl, seinem Einsatz oft über die Erschöpfungsgrenze hinaus schrieb er es vor allem zu, daß nach der langen Durststrecke schließlich doch der Aufstieg gelang. Insofern entsprach es tatsächlich Alfred Krupps tiefer Überzeugung, wenn er auf dem Gedenkblatt von 1873 seinen Erfolg vor allem als Ergebnis seiner «Entbehrungen, Anstrengungen, Zuversicht und Beharrlichkeit» bezeichnete.

Was Krupp allerdings nicht erwähnte, ist derjenige Faktor, ohne den seine Familie die lange Durststrecke nicht hätte überwinden

können: die noch immer bestehenden engen, meist auch verwandtschaftlichen Verbindungen zur wohlhabenden Essener Bürgerschaft. Von hier kamen die Kredite, die die Fabrik für ihren Fortbestand und dann auch für die Investitionen benötigte, die der Aufschwung erforderte. Kredite kamen unter anderem von Therese Krupps Vater Wilhelmi, von ihrem Schwager Friedrich von Müller, der mit der Schwester Friedrich Krupps verheiratet war und die Witwe in der Anfangszeit auch mit Ratschlägen unterstützte. Von 1834 bis 1844 war sein Sohn Carl Friedrich von Müller sogar als Teilhaber an der Fabrik beteiligt, sorgte für eine geordnete Betriebsführung und Buchhaltung und ermöglichte durch seine Einlage die Anschaffung der ersten Dampfmaschine zum Antrieb eines Hammerwerkes. Dann war zwischen 1844 und 1859 noch Alfreds Jugendfreund, der Kölner Kaufmann Friedrich Sölling, an der Fabrik beteiligt. Haupteigentümerin jedoch blieb Therese Krupp, auch wenn ihre drei Söhne ihrem Alter entsprechend immer mehr Aufgaben in der Betriebsführung übernahmen. 1848 ging die Fabrik schließlich formal durch einen Kaufvertrag auf Alfred Krupp als Alleininhaber über.

In diesem Kaufvertrag, der Alfred Krupps ältere Schwester Ida und vor allem die jüngeren Brüder Hermann und Friedrich auf Dauer von der Fabrik ausschloß, lag der Kern für ein Grundprinzip der Firma, das Alfred 1872 im sogenannten Generalregulativ festschrieb und an dem auch in den folgenden Generationen immer festgehalten wurde: Die Fabrik müsse immer in einer Hand bleiben, sie dürfe nicht unter die Erben aufgeteilt werden. Die Geschwister erhielten zwar einen gewissen Ausgleich, wurden jedoch keineswegs dem Wert der Firma entsprechend ausgezahlt. Die Fabrik hätte einen solchen Aderlaß nach Krupps Auffassung ebensowenig verkraftet wie eine dauerhafte gemeinschaftliche Leitung gleichberechtigter Brüder. Die Fabrik – diese in der Familie nie aufgegebenen Überzeugung wurde hier grundgelegt – bedürfe der Leitung durch ein einziges unangefochtenes Oberhaupt. Die materiellen Interessen der nachgeborenen Geschwister mußten zurückstehen hinter diesem Prinzip, das den Regeln des bürgerlichen Erbrechts widersprach. Die Fabrik wurde damit nicht wie persönlicher Besitz behandelt, sondern wie ein eigener Herrschaftsbereich, ähnlich einem Staat, der auch

nur auf einen Erben übergehen kann, wenn er nicht grundlegend geschwächt oder sogar zerstört werden soll.

Hatte der anhaltende Mißerfolg des Unternehmensgründers Friedrich dazu geführt, daß er sein Bürgerhaus verkaufen und vor die Tore der Stadt ziehen mußte, so strebte Alfred keine Rückkehr in die Stadt an, als der Erfolg sich einstellte, die Fabrik immer weiter wuchs und schließlich das alte Essen in seinen Ausmaßen zu übertreffen begann. Vielmehr lag der Wohnsitz der Familie für die folgenden vier Jahrzehnte auf dem Fabrikgelände. Mitte der 1840er Jahre wurde das kleine Häuschen durch einen zweistöckigen Anbau ergänzt, in dem Krupp zunächst auch nach seiner Hochzeit mit Bertha Eichhoff im Jahr 1853 wohnte. 1860 errichtete er ein neues, repräsentatives Wohnhaus wiederum auf dem Fabrikgelände, doch war der Aufenthalt inmitten von Lärm, Qualm und Gestank für die junge Familie kaum erträglich. Daß die Teller im Schrank bei jedem Schlag des Dampfhammers schepperten, war da fast noch das geringste Übel. Krupp suchte daher ein ruhigeres Baugrundstück und fand es oberhalb der Ruhr, etwa zehn Kilometer von der Fabrik entfernt bei Bredeney. Dort, auf dem sogenannten «Hügel», bewohnte er seit 1864 zunächst ein Landhaus, bis er 1873 die seit 1870 nach eigenen Entwürfen errichtete prächtige «Villa Hügel» bezog.

Auf dem «Hügel»

Krupp ist also nicht zurück in die Stadt gezogen und hat auch in anderer Hinsicht ein Wiederanknüpfen an die Rolle seiner Familie innerhalb des Essener Bürgertums nie angestrebt. So lehnte er es stets ab, irgendwelche Ehrenämter und öffentliche Pflichten in Vereinen und Verbänden zu übernehmen, mit dem Argument, das verträge sich nicht mit der Leitung der Fabrik. «Wir haben keine Zeit für Lectüre, Politik u. dgl.»⁴, war sein früh feststehender Grundsatz, der wohl als eine Reaktion auf die Misere des Vaters zu sehen ist. Statt sich um einen Platz in der «alten» Führungsschicht zu bemühen, errichtete Krupp einen eigenen Herrschaftsbereich. Die auch räumlich wachsende Fabrik, zu der eine stetig größer werdende An-

zahl von Personen gehörte, war in ihrer Struktur eher einem Fürstentum vergleichbar als den bürgerlichen Besitztümern seiner Vorfahren. Die Villa Hügel, die er schließlich Anfang 1873 bezog, war weniger auf Bequemlichkeit als auf die Repräsentationspflichten des Fabrikherrn ausgerichtet, der dort Staatsoberhäupter zu empfangen hatte. Schon zum Zeitpunkt seines Einzugs hatte Alfred Krupp als einer der reichsten Männer Deutschlands in vielerlei Hinsicht die Kategorien der «Bürgerlichkeit» gesprengt, und unter seinen Nachfolgern sollte diese Distanz zum Mittelstand weiter wachsen. Trotzdem hielt Krupp demonstrativ an seiner Bürgerlichkeit fest. Er betonte neben der Armut seiner Jugendzeit bürgerliche Tugenden wie Bescheidenheit, Sparsamkeit, Fleiß und Pflichterfüllung und lehnte eine Nobilitierung ebenso wie alle anderen Titel stets ab. Das ist einerseits zu verstehen als Element des Abwehrkampfes gegen die Arbeiterbewegung, deren Klassendenken und Forderungen nach einer anderen Verteilung des Reichtums er die Geschichte seines Aufstieges allein durch Fleiß und Opferbereitschaft entgegengesetzte. Das richtete sich jedoch auch an seine Nachfolger, die er durch Maximen und Handlungsanweisungen und nicht zuletzt durch das «Generalregulativ» zu binden versuchte, in dem er 1872 die Grundsätze der Organisation, der Arbeit und der Leitung der Fabrik festlegte. «Der Zweck der Arbeit soll das Gemeinwohl sein. Dann bringt Arbeit Segen, dann ist Arbeit Gebet», schrieb er in diesem Sinne für alle derzeitigen und künftigen Fabrikangehörigen unter das Bild vom «Stammhaus».⁵ Die Fabrik war Krupp nicht Mittel zum Lebensunterhalt oder Quelle von Reichtum, sondern in erster Linie Selbstzweck, aus dem sich Pflicht und Auftrag für den Besitzer ergeben mußten. Dies war das oberste Gebot, auf das er seinen Sohn und auch die weiteren Nachfolger verpflichten wollte.

Nachfolger – das war für die nächste Generation der Sohn Friedrich Alfred, der am 17. Februar 1854 zur Welt kam. Fritz, wie er als Kind genannt wurde, war von klein auf anfällig und litt unter häufigen Asthmaanfällen, was sicher ganz wesentlich auf die ungesunde Wohnumgebung seiner frühen Kindheit zurückzuführen ist. Er war ein stiller, blasser und in sich gekehrter Knabe, der vollständig im Hinblick auf die Fortführung des Unternehmens erzogen wurde.

Strenge, Disziplin und Pflichterfüllung waren dabei die Maximen des Vaters, der dem Sohn möglichst viel von den eigenen Erfahrungen zu vermitteln und weiterzugeben bestrebt war. Das mußte selbstverständlich scheitern; doch Fritz, weich, liebenswürdig und ausgleichend, fügte sich dem bestimmenden, oft auch aufbrausenden Vater, der sich von seinen Überzeugungen nicht abbringen ließ. Zu diesen gehörte, daß an der Spitze des Unternehmens ein Generalist nötig sei, der das Unternehmen von innen gründlich kennen, nicht jedoch über akademische Spezialkenntnisse verfügen müsse. Den Wunsch, eine Technische Hochschule zu besuchen, schlug er seinem Sohn deshalb ab. Seit seiner Volljährigkeit war Fritz vielmehr im Unternehmen beschäftigt, ohne allerdings ein eigenes Aufgabengebiet zu erhalten. Erst viel später, als er mit 28 Jahren dem üblichen Studienalter längst entwachsen war, wurde ihm eine wenige Monate währende Stippvisite an der Technischen Hochschule Braunschweig gestattet.

1882, als der Vater seinem Studienwunsch endlich, wenn auch in extrem verkürzter Form, nachgab, wurde er zudem in die Prokura, das Leitungsgremium der Firma, aufgenommen. Ein weiteres Zugeständnis an die Eigenständigkeit des Sohnes lag in der nach jahrelanger Weigerung erteilten Zustimmung zur Hochzeit mit Margarethe Freiin von Ende. Alfred, der alle Ehrentitel stets abgelehnt hatte, wollte keine adelige Schwiegertochter. Auch nach der Hochzeit hat er mit ihr zunächst kaum ein Wort gesprochen. Später wurde ihm Margarethe zunehmend sympathisch, da sie zurückhaltend, aber dennoch energisch, ja zupackend und von angenehmem Äußeren war, ohne eine eigentliche Schönheit zu sein.

Friedrich Alfred Krupp hat nie offen gegen den übermächtigen Vater rebelliert. Er hat das Erbe von klein auf mehr wie eine Bürde übernommen und sich bemüht, den an ihn gestellten Ansprüchen gerecht zu werden. Dennoch hatte er durchaus eigene Ansichten und Standpunkte, an denen er festhielt. Das betraf nicht nur die Wahl seiner Ehefrau, sondern auch geschäftliche Fragen. Zwar hat sich Friedrich Alfred in allen die Fabrik betreffenden Belangen auch nach dem Tod des Vaters, der 1887 im Alter von 75 Jahren starb, nie darum bemüht, aus dessen Schatten zu treten. Doch hat er durchaus

eine aktive Rolle übernommen und eigene Akzente gesetzt. Statt sich ganz auf die Außenrepräsentation zu beschränken, was viele erwartet hatten, griff er immer wieder in die Leitung der Firma ein und behielt sich die letzte Entscheidung in wichtigen Fragen vor. Nachdem es in den vorangegangenen anderthalb Jahrzehnten eher langsam vorangegangen war, nahm das Unternehmen in den fünfzehn Jahren, die Friedrich Alfred an der Spitze stand, konjunkturbegünstigt erneut einen stürmischen Aufstieg. Die Belegschaft verdoppelte sich von 20 200 auf knapp 41 000, der Umsatz stieg von 42,2 auf 101,4 Millionen Mark. Mit dem Kauf des Magdeburger Gruson-Werks gelang 1893 die Übernahme eines wichtigen Konkurrenten. Bedeutende Erweiterungen stellten auch die Errichtung eines modernen Hüttenwerkes in Rheinhausen 1895/1897 und der Kauf der Kieler Germania-Werft dar.

Angesichts dieser Entwicklung konnte auch die stets demonstrierte persönliche Bescheidenheit Friedrich Alfred Krupps die Distanz nicht verkleinern, die zwischen dem Inhaber und den Arbeitern mittlerweile bestand. Obwohl er 1888 die ihm angebotene Nobilitierung ablehnte und auch nach seiner Ernennung zum «Wirklichen Geheimen Rat» 1900 auf die ihm dadurch zustehende Anrede «Exzellenz» verzichtete, gehörte er dem Bürgertum im Sinne des Mittelstandes längst nicht mehr an. Für eine bis weit ins bürgerliche Lager der Großindustrie gegenüber zunehmend kritisch eingestellte Öffentlichkeit war er vielmehr die Personifizierung der Industrie, des Kapitalismus, ja der Wirtschafts- und Sozialordnung des wilhelminischen Deutschlands insgesamt.