

## August Wilhelm Kisker (1812–1881)

*Von Thomas Welskopp*

August Wilhelm Kisker war Inhaber der größten Bielefelder Manufaktur für Leinendamaste im zweiten Drittel des 19. Jahrhunderts. Er wirkte maßgeblich bei der Gründung der Ravensberger Spinnerei AG (1854) und der Bielefelder AG für Mechanische Weberei (1862) mit. Kisker gehörte zu der Gruppe jüngerer Bielefelder Unternehmer um Hermann Delius, die der Krise des Bielefelder Leinengewerbes um die Mitte des 19. Jahrhunderts mit der Bereitschaft zum Strukturwandel und zum Risiko der Errichtung kapitalintensiver industrieller Anlagen begegneten und die damit die Industrialisierung des Bielefelder Textilgewerbes entscheidend förderten.

### I.

August Wilhelm Kisker wurde am 19. 9. 1812 als fünftes von zehn Kindern des Leinenkaufmanns und preußischen Kommerzienrats Christoph Wilhelm Kisker (1781–1856) in Halle/Westfalen geboren. Die Familie entstammte einem Bauerngeschlecht aus dem Osnabrücker Grenzland nahe der Grafschaft Ravensberg. Seit Beginn des 18. Jahrhunderts etablierte sich ein Zweig der Familie im Handel mit Löwendlinnen in Halle. Unter Johann Anton Kisker (1705–1757), Christoph Heinrich Kisker (1735–1786) und Christoph Wilhelm Kisker avancierte das Geschäft mit einfachen Leinensorten zu dem führenden in Halle. Neben der Familie Delius in Versmold war die dominierende Stellung der Kiskers in Halle eines der wenigen Beispiele dafür, daß Löwendlinnenkaufleute eine ähnlich starke und ökonomisch herausgehobene Position einnahmen wie die Bielefelder Kaufmannschaft.<sup>1</sup> Das Kaufmannshaus Kisker war jedoch, anders als viele Bielefelder Leinenhändler, noch nicht auf eine Linie von Produkten spezialisiert: Neben dem Leinengeschäft und dem Handel mit Flachs, Garn und Hanfleinen betrieb die Firma eine Brennerei, eine kleine Tabakmanufaktur und diente als

<sup>1</sup> Vgl. W. Mager, Protoindustrialisierung und agrarisch-heimgewerbliche Verflechtung in Ravensberg während der Frühen Neuzeit. In: GG 8 (1982), S. 435–474; 453f; J. Mooser, Ländliche Klassengesellschaft 1770–1848, Göttingen 1984, S. 284f.



*A. W. Kisker*

August Wilhelm Kisker (1812-1881)

„Kreditbank“ für die Bauern des Umlandes.<sup>2</sup> Die wirtschaftliche Position des Hauses in der Generation des Vaters von August Wilhelm Kisker war gesichert: Um 1800 konnte sich Anton Daniel Kisker (1772–1842), ein Bruder Christoph Wilhelms, ebenfalls in Halle mit Kapital aus dem Stammhaus als Leinenkaufmann selbständig machen, ohne daß dieses durch den Kapitalabzug nachhaltig geschwächt wurde.

Kontinuität und Geschlossenheit der sozialen Verkehrskreise prägten die Familie. So entstammte Kiskers Mutter Wilhelmine Dorothee der Leinenhändlerfamilie Schwarze aus Enger. Die tiefe Religiosität der streng protestantischen Eltern und der Patriarchalismus der familiären Beziehungen bestimmten das Klima, in dem August Wilhelm Kisker und seine Geschwister aufwuchsen. Sein ältester Bruder Eduard erinnerte sich an das „strenge Regiment“ des „alten Herrn“, die distanzierte Bestimmtheit der Mutter und das „Fernhalten jeden Prunkes“ im Haus.<sup>3</sup>

Bereits mit zehn Jahren verließ Kisker das Elternhaus. Von 1822–1827 erhielt er seine schulische Bildung am philanthropischen Salzmannschen Institut in Schnepfenthal (Thüringen), wie bereits zuvor seine älteren Brüder. Kisker selbst sah diese Internatszeit aus der Rückschau ambivalent: Während er den Wert der naturverbundenen und tiefreligiösen Reformpädagogik seines Lehrers, des Jahnschülers Guts Muths, hervorhob und in Schnepfenthal auch dauerhafte Freundschaften z. B. zu den späteren Hamburger Kaufleuten und Reedern Caesar Goddefroy und Karl Woermann schloß, vermißte er den Familienkontakt und empfand er in der Anfangszeit seiner kaufmännischen Tätigkeit die fehlende „gesellschaftliche Erziehung“ im Institut und die daraus folgende Unsicherheit im Verhalten und in den Umgangsformen durchaus als Mangel.<sup>4</sup>

Im Alter von fünfzehn Jahren begann Kisker eine kaufmännische Ausbildung bei der befreundeten Firma G. & C. Kreglinger in Antwerpen. Während seines Aufenthaltes (1827–1831) berichtete er seinen Brüdern in ausführlichen Briefen von der Belagerung und Einnahme Antwerpens durch französische Truppen. Eine Typhusinfektion brachte ihn in Lebensgefahr. Von 1831–1835 folgten Reisejahre durch England, Irland und Schottland. Zwei Jahre lang arbeitete er im Kontor eines Liverpools Kaufmannshauses. Diese Ausbildungszeit prägte Kisker beruflich und charakterlich. Neben der Aneignung kaufmännischer Fertigkeiten waren es Beobachtungen des ent-

<sup>2</sup> E. Rothert, Die Familie Kisker. Düsseldorf 1906, S. 3ff.

<sup>3</sup> Ebd.

<sup>4</sup> FiA Kisker. Bestand 83: Wilhelm Kisker, Ergänzung zur geschäftlichen Lebensbeschreibung meines Vaters (von 1898), niedergeschrieben 1910, masch. Ms., S. 2f. Ich danke der Firma A. W. Kisker für die freundliche Erlaubnis, das Familien- und Firmenarchiv benutzen zu dürfen sowie für vielfältige Auskünfte und Hilfestellungen bei der Arbeit im Archiv.

wickelten, professionellen Geschäftslebens in England und der Innovations- und Risikobereitschaft von Unternehmern in einer industrialisierenden Wirtschaft, die Kiskers Berufsauffassung beeinflussten. Gleichzeitig nahm er an dem gesellschaftlichen Leben der englischen Wirtschaftselite teil. Aus der Rückschau charakterisierte Kisker selbst diese Lebensphase als glücklich und „lebenslustig“.<sup>5</sup> 1835 kehrte er in das von ihm nun als provinziell und rückständig empfundene Halle zurück, „angetan mit einer gelben („Nanking“) Hose und mit einer prächtigen goldenen Uhrkette“.<sup>6</sup>

Kisker avancierte während seines anschließenden Dienstes als Einjähriger beim Bielefelder Bataillon lediglich zum Vizefeldwebel. Daß ihm der Zugang zum Status des Reserveoffiziers verwehrt blieb, ist auch im Zusammenhang mit den Konflikten zu sehen, die das Verhältnis zwischen Bielefelder Wirtschaftsbürgertum und den standesbewußten adligen Offizieren der Bielefelder Garnison während der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts belasteten.<sup>7</sup>

Insgesamt folgte der Ausbildungsgang Kiskers dem typischen Muster einer wirtschaftsbürgerlichen Sozialisation mit einer mehrjährigen Gymnasialausbildung, einer kaufmännischen Ausbildung in befreundeten Häusern, ausgedehnten internationalen Reisen und einjährigem Militärdienst als charakteristischen Elementen.<sup>8</sup> Allerdings war seine Schulzeit in Schnepfenthal anstelle des Besuchs eines städtischen Gymnasiums eine auffällige Besonderheit.

Auf der Basis dieser Erziehung und Ausbildung war seine kaufmännische Tätigkeit für Kisker zwar naheliegend. Zukünftiger Wirkungsbereich und örtliche Orientierung aber blieben zunächst offen. Da feststand, daß Christoph Wilhelm Kiskers ältester Sohn Eduard das Stammhaus übernehmen würde, blieb August Wilhelm Kisker der Eintritt in die väterliche Firma als Teilhaber und späterer Erbe verwehrt. Kisker plante daher eine Rückkehr nach England und eine Karriere in dortigen Kaufmannshäusern.<sup>9</sup> Das stieß jedoch auf den entschiedenen Widerstand seines Vaters. Er bestimmte, daß Kisker sich mit bescheidener Kapitalhilfe des Stammhauses selbständig machen sollte.<sup>10</sup> Bereits seit dem Frühjahr 1836 arbeitete Kisker im Kontor der Damastmanufaktur Ferdinand Lueder & Cie. in Gadderbaum bei

<sup>5</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 4f.

<sup>6</sup> Ebd., S. 6.

<sup>7</sup> Ebd., S. 7.

<sup>8</sup> K. Ditt, *Industrialisierung, Arbeiterschaft und Arbeiterbewegung in Bielefeld 1850–1914*. (Untersuchung zur Wirtschafts-, Sozial- und Technikgeschichte 4). Dortmund 1982, S. 34.

<sup>9</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 6.

<sup>10</sup> Ebd.

Bielefeld.<sup>11</sup> Am ersten Januar 1837 meldete ein Zirkular seinen Eintritt als Teilhaber in das Geschäft, das seitdem unter dem Namen „Ferd. Lueder & Kisker, Leinen-Dammast & Drell-Manufactur“ firmierte.<sup>12</sup> Die umgegründete Firma besaß ein Grundkapital von 48 000 Tlr. Während Lueder die Grundstücke und Produktionsanlagen in das Geschäft einbrachte, bestand der Anteil Kiskers aus einem Darlehen seines Vaters über 24 000 Tlr.<sup>13</sup>

## II.

Das 1801 von dem Leinenhändler Carl Lueder in Brackwede gegründete Unternehmen war, anders als die bald an einzelne Weber verpachtete gemeinschaftliche Damastmanufaktur der Bielefelder Kaufmannschaft im sog. „Fabrikengärtchen“, die ihre Existenz Mitteln aus dem königlichen „Gnadenfonds“ im Rahmen des preußischen Retablissements nach dem Siebenjährigen Krieg verdankte, die erste erfolgreiche und dauerhaft betriebene Manufaktur für Leinendamaste in der Region Bielefeld. Lueder nutzte den 1805 in Lyon entwickelten Jacquardwebstuhl, um gemusterte Bettleinen, Tischzeuge und Taschentücher herzustellen. Die Muster wurden in die Tuche eingewebt, indem die Kettfäden des Webstuhls, gesteuert über Lochkarten aus Pappe, abwechselnd einzeln gehoben und gesenkt wurden. Zunächst wurden diese Muster gezeichnet und dienten dann als Vorlagen für das Lochen der Schablonen. Die Lochkarten übertrugen das Muster schließlich während des Webevorgangs mechanisch auf die Bewegung der Kettfäden, deren so gesteuertes Heben und Senken es als die gewünschte Struktur im Tuch erscheinen ließ.

Mit staatlichen Zuschüssen aus der Akzisekasse expandierte das Unternehmen. Carl Lueders Sohn, der ausgebildete Webereifachmann Ferdinand Lueder, verlegte die Produktionsanlagen nach Gadderbaum. 1837 bestand das Unternehmen aus einem zentralisierten Teil mit 29 Webstühlen in drei Werkstätten sowie einem Verlag, in dem weitere 54 heimgewerbliche Weber und 50 bis 60 Hausspinner beschäftigt wurden. Es handelte sich also um eine Mischung von Manufaktur und Verlag, um eine der damals so häufigen „dezentralisierten Manufakturen“, wie man oftmals sagt. Einige der

<sup>11</sup> FiA Kisker, Bestand 83: Reisebriefe Kiskers und Lueders aus den Jahren 1836–1839; vgl. auch G. Schrader, 100 Jahre Bielefelder Leinen und Tischzeug. Das Werden der Firma A. W. Kisker Bielefeld, Bielefeld 1937, S. 19f.

<sup>12</sup> FiA Kisker, Bestände 83–86: Zirkular vom 1. Januar 1837, ferner verschiedene Brief- und Rechnungsköpfe.

<sup>13</sup> FiA Kisker, Inventarium der Dammast Fabrick vom 1ten Januar 1837; vgl. a. Schrader, 100 Jahre, S. 21.

verlegten Weber produzierten nebenbei aber auch glatte Leinwand auf eigene Rechnung im Kaufsystem der Bielefelder Leinenhändler.<sup>14</sup>

Die Kombination von Handel und Manufaktur sowie der Übergang zum Verlag waren bereits innovative Schritte bei der Bewältigung der zunehmenden Preis- und Absatzkrise im Bielefelder Leinengewerbe, das in der Regel durch hohen Qualitätsstandard, die Verwendung handgesponnenen Garns und – im Verhältnis von Kaufleuten, Webern und Spinnern – durch das sog. Kaufsystem gekennzeichnet war.<sup>15</sup> Die Veränderung der Produktionsbeziehungen folgte einem Trend zunehmender Produktdiversifizierung: Gemusterte Leinen wiesen in die Richtung fortschreitender Veredelung von Qualitätsprodukten, wie sie auch die glatten feinen Bielefelder Leinensorten darstellten. Auch die Konzentration auf Bettdamaste, Tischzeug, Kaffeeseervietten, Mund- und Taschentücher trug zur Spezialisierung auf modische Luxusprodukte bei.

Die Durchsetzung und Verbreitung dieser Produkte stieß anfangs auf Schwierigkeiten. Die Firma litt beständig unter dem Mangel an Kapital, vor allem an verfügbaren Barmitteln. Als er vergeblich auf dringend benötigte Zuschüsse seines Vaters wartete, um laufende Rechnungen begleichen zu können, schrieb Kisker im März 1836 an Lueder: „Mein Alter hat mich auf den Pot gesetzt & kein Geld wie versprochen gesandt . . .“<sup>16</sup> Noch lange nach seiner Hochzeit mit der Bielefelder Leinenhändlertochter Wilhelmine Krönig (1840) beklagte Kisker zudem, „daß sein Schwiegervater gar kein Kapital übergeben hätte, was er so dringend bedurft hätte . . .“<sup>17</sup> In seinen Reiseberichten an Lueder bedauerte er wiederholt, daß sich die Firma keinen ausgebildeten Commis leisten könne. Lediglich ein Kontorgehilfe wurde 1838 eingestellt.<sup>18</sup> Auch die traditionelle Form, in der der Absatz des Bielefelder Leinenhandels organisiert war, erwies sich für die Firma als nicht optimal. Das Leinen ging stückweise an wenige Stapelplätze wie Köln, Mainz, Frankfurt, Mannheim und Hamburg, von wo aus befreundete Kommissionshändler den Weitervertrieb übernahmen.<sup>19</sup> Auf Anregung Lueders, der Geschäftskontakte nach Holland besaß, bemühten sich Lueder und Kisker um den Aufbau eines stabilen Netzwerks von Zwischenhändlern,

<sup>14</sup> G. Schrader, August Wilhelm Kisker. In: RWWB 4, Münster 1941, S. 71–81; 74f; Schrader, 100 Jahre, S. 19f. – Zum Begriff der „dezentralisierten Manufaktur“: K. H. Kaufhold, Das Gewerbe in Preußen um 1800, Göttingen 1978, S. 233f.

<sup>15</sup> Ditt, Industrialisierung, S. 14ff.

<sup>16</sup> FiA Kisker, Bestand 83: Reisebrief Kiskers an Lueder vom 3. März 1836.

<sup>17</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 10.

<sup>18</sup> FiA Kisker, verschiedene Reisebriefe 1836–1839.

<sup>19</sup> Schrader, Kisker, S. 75; vgl. a. Jochaus, Geschichte der Leinen- und Tischzeugfabrik A. W. Kisker, Bielefeld. In: (Buch der Stadt) Bielefeld, Das Buch der Stadt. Hg. vom Magistrat der Stadt Bielefeld. Bearb. von E. Schoneweg. Bielefeld 1926, S. 399–402.

vor allem in Holland, Belgien und Frankreich. 1838 und 1839 unternahm Kisker ausgedehnte Reisen durch diese Länder. Er verband dabei intensive Kundenwerbung mit Marktbeobachtung und der Weitergabe von Informationen über den technischen Stand der konkurrierenden Gewerbe an die Firma.

Zwar dehnte sich der Markt für Damastprodukte in Nordwesteuropa aus. Die beginnende Mechanisierung der Produktion erleichterte aber die Anlage neuer Betriebe in der Nähe der Absatzmärkte und drückte die Preise vor allem für einfache Qualitäten. Die Ausweitung des Absatzgebietes eröffnete Lueder & Kisker die Chance, einen wachsenden Markt bedienen zu können, bevor ihn billigere Maschinenprodukte eroberten. „[M]an fängt zwar an vielen Stellen in Frankreich an zu fabrizieren & das engl. Masch. Garn erleichtert Alles“, schrieb Kisker im Februar 1838 aus Paris, „indeßen ich denke durch rege Activität gewinnen wir ein paar Jahre Vorsprung“. Die Reisen hatten wechselnden Erfolg. „Hier im Lande“, schrieb Kisker aus Brüssel, „ist's und bleibt's übrigens miserable für uns; Depots links & rechts, Fabrik im Lande, Alles ist gegen uns . . .“<sup>20</sup> Auch das Bemühen um „weniger heimgesuchte Absatzquellen“ wie z. B. Spanien konnte den zunehmenden Konkurrenzdruck vor allem sächsischer Damaste, die bereits aus Maschinen-garn gefertigt wurden, nicht ausgleichen.<sup>21</sup>

Kisker drängte daher ständig auf die Verbesserung der Konkurrenzfähigkeit seiner Produkte. Er beschrieb in seinen Reisebriefen an Lueder gängige und modische Muster, berichtete über neue Verfahren der Bleiche und Appretur, „[d]enn es lasst sich nicht leugnen dass jetzt zu gleichem Preise die Sächsische [Ware] wengleich nicht feiner wie unsere sich doch vortheilhafter presentirt“.<sup>22</sup> Kisker bestand auf der Verbesserung der Qualität, um sich einer direkten Preis- und damit Kostenkonkurrenz zu entziehen. „Dabey muß u/ Bleiche durchaus anders werden“, schrieb er an Lueder, „denn gegen die Sächsische sieht sie immer gelb aus“. Besonders interessiert zeigte sich Kisker an der Besichtigung eines „neue[n] Etablissement[s] d. H. Coquerill von Metiers Jacquard, durch Dampf getrieben (um Tafelzeuge & cet. anzufertigen)“ bei Brüssel, über das er Lueder umgehend berichtete.<sup>23</sup>

Die Spezialisierung des Unternehmens auf Waren des gehobenen Bedarfs, kontinuierliche Verbesserung der Qualität und produktionstechnische Innovationen trugen sicherlich mehr dazu bei als die Bemühungen um nordwest-europäische Absatzmärkte, daß sich die Lage des Unternehmens in den

<sup>20</sup> FiA Kisker, Reisebrief Kiskers aus Brüssel vom 15. November 1838.

<sup>21</sup> FiA Kisker, Reisebrief Kiskers aus Marseille vom 30. Januar 1839.

<sup>22</sup> FiA Kisker, Reisebrief Kiskers aus Brüssel vom 8. März 1838.

<sup>23</sup> FiA Kisker, Reisebrief Kiskers aus Brüssel vom 22. November 1838.

1840er Jahren, mit Ausnahme des Revolutionsjahres 1848, dauerhaft stabilisierte, ganz anders als die auch in Ostwestfalen sehr notleidende einfache Leinenindustrie. Während der Reingewinn der Firma in der ersten Hälfte der 1840er Jahre bei 4000 Rtlr. stagnierte, wuchs er seit 1847 im Trend allmählich auf rd. 14 000 Rtlr. im Durchschnitt der Jahre 1850–1855. Die 1860er Jahre brachten einen Rückgang des durchschnittlichen Jahresgewinns auf rd. 10 000 Rtlr., bevor er im Boom der frühen 1870er Jahre wieder rd. 14 500 Rtlr. erreichte. Der jährliche Umsatz wuchs, mit Ausnahme der Konjunkturkrise infolge des amerikanischen Bürgerkriegs bis 1865, kontinuierlich auf ein Niveau von rd. 230 000 Rtlr.<sup>24</sup> Diese Expansion des Geschäftes war hauptsächlich die Folge davon, daß sich mit beginnender Industrialisierung in Deutschland der Inlandsmarkt ausdehnte und verstärkt Luxusprodukte, wie Damaste es waren, auch im Bürgertum Aufnahme fanden. Der Auslandsabsatz verlor dagegen zunehmend an Bedeutung: Vertrieb die Firma 1841/1842 noch 57–68 v. H. ihrer Waren ins Ausland, darunter nach „Moskau, Kopenhagen, Luzern, Turin, Venedig, Cadiz, den französischen, belgischen und niederländischen Städten, . . . Kapstadt, Rio de Janeiro, Mexiko, St. Thoma . . .“, so sank der Anteil des Exports auf 1850 = 47 v. H., 1863 = 8 v. H. und 1877 = 1 v. H. des Umsatzes.<sup>25</sup> Die zunehmende Bedeutung des Binnenmarktes für die Geschäfte fand ihren symbolischen Ausdruck in der Ernennung der Firma Lueder & Kisker zum preußischen königlichen Hoflieferanten für „sämtliches Tafelzeug“ des Berliner Hofes (1843).<sup>26</sup>

Die Expansion in den Markt wurde von produktionstechnischen und organisatorischen Anpassungen begleitet und befördert. 1844 verlegten Lueder & Kisker ihre Manufaktur nach Bielefeld in die Ritterstraße. Um 1850 begann die Firma, als erste in Bielefeld, zunächst aus England importiertes Maschinengarn zu verarbeiten. Kiskers Initiative zur Verbesserung der Bleiche führte 1848 zu seiner Beteiligung an der neugegründeten Friedrich-Wilhelms-Bleiche in Brackwede. 1851 kaufte Kisker für 9750 Rtlr. die Scherpelsche Bleiche bei Brackwede und führte mit Hilfe eines technischen Leiters aus Irland das leistungsfähige irische Bleichverfahren ein. Das unter dem Namen „Wilhelm Kiskers Bleiche“ weitergeführte, formell selbständige Unternehmen hielt sich mit rd. 7000 Stücken gebleichter Leinwand und 40 000 Pfund gebleichten Garns konstant in der Spitzengruppe von ca. zehn Bielefelder Großbleichen.<sup>27</sup> Kiskers Bemühungen, den Produkten der

<sup>24</sup> Zahlen nach Ditt, *Industrialisierung*, S. 19, 69.

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> FiA Kisker; A. Dresdner (Hg.), *Industrielle, Vertreter der Industrie und des Handels in Wort und Bild*, Berlin o. J.; ferner FiA Kisker, Bestände 83 u. 85, *Anzeigen und Zirkulare*.

<sup>27</sup> StAB, Hk-Berichte 1849ff.

Firma durch Verbesserungen der Qualität Marktchancen zu eröffnen, zahlten sich aus. Regelmäßig berichtete die Handelskammer Bielefeld über die stetige, wenig konjunkturanfällige Entwicklung der Damastfertigung: „[D]ieselbe ist in wenigen Händen concentrirt, welche fortdauernd darauf bedacht sind, die Waare sowohl in Betreff der Muster, als hinsichtlich der Qualität, zu vervollkommen.“<sup>28</sup> Den Erfolg der Firma führte die Handelskammer darauf zurück, daß „in den letzten Jahren großer Fleiß auf Herstellung schöner und mannigfaltiger Dessins verwandt worden [sei] und die für Abnehmer sehr bequeme und reichhaltige Assortirung der hiesigen Läger . . . denselben eine dauernde und zunehmende Kundschaft“ gesichert habe.<sup>29</sup> 1855 gewann die Firma eine silberne Medaille auf der Pariser Weltausstellung, 1862 war sie auch in London erfolgreich.<sup>30</sup>

Der relativ zu anderen Branchen frühe Übergang vom Kaufsystem zur dezentralisierten Manufaktur war typisch für das Damastgewerbe; er erklärt sich aus den notwendigen hohen Qualitätsanforderungen an das Rohmaterial, dem Bemühen, die Arbeit der Weber genauer zu kontrollieren und dem Zwang zu häufiger Änderung von Mustern und Abmessungen der Waren. Zudem war die Damastweberei ein stark arbeitsteiliger Produktionsprozeß, dessen Koordination durch die Zentralisierung zumindest einiger Fertigungsschritte wie der Musterzeichnerie und der Lochkartenstanzerei erleichtert wurde. Die Kontrolle der Arbeitskräfte in der Manufaktur scheint jedoch recht sporadisch gewesen zu sein. Kisker war hauptsächlich mit Kontorarbeiten beschäftigt, die Leitung der Routinearbeiten oblag einem Meister. Kiskers Überwachungsaufgaben beschränkten sich auf Kontrollgänge: „In die Fabrik sehe ich täglich ein paar mal hinein & examinire mit dem Meister daß fleißig & gut gearbeitet wird.“<sup>31</sup> Die Qualitätskontrolle der abgelieferten Stücke machte weitergehende Formen betrieblicher Disziplinierung offensichtlich überflüssig. Während der 1850er und 1860er Jahre war die Position qualifizierter Damastweber auf dem Arbeitsmarkt stark; die Handelskammer berichtete über einen ständigen Arbeitskräftemangel, der Produktionskapazität und Expansion der Firma begrenzte. 1869 setzten die Damastweber der Manufaktur Lohnerhöhungen in einem kurzen Streik gegen nur geringen Widerstand der Firmenleitung durch.<sup>32</sup> Die Produktionsbeziehungen zu den verlegten Webern erschöpften sich in der Regel in der Festsetzung von Abgabeterminen und der Kontrolle der Einhaltung von Mengen- und Qualitätsvorgaben. Allerdings erwies sich dieses System nicht

<sup>28</sup> StAB, Hk-Berichte 1857, S. 9f.

<sup>29</sup> StAB, Hk-Berichte 1861, S. 8.

<sup>30</sup> Schrader, Kisker, S. 77f.

<sup>31</sup> FiA Kisker, Reisebrief Kiskers an Lueder vom 5. März 1836.

<sup>32</sup> StAB, Hk-Berichte 1869, S. 49.

als so flexibel, wie es kurzfristige Absatzbewegungen und Musterwechsel erforderten. Kisker beklagte sich 1836 in einem Brief an Lueder über einen Heimweber: „Der Sacrament Steinsiek II wird auch v. 14 e 15 nicht liefern was er sollte; ich werde ihn scharf nehmen.“ Dagegen schrieb er zwei Tage später: „Draußen hat sich Steinsiek II gebeßert, er ist fleißig & macht gute Waare.“<sup>33</sup>

Die Aufgaben in der Geschäftsleitung verteilten sich auf die beiden Teilhaber gemäß ihrer Vorbildung. Während der Webereiexperte Lueder sich hauptsächlich um die technische Leitung kümmerte, fielen die kaufmännischen Aufgaben in der Regel Kisker zu. Die Zusammenarbeit war aber nicht frei von Konflikten. Lueder weihte Kisker nicht in seine Produktionsgeheimnisse ein, so daß dieser gezwungen war, sich mühsam in die Bereiche der Produktionstechnik einzuarbeiten, deren Kenntnis wichtig war, um den Absatz planen und die Produkte verbessern zu können. Initiativen zur Steigerung der Qualität, zur Verbreiterung der Palette von Mustern und Produkten, kamen in zunehmendem Maße von Kisker, der die Entwicklung des Marktes genau beobachtete und die Marschroute der Firma, vor allem in die Fertigung hochwertiger Waren, immer deutlicher vorgab. Diese führende Stellung im Geschäft, sagte er später, habe er sich gegen den Widerstand des wesentlich älteren Lueder „mit dem Schwerte in der Hand . . . erkämpfen“ müssen. Gegen Ende der 1850er Jahre verschärfte sich dieser Dauerkonflikt: „Lueder widersetzte sich jedem Vorschlag, den [Kisker] machte, oder er gab auch keine Erklärung ab, so daß es fast zur gerichtlichen Liquidation gekommen wäre, einem Verfahren, das fast so verlustbringend ist wie ein gerichtlicher Konkurs.“<sup>34</sup> Da es keinen klaren Gesellschaftsvertrag gab, kostete die folgerichtige Trennung „bittere Kämpfe und aufreibende Verhandlungen“.<sup>35</sup> Da Lueder von seinem Recht zur Übernahme des Geschäfts keinen Gebrauch machte, führte Kisker, wie er in einem Zirkular vom 1. Januar 1860 bekanntgab, „für meine alleinige Rechnung unter der Firma A. W. Kisker das Geschäft ‚Fabrik für Leinen und Tischzeuge‘ in unveränderter Weise“ fort.<sup>36</sup>

In den folgenden Jahren baute Kisker die Werkstätten in der Ritterstraße aus. Noch 1860 ließ er im Wallgarten eine neue Webstube errichten. Ferner erwarb er die Werkstatt Sandhagen Nr. 95 und erweiterte sie 1862 um eine weitere Webstube. 1868 veranlaßte er den Ankauf von 24 neuen Webstühlen und von Mustermaschinen. 1870 wurde an der Notpfortenstraße neben

<sup>33</sup> FiA Kisker, Reisebriefe Kiskers an Lueder vom 3. und 5. März 1836.

<sup>34</sup> FiA Kisker, Kisker, Ergänzung, S. 9, 18.

<sup>35</sup> Ebd., S. 8.

<sup>36</sup> FiA Kisker, Bestand 85: Zirkular vom 1. Januar 1860.

der alten Anlage eine weitere Werkstatt errichtet.<sup>37</sup> 1861 beschäftigte die Leinen- und Damastfabrik A. W. Kisker insgesamt 160 Arbeiter.<sup>38</sup> Der Produktion für einen zunehmend anonymen Markt trug Kisker Rechnung, indem er in der Nähe des Stammhauses in der Ritterstraße ein erstes Lagerhaus errichten ließ.<sup>39</sup>

Obwohl sich Kiskers Tätigkeiten, z. B. bei der Anpassung von Produkten an Marktanforderungen, der Planung von Sortimenten und dem Ausbau seiner Produktionsanlagen in wachsendem Maße auf den eigentlichen technisch-organisatorischen Bereich der Produktion richteten, verstand er sich nach wie vor hauptsächlich als Kaufmann. Die Bezeichnung „Fabrikant“ bezog er auf den Verlagscharakter seines Geschäftes. Kaufmännische Gesichtspunkte bestimmten seine strategischen Entscheidungen. So verkaufte er 1872 „Wilhelm Kiskers Bleiche“ an den Bleicher Johann Hermann Windel aus Bielefeld, der sie unter dem Namen „Windelsbleiche“ weiterbetrieb und ausbaute. Diese Entscheidung war einerseits Folge von Diskrepanzen zwischen den Kapazitäten von Manufaktur und Bleiche. Letztere war zu groß und bei Unterauslastung in der Unterhaltung zu teuer, wenn nur eigenes Rohmaterial verarbeitet wurde. Die Vergabe von Bleichaufträgen über den Markt scheint daher auf lange Sicht für Kisker rentabler gewesen zu sein, wenn die Qualität des Materials gewährleistet war. Andererseits war der Verkauf Konsequenz unbewältigter unternehmerischer Probleme. 1856 übernahm Kisker die persönliche Leitung des zunächst selbständigen Betriebes, der von seinem Vetter Otto Lampe als kaufmännischem und dem Iren Ferguson als technischem Leiter geführt worden und in eine Krise geraten war. Offensichtlich überforderten die produktionstechnischen Probleme des kapitalintensiven Betriebes, der 1856 36, um 1870 55 Arbeiter beschäftigte, auf Dauer den kaufmännisch orientierten Kisker, so daß er die Absatzkrise während des deutsch-französischen Krieges 1870/1871 zum Anlaß nahm, die Bleiche zu veräußern.<sup>40</sup> Auch die Spezialisierung auf hochwertige Qualitätsprodukte war eine Form der Anpassung an den Markt, die sich aus Kiskers kaufmännischer Vorbildung und Erfahrung bei der Organisation des Absatzes erklärt. Obwohl seine Manufaktur Maschinengarn verarbeitete, weigerte sich Kisker, seine Anlagen zu mechanisieren, weil er das Qualitätsniveau seiner Waren durch eine Umstellung auf Maschinenweberei gefährdet sah: „Ausschlaggebend für diese Haltung war . . . seine Überzeugung, daß der

<sup>37</sup> Schrader, Kisker, S. 79.

<sup>38</sup> W. Hofmann, Die Bielefelder Stadtverordneten. Ein Beitrag zu bürgerlicher Selbstverwaltung und sozialem Wandel 1850-1914. (Historische Studien 390). Lübeck und Hamburg 1964, S. 18.

<sup>39</sup> Schrader, Kisker, S. 79.

<sup>40</sup> Schrader, 100 Jahre, S. 34f.

mechanische Webstuhl in seiner damaligen Beschaffenheit zwar für einfachere Gewebe geeignet sei, nicht aber für die Anfertigung der feinen und feinsten Qualitäten, die ja von seiner Firma ganz besonders gepflegt wurden.<sup>41</sup>

### III.

Kaufmännische Qualifikation und die Erfahrungen des Strukturwandels, die Kisker bei der Führung seines eigenen Geschäfts gemacht hatte, förderten und prägten auch seine Entwicklung zum industriellen Unternehmer, nämlich seine Beteiligung an der Gründung der Ravensberger Spinnerei AG (1854) und der Bielefelder AG für Mechanische Weberei (1862). Kisker gehörte mit seinen engen Freunden Hermann Delius und Theodor Tiemann zu der Gruppe jüngerer Kaufleute, von denen spätestens seit 1847 die Initiative zur Gründung einer mechanischen Flachsspinnerei in Bielefeld ausging. Einerseits war diese Gruppe in ihrer eigenen Tätigkeit den veränderten Marktbedingungen ausgesetzt, hatte auf Reisen die Entwicklung konkurrierender Gewerbelandschaften beobachtet und die Chancen der Mechanisierung erkannt. Andererseits waren diese jüngeren Kaufleute, anders als die etablierte Bielefelder Kaufmannschaft, nicht in das immobile Kaufsystem eingebunden, das die Bereitschaft zur Investition in Maschinenbetriebe entscheidend hemmte, da es einen hohen Bestand flüssiger Kapitalien erforderte und große Summen in bis zu zweijährigen Umlaufzeiten – vom Ankauf des Leinens bis zum Inkasso des Erlöses – band.<sup>42</sup> Die relativ unabhängige Position erleichterte es dieser Generation jüngerer Kaufleute, die Führung bei der Organisation industrieller Textilunternehmen in Bielefeld zu übernehmen.

Auf der einen Seite standen den potentiellen Gründern Hindernisse gegenüber: Gerade als Repräsentanten der jüngeren Unternehmergegeneration waren sie nicht kapitalkräftig genug, um die Gründung aus eigener Kraft zu realisieren. Den Vorwürfen der Staatsbürokratie in den Jahren 1849/1850, die Bielefelder Kaufleute seien passiv, träge und konservativ, begegnete Rudolf Delius, ein Verfechter der Maschinenproduktion, mit dem Hinweis auf Kapitalmangel und der Forderung nach staatlicher Hilfe.<sup>43</sup> Die Finanzierung der Mechanischen Spinnerei als Aktiengesellschaft konnte so erst 1854 und durch breite Streuung der Aktien sichergestellt werden. Die staatliche

<sup>41</sup> FiA Kisker; Karl Wilhelm Kisker, Festrede, auch zitiert in: Ditt, Industrialisierung, S. 68.

<sup>42</sup> Mager, Protoindustrialisierung, S. 454.

<sup>43</sup> StAB, Hk-Berichte 1849/50, S. 23f.

Hilfe beschränkte sich auf Spindelprämien und Zollnachlässe für eingeführte Maschinen. Auf der anderen Seite zogen die Gründer Vorteile aus ihrer zwar unabhängigen, aber durch Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen tief in der Bielefelder Kaufmannschaft verwurzelten Position. Anders als die Gebrüder Bozi, die Gründer der Spinnerei Vorwärts, waren sie keine „homines novi“ und konnten ein weitverzweigtes etabliertes Netz von Kontakten zu möglichen Kapitalgebern nutzen. Als Geschäftsleute im Leinengewerbe konnten sie zudem Marktkenntnisse einsetzen und angemessene Vorstellungen über die Größenordnung der geplanten Fabrik und ihrer Kapitalausstattung, die sie auf 2 Mio. Rtlr. festsetzten, entwickeln.<sup>44</sup> Die Errichtung der Spinnerei auf hohem Niveau und mit einer hinreichenden Anzahl von Spindeln zahlte sich ebenso aus wie der schnelle Ausbau der Mechanischen Weberei seit 1862. „Kühn darf die Ravensberger Spinnerei jeden Vergleich herausfordern“, schrieb Hermann Delius 1868, und die Pläne für die Weberei sahen vor, sie „zur größten des Kontinents zu machen“.<sup>45</sup> 1865 schüttete die Ravensberger Spinnerei eine Dividende von 25 v. H. aus. Die Dividendenrate der Spinnerei pendelte sich bis Anfang der 1870er Jahre auf durchschnittlich 10 v. H. ein, während die der Mechanischen Weberei durchschnittlich 6 v. H. betrug.<sup>46</sup>

August Wilhelm Kisker wirkte maßgeblich bei der Gründung der Betriebe und ihrer unternehmerischen Leitung mit. 1854 wurde er zum Stellvertreter Hermann Delius', dem Präsidenten der Gründungsgesellschaft „Ravensberger Spinnerei“, und zum Mitglied der dreiköpfigen Baukommission gewählt. 1855 wurde Kisker stellvertretender Vorsitzender des 15köpfigen Verwaltungsrates der „Ravensberger Spinnerei“ und bildete zusammen mit Hermann Delius, Theodor Tiemann, Heinrich Gassel und Christian Niemann den „Engeren Ausschuß“, der die Geschäftspolitik maßgeblich bestimmte. Dagegen war das Direktorium, der technische und kaufmännische Vorstand, eher ein ausführendes Organ des Verwaltungsrates.<sup>47</sup> 1862 gehörte Kisker zum „Provisorischen Komitee“, das die Gründung der Mechanischen Weberei vorbereitete und durchführte. Auch in dieser Gesellschaft wurde er in den „Engeren Ausschuß“ des dominierenden Verwaltungsrats gewählt.<sup>48</sup>

<sup>44</sup> G. Engel, Ravensberger Spinnerei AG Bielefeld. Festschrift zum 100jährigen Bestehen, 5. November 1954. Bielefeld 1954, S. 58ff; A. W. Kisker, Lebensbeschreibung, Bielefeld 1898, S. 3; vgl. a. G. Schönbauer, Die Industrialisierung Bielefelds in der 2. Hälfte des 19. Jahrhunderts. Eine soziologische Untersuchung zur Früh- und Hochindustrialisierung in Preußen. (Beiträge zur Gesellschaftsforschung Bd. 6), Frankfurt/M. 1987, S. 142, S. 157ff.

<sup>45</sup> Zit. n. Schönbauer, Industrialisierung, S. 158.

<sup>46</sup> Engel, Ravensberger Spinnerei, S. 85f.

<sup>47</sup> Ebd., S. 86.

<sup>48</sup> G. Engel, 1864-1964. Bielefelder Webereien Aktiengesellschaft. Bielefeld. Festschrift zur Hundertjahrfeier, Bielefeld 1965, S. 54.

In der Geschäftspolitik der beiden Unternehmen ist Kiskers Handschrift deutlich erkennbar. Nicht von ungefähr galt er als „die geheime Regierung“, gegen deren Veto kein Beschluß gefaßt wurde.<sup>49</sup> Als der Direktor der Ravensberger Spinnerei, Ferdinand Kaselowsky, wegen des schlechten Geschäftsergebnisses von 1868 kritisiert wurde und nach schweren Konflikten 1871 zurücktrat und in den Verwaltungsrat überwechselte, betrieb Kisker 1874 seine Entlassung, weil Kaselowsky es nicht unterließ, seinen Nachfolger im Direktorium ständig anzugreifen. Mittlerweile schwer krank, „ließ sich [Kisker] zur Spinnerei fahren und setzte K. so kräftig zu, daß der um seine Entlassung einkam . . .“.<sup>50</sup> Auch im Verwaltungsrat der Mechanischen Weberei setzte sich Kisker mit seinen Forderungen durch, die Qualität der Produkte zu erhöhen und die Absatzorganisation zu verbessern. Scharf kritisierte er in diesem Zusammenhang 1867 den Direktor Heinrich Nagel und forderte, ihn der Aufsicht kaufmännischer Experten zu unterstellen.<sup>51</sup> Er drängte auf die Verlagerung der Produktion von groben Leinensorten auf feines „Weberei-Bleichleinen“, das in der expandierenden Wäscheindustrie in Bielefeld einen zunehmenden Absatzmarkt fand, ebenso wie weißgarniges „Creas“, karierte Stoffe und einfache Damaste. Kiskers Prinzip, die Produktqualität kontinuierlich zu erhöhen, kam auch im Verwaltungsratsbeschluß vom 15. August 1866 zum Ausdruck, der auf seine Forderung hin die Direktion darauf verpflichtete, „in Bezug auf ein dichteres Gewebe für Bleichleinen . . . mit [dem technischen Leiter] W. Dun zu verhandeln“.<sup>52</sup> Noch 1875 diktierte Kisker anlässlich eines Direktorenwechsels in der Weberei den Entwurf einer „Dienstinstruktion für die beiden Direktoren des Werkes und ihr Verhältnis zueinander“.<sup>53</sup>

Kisker repräsentierte die Dominanz des Verwaltungsrates über den Vorstand und gleichzeitig die Dominanz der kaufmännischen über die technische Betriebsleitung. Sein Drängen auf Qualitätserhöhung und Ausweitung des Absatzes bedeutete, kaufmännischen Gesichtspunkten bei der Führung der industriellen Betriebe Priorität zu sichern. In diesem Sinne blieb Kisker auch als industrieller Unternehmer in erster Linie Kaufmann. Diese Haltung provozierte Konflikte, da er die komplizierte Umsetzung seiner Geschäftsprinzipien an ausführende Instanzen delegierte und die vielen ungelösten produktionstechnischen und arbeitsorganisatorischen Probleme der Leitung frühindustrieller Textilbetriebe nicht angemessen wahrnahm. So setzte er Vorgaben des Verwaltungsrates an die Direktoren durch, die erst in

<sup>49</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 27.

<sup>50</sup> Ebd. – Vgl. auch den Beitrag v. P. Lundgreen in diesem Band.

<sup>51</sup> Engel, 100 Jahre Bielefelder Webereien AG, S. 63f.

<sup>52</sup> Abgedruckt in: ebd., S. 78.

<sup>53</sup> Ebd., S. 79.

langfristigen Anpassungsprozessen erfüllt werden konnten, der Marktentwicklung jedoch angemessen waren und wichtige Trends antizipierten.

#### IV.

Geschäft, Familie und Freundeskreis waren im Hause Kisker eng verzahnt. Kiskers Vorstellungen von Familie und Erziehung folgten der Tradition seines tiefreligiösen und konservativen Elternhauses. 1840 heiratete er Wilhelmine Krönig, die Tochter eines angesehenen Bielefelder Leinenkaufmanns. Nach dem frühen Tod seiner Ehefrau (1843) übernahm er selbst die Erziehung seiner drei Kinder aus dieser Ehe, während eine ältere Verwandte das Haus führte und bei Gesellschaften die Rolle der Hausfrau einnahm. Eine Beziehung zur Tochter einer bekannten Bielefelder Leinenhändlerfamilie beendete er, nachdem ehrenrührige Gerüchte in der Stadt Verbreitung gefunden hatten. Den anonymen Urheber bezeichnete er in einer Zeitungsanzeige öffentlich als „Lump“ und versuchte vergeblich, ihn zu einer Duellforderung zu provozieren.<sup>54</sup> Über seinen Freund August Velhagen lernte Kisker Amalie Consbruch, die Tochter des Kreissekretärs Ernst Consbruch, kennen. Die Hochzeit fand 1853 „in einfachster Weise“ statt. Eine Hochzeitsreise führte in den Harz.<sup>55</sup> Das Paar hatte sechs Kinder, von denen zwei Schwestern im Kindesalter starben. Kisker führte seine Familie streng patriarchalisch. „Vater war streng und von uns . . . eigentlich mehr gefürchtet“, erinnerte sich Marie, Tochter aus erster Ehe und später Ehefrau des Bielefelder Bürgermeisters Huber. Besonderes Augenmerk bei der Erziehung seiner Kinder richtete Kisker auf die Vermittlung eines disziplinierten, religiösen Lebensstils. Er kontrollierte persönlich die Morgen- und Abendgebete der Kinder, und noch seine Korrespondenz mit der mittlerweile verheirateten Tochter Marie enthielt Lebensregeln, die auch als Prinzipien für Kiskers eigene Lebensführung gelten können. „Was Du zu tun hast, tue bald“, schrieb er in einem Brief, „und was Dir am unangenehmsten immer zuerst.“<sup>56</sup>

Geschäft und Wohnung waren räumlich noch nicht getrennt. Kiskers Haus in der Ritterstraße lag neben den Werkstätten der Manufaktur und diente als Kontor und Lager. Erst als Kisker sich infolge seiner Krankheit 1865 aus der aktiven Leitung der Geschäfte zurückziehen mußte, verlegte er seinen

<sup>54</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 13.

<sup>55</sup> Ebd., S. 14.

<sup>56</sup> Ebd., S. 16.

Wohnsitz auf den Hof der Sparrenbergischen Rentmeisterei, ein Grundstück mit einem großen Garten, das er nur noch selten verließ.<sup>57</sup>

Kisker stand einem sozialen Protestantismus nahe, der auch seine politische Haltung christlich-konservativ prägte. Damit folgte er nicht nur der Familientradition, sondern auch der Tradition der Bielefelder Kaufmannselite.<sup>58</sup> Während der Revolution im Jahre 1848 sympathisierte er mit dem monarchischen „Konstitutionellen Verein“. „Im Jahre 48 hatten die Demokraten einen Aufruf zur Steuerverweigerung unserem Haus gegenüber angeklebt“, erinnerte sich seine Tochter Marie Huber, „sogleich ging Vater hin und riß ihn ab...“.<sup>59</sup> Kiskers Frau Amalie wurde Mitglied im Vaterländischen Frauenverein, der von Tochter Marie geleitet wurde.<sup>60</sup> Kiskers Konservatismus hinderte ihn nicht daran, die Reichseinigung enthusiastisch zu begrüßen. „Im Jahre 1870“, schrieb Marie Huber, „hat das patriotische Herz unseres Vaters so hoch geschlagen, als ob er noch in seiner besten Manneskraft sei; oft hat er ausgesprochen, wie dankbar er sei, diese große Zeit noch miterlebt zu haben“.<sup>61</sup>

Trotz Kiskers festgefügtter politischer Haltung und seinem regen Interesse an Gesprächen über alles, „was die Zeit bewegte, über religiöse, städtische und politische Fragen“,<sup>62</sup> waren Kiskers gesellschaftliche und politische Aktivitäten auf die Stadt konzentriert und entsprachen dem eher traditionellen stadtbürgerlichen Muster der Bielefelder Honoratioren. Bis 1865 war er Stadtverordneter und Presbyter der Altstädter Kirchengemeinde.<sup>63</sup> In den Jahren 1852–1854 organisierte er private Sammlungen für die Errichtung des Bielefelder Krankenhauses. Auch in seinem sozialen Engagement folgte er damit der Familientradition: Schon sein Vater hatte sich für den Bau eines Krankenhauses in Halle eingesetzt.

Auch wenn Kisker selbst politisch nicht sehr hervortrat, ist sein informeller Einfluß nicht zu unterschätzen, den er über Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen ausübte. Regelmäßig gab er Gesellschaften für seine engsten Freunde Hermann Delius, den Buchhändler August Velhagen, den Leinenkaufmann Hermann Consbruch, seinen Schwager aus erster Ehe, Theodor Tiemann und seinen Schwiegersohn Bürgermeister Huber. Dieser Freundeskreis ging bei der Leitung der Ravensberger Spinnerei und der

<sup>57</sup> Schrader, Kisker, S. 79.

<sup>58</sup> Hofmann, Stadtverordneten, S. 33ff, 39ff, 81ff.

<sup>59</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 12.

<sup>60</sup> Frau A. W. Kisker. Gedenkblatt und ein Beitrag zur Ravensberger Familiengeschichte. In: Rav. Bl. Jg. 1920, H. 20, S. 42f.

<sup>61</sup> FiA Kisker: Kisker, Ergänzung, S. 26.

<sup>62</sup> Ebd., S. 17.

<sup>63</sup> Kisker, Lebensbeschreibung, S. 5; Schrader, Kisker, S. 80.

Mechanischen Weberei nicht nur gemeinsamen Geschäften nach. Es entwickelte sich auch eine Art Arbeitsteilung bei der Bekleidung gesellschaftlicher und politischer Ämter. So gehörte Kisker nicht dem Vorstand der Bielefelder Handelskammer an, den Hermann Delius von 1860–1874 leitete. Er erwarb auch nicht den Titel eines Kommerzienrats, anders als sein Vater Christoph Wilhelm oder Hermann Delius. Es ist nicht bekannt, ob Kiskers früher Tod einer Ernennung zuvorkam. Es ist aber auch möglich, daß vor allem die überregional bekannten und politisch aktiven Kaufleute und Unternehmer berücksichtigt wurden. Politische Aktivitäten entwickelten so – quasi stellvertretend – nur einige Mitglieder der Geschäftspartner- und Freundesgruppe: Tiemann kandidierte bei den Reichstagswahlen des Norddeutschen Bundes 1867 und 1869 vergeblich für die konservative Partei. Delius war 1887–1890 konservativer Reichstagsabgeordneter.<sup>64</sup> Er leitete auch den 1877 gegründeten schutzzöllnerischen „Verband Deutscher Leinen-Industrieller“, dem Kisker als Mitglied beitrug.<sup>65</sup> Über gemeinsame Geschäftsinteressen und politische Aktivitäten verständigte man sich informell im Freundeskreis. Freundschaftsbeziehungen dienten in dieser frühen Phase kollektiver Interessenvertretung damit auch als Forum der Meinungsbildung in der Bielefelder Unternehmerschaft, deren Vertretung nach außen man Repräsentanten übertrug, ohne daß bereits verbandsähnliche Organisationen bestanden. Dazu trug sicherlich bei, daß die Konkurrenz der Leinenkaufleute untereinander weniger dominierend war als ihre gemeinsame Position in der Konkurrenz gegen andere Gewerbelandschaften und daß sich die Mitglieder dieser überschaubaren Unternehmergruppe gegenseitig gut kannten, ja größtenteils auch verwandtschaftlich verbunden waren. Diese lokalen Bedingungen prägten auch die charakteristische Form ihrer Interessenvertretung in der Politik und im zunehmend formell organisierten System überregionaler Interessenverbände.

Ein wichtiger Grund für die persönliche Zurückhaltung Kiskers in Gesellschaft und Politik ist aber sicherlich auch in seiner langen, schweren Krankheit zu sehen. Bereits seit Ende der 1850er Jahre machte sich ein Rückenmarksleiden zunehmend bemerkbar. Im Verlauf der Krankheit erblindete Kisker und wurde wegen der fortschreitenden Lähmung beider Beine an den Rollstuhl gefesselt. Wiederholte Kuren in Wiesbaden, der Schweiz und Südfrankreich blieben ohne Erfolg. 1871 sah sich Kisker gezwungen, seinen Mitarbeiter Hermann Potthoff als Teilhaber in die Firma aufzunehmen und ihm die Geschäftsleitung zu übertragen, da seine Söhne Wilhelm (1855–1933) und Georg (1862–1920), die Erben der Firma, noch

<sup>64</sup> Hofmann, Stadtverordneten, S. 35; Engel, 100 Jahre Bielefelder Webereien AG, S. 76ff.

<sup>65</sup> Engel, 100 Jahre Bielefelder Webereien AG, S. 63.

minderjährig waren. Am 17. Februar 1881 starb August Wilhelm Kisker, nachdem er zu Beginn des Jahres 1880 seinen ältesten Sohn Wilhelm zum Teilhaber der Firma gemacht hatte.<sup>66</sup>

Unter Kiskers Söhnen Wilhelm und Georg, der 1887 als Teilhaber in das Geschäft eintrat, expandierte das Unternehmen weiter. Diese jüngere Unternehmergegeneration vollzog den Schritt zur Mechanisierung der Damastweberei. Nachdem die Erben 1888 in der Nähe des Stammhauses, am Wallgarten, eine durch Gasmotoren betriebene mechanische Spulerei errichtet hatten, eröffneten sie 1889 eine mechanische Damastfabrik in Milse.<sup>67</sup>

August Wilhelm Kisker repräsentiert die Generation jüngerer Bielefelder Unternehmer, die einerseits durch die Tradition des Leinenhandels geprägt waren und sich noch hauptsächlich als Kaufleute verstanden. Andererseits schuf diese Gruppe aktiv die Voraussetzungen für die Industrialisierung des Bielefelder Textilgewerbes, und zwar in einer charakteristischen, durch die besonderen sozialen und ökonomischen Bedingungen der Region gekennzeichneten Form. Diese Bedingungen erklären auch die engen gesellschaftlichen Beziehungen zwischen den Mitgliedern dieser Unternehmergeuppe, die Formen ihrer Interessenvertretung und politischen Aktivitäten, die durch tiefe Religiosität und einen sozial engagierten Konservatismus motiviert waren. Kiskers Rolle im Wirtschaftsleben der Stadt war die eines aktiven Förderers der industriellen Entwicklung; seine gesellschaftliche und politische Rolle war eher die einer „grauen Eminenz“, die ihren erheblichen Einfluß als Mittelpunkt eines Netzwerks von Verwandtschafts- und Freundschaftsbeziehungen ausübte.

<sup>66</sup> Schrader, Kisker, S. 80.

<sup>67</sup> Schrader, 100 Jahre, S. 36.