Paul
Kleinewefers

JAHR-GANG 1905

Ein Bericht

Seewald



Paul Kleinewefers, 1905 in Krefeld geboren, nach Abitur und praktischer Arbeitszeit ab 1924 Studium des Maschinenbaus an den Technischen Hochschulen Karlsruhe und Hannover. 1930 Diplom-Ingenieur und Eintritt in die Maschinenfabrik Kleinewefers in Krefeld. Seit 1936 persönlich haftender Gesellschafter. Nach Zerstörung der Werke im Zweiten Weltkrieg Wiederaufbau und Ausbau der Unternehmen. 1969–1971 Neuordnung des Firmenkomplexes. 1969–1976 Vorsitzender des Aufsichtsrats der Kleinewefers GmbH als Holding der Gruppe.

Ehrenamtliche Tätigkeit: In den dreißiger Jahren Beirat der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, Berlin, und anderer Fachgruppen; Beirat der Leipziger Messe. 1960–1973 Beirat Deutsche Bank; 1967 bis 1974 Vorstand und später stellvertretender Vorsitzender der ASU (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer), Bonn. 1950: Ehrensenator der Technischen Hochschule Karlsruhe. 1959: Verleihung der Diesel-Medaille in Gold.

Seewald
Verlag
Stuttgart

Paul Kleinewefers
Jahrgang 1905
Ein Bericht

Das Jahr 1905 ließ die Welt aufhorchen: Im Fernen Osten besiegte die neue Seemacht Japan die alte Kontinentalmacht Rußland; das »Reich der aufgehenden Sonne« meldete vernehmlich seinen Weltmachtanspruch an. Die russische Revolution des gleichen Jahres war ein erstes Grollen des kommenden Gewitters, das politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwälzungen einleitete, die eine ganze Welt verändert haben.

Paul Kleinewefers, Jahrgang 1905, geprägt von den Geschehnissen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts, engagierter Unternehmer und Firmeninhaber in dritter Generation, liefert mit diesem Bericht einen erregenden Beitrag zur Zeitgeschichte, demonstriert am Beispiel eines Unternehmens.

In diesem Buch wird keine »Vergangenheit auf Hochglanzpapier« (Axel Schnorbus in der FAZ vom 24. 12. 1976) serviert, sondern ein ungeschminktes Bild unternehmerischer Tätigkeit im wechselvollen Zeitgeschehen und mit allen Höhen und Tiefen aufgezeichnet.

Kleinewefers schildert die Entwicklung seines Unternehmens vom Handwerksbetrieb des Großvaters im Krefeld der Gründerjahre über den Kampf des Vaters in den schwierigen Jahren des Ersten Weltkriegs und der anschließenden Besatzungszeit, über die Erfolge und Katastrophen während der eigenen Unternehmensführung im Dritten Reich, im Zweiten Weltkrieg mit totaler Zerstörung der Werksanlagen und beim Wiederaufbau unter heute kaum noch vorstellbaren Bedingungen bis zur heutigen Weltgeltung.

Das von den Vorfahren überkommene, für die damalige Zeit noch ungewöhnliche soziale Engagement und ein betontes nationales Verantwortungsbewußtsein, beeinflußt durch die demütigenden Erlebnisse während der Besatzungszeit im Rheinland nach 1918, führten den Autor früh zum Nationalsozialismus. Kleinewefers beschreibt ohne Vorbehalt und ohne nachträgliche Besserwisserei die soziale und ökonomische Effizienz des damaligen Wirtschaftssystems, das den Egoismen des Kapitals und der Gewerkschaftsfunktionäre keinen Raum ließ. Er sieht im Gegensatz dazu die moderne neoliberale Wirtschaftsverfassung mit ihrer permanenten, die gesellschaftlichen und die volkswirtschaftlichen Kräfte längst überfordernden Kontroverse zwischen Unternehmen und Gewerkschaften – mit Geldwertschwund, Arbeitslosigkeit und Ausuferung der Ansprüche – geradezu als restaurativ an.

Dieses Buch macht Haltung und Handeln einer Generation verständlich, die – zum Nachteil geschichtlicher Kontinuität und Wahrheit – meist mit Schweigen übergangen wird oder die selbst aus Resignation schweigt.

»Jahrgang 1905« ist aber nicht nur ein zeitgeschichtlicher Bericht, nicht nur ein Stück Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, sondern darüber hinaus die Präsentation eines Unternehmerbildes, das sich scharf von immer noch gängigen Klischeevorstellungen abhebt.

Seewald Verlag Stuttgart

PAUL KLEINEWEFERS

Jahrgang 1905

Ein Bericht

Seewald Verlag
Stuttgart

Alle Rechte vorbehalten
© Seewald Verlag Dr. Heinrich Seewald,
Stuttgart-Degerloch 1977. Schutzumschlag
und Einband: Creativ Shop München,
Adolf und Angelika Bachmann. Gesamt-
herstellung bei Wilhelm Röck, Weinsberg.
ISBN 3 512 00483 o Printed in Germany

Eingescannt mit OCR-Software ABBYY Fine Reader

INHALT

Vorwort 13

1. Kapitel 15
Der blutige Sonntag von Petersburg – Das Elternhaus – Die Vorfahren und die Fabrik – Kindheitserinnerungen – Krefeld

2. Kapitel 23
Erster Weltkrieg – Die Oberrealschule – Der Krieg geht weiter – Silberhochzeit der Eltern – Krefeld: Vom Sieger besetzte Stadt – Vater Ehrendoktor der Technischen Hochschule Karlsruhe – Bis zum Abitur 1923

3. Kapitel 32
Die Welt des Arbeiters – Inflation – Schwarze Börse – Besetzung des Ruhrgebietes – Passiver Widerstand – Die Rheinische Republik – Separatistenkämpfe – Fünf Jahre nach dem Krieg: die Rentenmark – Tod des Bruders

4. Kapitel 44
Korpsstudent an der Technischen Hochschule Karlsruhe – Fechten – Hundertjahrfeier der Technischen Hochschule – Politik – Technische Hochschule Hannover – Kommunisten – Erste Information über Nationalsozialismus: Keppler – Auslandsreisen – Berlin 1928/29 – Diplomexamen 1930 – Berufliche Aussichten

5. Kapitel 60
Der 1. Mai 1930 – Assistent des Betriebsleiters im Familienbetrieb – Hochzeit 1930 – Bei Liesen u. Co.: die Arbeiter – Stillegung Hammerwerk – Senff und Amme: eine Erfindung und ihre Realisierung – Die Mannschaft – Erfolg: der Durchbruch des Nadelprinzips

6. Kapitel 73
Die Lage im Reich – Hitler vor dem Industrieclub im Februar 1932 – Der «Tat»-Kreis – Mein Weg zur Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei (NSDAP) – Die Gewinnung des Arbeiters für sein Vaterland im Zusammenhang mit der Lösung sozialer Probleme – Organisation der Wirtschaft: Weg zwischen Kapitalismus und Kommunismus

7. Kapitel 83
Lage der Firma Liesen; persönlich haftender Gesellschafter – Familie – Verleger Kurt Vowinckel, Karl Haushofer – Gauwirtschaftsrat – Dr. Josef Klein, Fritz Thyssen – Winterhilfswerk – Gauleiter, Deutsche Arbeitsfront, Heini Bangert – Familie und Beruf – Die ersten Fernschreiber – Hakenkreuz und russische Delegation – Pate einer Kommunistentochter-Welterfolge des «Nadelprinzips»

8. Kapitel 95
Probleme des Familienunternehmens – Auseinandersetzung 1936 – Das Unternehmen wird neu geordnet – Ausbau der Unternehmen – Neue Programme für die Maschinenfabrik – 75jähriges Jubiläum – «Ins Land der Franken fahren» – «München» 1938, Gespräch mit Karl Haushofer – «Reichskristallnacht» 1938 – Der Osten Deutschlands

9. Kapitel 110
Zweiter Weltkrieg – Mob-Kalender – Luftschutz – Tod der Mutter – Kriegswirtschaft – Musterung – Nach dem Westfeldzug: kein Frieden – Antje und das Mutterkreuz – «Die Zukunft der Personalgesellschaft» – Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, Reichsgruppe Industrie – Otto Sack und Karl Lange

10. Kapitel 119
Rudolf Hess fliegt nach Schottland – Verhandlungen mit Russen – Krieg mit Russland – Luftschutz, Fremdarbeiter – Haushofer und die Japaner – Stahlproduktion und Rüstungswirtschaft

11. Kapitel 128
Der Luftkrieg, erste Zerstörungen in Krefeld – Stalingrad, Totaler Krieg – 1943- Familie nach Hohenschäftlarn – Zweiter schwerer Luftangriff auf Krefeld, Zerstörung der Werke – Verlagerung – Neue Waffen: schizophrenes Denken – Auschwitz – Betriebsstätten in Coburg und Holoubkau – Oberschlesien, Protektorat – Deutsche und Tschechen

12. Kapitel 151
Keula-Hütte – Der 20. Juli 1944, die Tragödie Haushofer-Verstärkter Luftkrieg, Eisenbahnfahrten – Kloster Schäftlarn: der Abt

13. Kapitel 158
Westfront bei Aachen: Letzte Verlagerung nach Coburg – Letzter Besuch in Berlin Oktober 1944 – Holoubkau, Verschwinden der Partner – Krefeld Frontstadt – Krefeld besetzt – Letzter Besuch in Prag Frühjahr 1945 – Wieder in Coburg, Zerstörungskommission – Tausend Kilometer mit dem Fahrrad – Nibelungenwerk St. Valentin – Salzburg – Chiemsee – Hohenschäftlarn – Der Krieg ist aus

14. Kapitel 178
Die Predigt des Abtes: «Den Irrtum soll man hassen, die Irrenden aber soll man lieben» – «Hosianna» und «Kreuziget ihn» – Anna und die Fremdarbeiter – Die Ostvertriebenen – Kein Verkehr, keine Nachrichten – Reiseausweis nach Coburg, Abfahrt

15. Kapitel 185
Veränderte Welt und Menschen – Neuer Anfang in Coburg, erste Drohungen – Aus Direktoren werden Treuhänder, Krefeld auf der Demontageliste – Russen besetzen Thüringen, Familie Lacher flieht – Tausch- und Schwarzhandel, «Kompensation» – «Neue Zeitung» – Japan – Der «König von Oberschlesien» – Erstes Verhör durch den CIC – Abreise von Coburg

16. Kapitel 195
Mit dem Motorrad nach Krefeld – Beratung im Keller – Verhör beim FSS, Arbeitsamt, der Fragebogen – Die «Treuhänder» – Englische Lizenznehmer – Erste Kontakte und Enttäuschungen – Eine Handelsgesellschaft entsteht – Weihnachten 1945

17. Kapitel 210
Hans Rehberg – Erpressungsversuch – Entnazifizierung, Persilscheine – Kollektivschuld – Zwei Reden: Byrnes und Churchill – Familie Ende 1946 in Krefeld – Erste Zeitschriften und Bücher – Wiederaufbau des Elternhauses – Demontage, Verbände, Gewerkschaften – Der Betriebsrat wird aktiv

18. Kapitel 223
Marshallplan – Xanten 1947 – Entnazifizierungsausschuss: Entlastet – Wiederaufbau beginnt – Dr. Otten, Eisenscheine – 85. Geburtstag des Vaters – Anschluss an Unionmatex – Währungsreform 1948, Marktwirtschaft, die JEIA – Zur Deutschen Bank

19. Kapitel 234
Probleme beim Wiederaufbau – 1948 erste Auslandsreise nach Schweden – Die Kurlandarmee, Myrdal – Christian Berner in Göteborg – Der «Fettkalander» aus der Schweiz – Trelenberg aus Russland zurück – Sam Keener aus den USA – Noch ein Besuch aus den USA – In die Schweiz und nach Italien – «Des Teufels General» – Technische Hochschule Karlsruhe, Professor Rudolf Plank – Theater an Rhein und Ruhr; Hans Rehberg, Gustav Gründgens

20. Kapitel 253
Nachtschicht im Winter 1948/49 – Erstes Hotel Krefeld – Caux: «Moralische Aufrüstung» – Nach Norwegen – Hamburg – Erster Besuch aus Übersee – Paris – Eine neue Führungsmannschaft – lohannes Menscher – Umzug in die Kempener Allee – Ehrensenator der Technischen Hochschule Karlsruhe

21. Kapitel 271
Ausstellung «ITMA» in Lille 1951 – Bürgergesellschaft, Theaterbau Krefeld – Vortragsabende – Arno Breker, Hans Rehberg – Ehrensenat, Korporationen, Hochschulreform

22. Kapitel 279
Gewerkschaften, Verbände, Mitbestimmung – Gespräche, Vorträge, Technische Hochschule Karlsruhe – Überbetriebliche Mitbestimmung, Krach mit dem Deutschen Industrie- und Handelstag

23. Kapitel 290
Frühjahr 1951, Eva nach den USA, Abholung Rotterdam, erste Eindrücke USA – Reise nach Südamerika, Rio – Schwarze Listen, «Deo è Brasileiro»-Der erste deutsche Botschafter (Oellers) – Ins Interior, Belo Horizonte – Sao Paulo, Chancen in Brasilien – Auslandsdeutsche – Sturmflug nach Buenos Aires – Uruguay, Montevideo, die Slowaks – Pernambuco (Recife) – Zurück aus Südamerika

24. Kapitel 305
Erste Reise in die USA, Interview beim Generalkonsul – Chicago, Mr. Brown – Salem – Philadelphia, Butterworth, «Twice we fought on the wrong side» – Nach Süden, North und South Carolina – Gespräche mit Landegger

25. Kapitel 314
Wieder Alltag – Sam Keener in Düsseldorf – Vater 90 fahre: Grosses Bundesverdienstkreuz – Dr. Robert Herbst, Gesellschaftsvertrag Thermal Transfer Corporation – Zweite Reise nach den USA, Gründung der Thermal Transfer Corporation – Der 5'000-Dollarscheck – Rückfahrt mit der «Nieuw Amsterdam»

26. Kapitel 322
Ankunft in Rotterdam, Fernschreiben an Bord, Liquiditätssorgen-Bührle, Oerlikon-Die Bank wird schwierig-Erster Schwächeanfall Weihnachten 1952 – Kampf mit der Liqui-

ditätskrise – Pfingsten 1953, Konkurs droht – Ständiges Lavieren, die Betriebsversammlung – Der rettende Gedanke: Verkauf der Giesserei – Neuorganisation, Engineering – Der Vater – Das Brasiliengeschäft

27. Kapitel 344
Besuch in Holland, Herzanfall auf der Landstrasse – Das Minibüro – Vom Produktionsbetrieb zum Engineering-Unternehmen – Der Vater stirbt – Steuerfahndung – Verwaltungsgebäude, Architektur – Nachfolgeprobleme – Dieselmedaille 1959

28. Kapitel 356
Beirat Deutsche Bank – 1961 USA – Hundert Jahre Kleinewefers, 1962-1963 Weltreise Japan/USA – Die englische Tochtergesellschaft – Generationswechsel: Neuordnung – ASU (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer) – Der Bundespräsident lädt ein – Leutherheide, Schmitterhof – Aufsichtsrat – Berlin 1974

Nachwort 379

Anhang 381

Personenregister 397

Für Eva
Für unsere Kinder und Enkel

Wer seine Vergangenheit nicht
achtet, ist keine Zukunft wert.

Alexander von Humboldt

VORWORT

Obwohl der Unternehmer stets nicht nur als Träger, sondern bevorzugt als Nutzniesser der Marktwirtschaft apostrophiert wird, weiss man tatsächlich nur wenig über *den* Unternehmer. Nicht zuletzt wegen dieser Unkenntnis ist dieser Vertreter unserer Gesellschaft auch heute noch umstritten. In der Literatur gibt es ausser fachlichen Abhandlungen oder aber – und das oft – ideologisch einseitig verfärbten Bildern kaum Information. Die Beiträge, welche z.B. Vorstände grosser Konzerne zu dem Thema geleistet haben, sind zwar wertvoll, aber doch mehr Wirtschafts- und Konzerngeschichte.

Diese Überlegungen veranlassten mich, mein in bewegten Jahrzehnten vorwiegend von unternehmerischer Tätigkeit geprägtes Leben aufzuzeichnen, mit der Absicht, aus dem Alltag heraus die Frage zu beantworten: «Was ist eigentlich ein Unternehmer, und was macht er?» Solche Selbstdarstellung ist naturgemäss problematisch: Sie verlangt Urteile über sich selbst, Urteile auch über andere.

Zum Bild des Unternehmers gehören nicht nur seine Erfolge, sondern auch Misserfolge und Fehlgriffe sowie bei Familiengesellschaften Familienquerelen. Was diese hier, sind bei den Konzernen Positionsfehden und Nepotismus in den Vorstandsetagen und Aufsichtsräten. In der Staatswirtschaft sind es die Kämpfe der Funktionäre um Macht und Einfluss. *Insofern* gibt es keine prinzipiellen Unterschiede zwischen den Unternehmensformen.

Man bescheinigt dem Unternehmer auch eine politische Verantwortung und erwartet von ihm politisches Engagement. Schon als junger Mensch – auf der Schule noch den Ausläufern der Jugendbewegung verhaftet – hatte ich mich bei bürgerlichen Parteien betätigt; schliesslich landete ich – schon vor 1933 – bei den Nationalsozialisten. Die spätere Entwicklung dieser Partei und des von ihr beherrschten Deutschen Reiches war damals keineswegs so geradlinig vorgezeichnet, wie es heute viele zum Nachteil der geschichtlichen Wahrheit uns glauben machen wollen. Mit Denkern wie Oswald Spengler, Martin Heidegger, Karl Haushofer und anderen Männern, die zunächst mit grosser Erwartung die neue Bewegung begrüssten, befand ich mich durchaus in guter Gesellschaft.

Eine Sternstunde für mein Vaterland schien im Jahre 1933 angebrochen. Hierbei waren mir als Unternehmer die Bewältigung der sozialen Probleme und die Überwindung des Klassenkampfdenkens sowie als Voraussetzung für alles wirtschaftliche Gesundung besonders wichtig. Die sehr frühzeitige Konfrontierung mit nationalen und sozialen Problemen liess mir damals den von mir politisch eingeschlagenen Weg als folgerichtig erscheinen. Als Deutscher begrüsste und erwartete ich die Befreiung von der Ungerechtigkeit, den Torheiten und der Diskriminierung durch «Versailles». Demokratische Staatsmänner, allen voran

der bedeutende Aussenminister Gustav Stresemann, hatten darum über zehn Jahre ohne wesentliche Erfolge gerungen.

Am Ende kam alles anders als erhofft und gewünscht. Vielleicht auch deshalb, weil zu wenige erfahrene und integre Vertreter der führenden Schichten, nicht zuletzt aus der Wirtschaft, sich ernstlich den neuen Zielen verpflichteten, um damit eine Plattform für Einfluss auf den Gang der Dinge zu gewinnen. Ähnlich war es mit der hohen Generalität, obwohl sie die Information, Befehlsgewalt und damit Macht hatte. Ausserdem hat Deutschland, das Land der Mitte im volkreichsten Halbkontinent der Erde, ohne natürliche Grenzen, mehr Nachbarn als irgendein grosses Volk in der Welt. Es fehlte ihm stets eine von aussen nicht gestörte Zeitspanne, um geistesgeschichtliche Prozesse mit politischer Relevanz innerlich zu bewältigen.

Geschichtliche Prozesse, auch Kriege, verlaufen nicht zwangsläufig, sondern werden von Menschen nach Charakter, Einstellung und Fähigkeiten zum Guten oder Schlechten beeinflusst.

Viele, die in grösserem Rahmen auch über das «Dritte Reich» berichten, behandeln diese Zeit nur flüchtig, meist übergehen sie diese Epoche mit Schweigen, oder sie waren schon immer «dagegen» und «im Widerstand».

Opportunismus war und ist in Deutschland leider eine verbreitete Eigenschaft. So muss es für die junge Generation immer rätselhafter werden, wieso eigentlich ein Mann wie Hitler mit seiner Partei zu solchem – auch internationalem – Einfluss und Ansehen und zu solcher Machtfülle kommen konnte. Der zeitliche Abstand zu dieser Epoche wird immer grösser, und so versuche ich, auch diese Jahre aus meinem eigenen Erleben so wirklichkeitsnah wie möglich zu schildern. Hierbei habe ich mich bemüht, Ereignisse und Eindrücke so wiederzugeben, wie dies meiner *damaligen* Sicht entsprach.

Wer das Geschehen in diesen Jahrzehnten immer wach und engagiert verfolgt hat, muss auch auf geschichtliche Ereignisse und Zusammenhänge eingehen. Vom neudeutschen Masochismus habe ich mich hierbei freizuhalten bemüht, um nicht einmal mehr Churchill zu rechtfertigen: «Man hat die Deutschen entweder am Halse oder zu den Füssen.»

Manches ist im Laufe der Jahrzehnte den Strom des Vergessens hinabgeschwommen; es war wohl nicht so wichtig. Vieles aber hat sich meinem Gedächtnis unauslöschlich eingebrannt. Ein umfangreiches Firmen- und Familienarchiv, das in dem einzigen erhalten gebliebenen Keller den Zweiten Weltkrieg unversehrt überstand, leistete mir wertvolle Hilfe. Nach wichtigen Vorgängen, Gesprächen und auch nach Verhören machte ich mir kurze Aufzeichnungen, die mir hier von Nutzen waren.

Nettetal-Leutherheide, im Sommer 1976 Paul Kleinewefers
Schmitterhof

1. KAPITEL

Der blutige Sonntag von Petersburg – Das Elternhaus – Die Vorfahren und die Fabrik – Kindheitserinnerungen – Krefeld

Ich wurde an jenem Tag geboren, der als der «Blutige Sonntag von Petersburg» in die Geschichte eingegangen ist.

Am Sonntag, dem 22. Januar 1905, stellte sich der Mönch Gapon an die Spitze eines Demonstrationszuges von Petersburger Arbeitern, die mit ihren Lebensverhältnissen unzufrieden waren und zum Winterpalast des Zaren zogen, um eine Bittschrift zu überreichen. Als sie sich dem Palast näherten, eröffneten die zum Schutz des Palastes bereitgehaltenen Truppen das Feuer. Hunderte von Arbeitern wälzten sich in ihrem Blut, der Rest flüchtete. Es war der Beginn der ersten russischen Revolution.

Der blutige Sonntag von Petersburg (Leningrad) kündigte ein blutiges Jahrhundert, Kriege und soziale Erschütterungen grössten Ausmasses an.

In der Kempener Allee Nr. 30 in Krefeld, wo ich als jüngstes von drei Geschwistern geboren wurde, explodierte am 22. Januar 1905 nur ein altertümlicher Gasbadeofen.

Mein Vater war damals 42 Jahre alt. Er war eine respektgebietende Erscheinung. Sein Gesicht zierte ein grosser Schnurrbart. Er lebte gesund, wanderte viel und wurde 91 Jahre alt. Er konnte streng sein, aber er war nie nachtragend. Den Jähzorn, der ihn manchmal erfasste und der ihm, ebenso wie mir, manche Schwierigkeiten im Leben bereitete, hatte er schon von seinem Vater geerbt.

Die «Fabrik», von meinem Grossvater 1862 als kleiner Handwerksbetrieb gegründet, stand – neben meiner Mutter – im Mittelpunkt von Vaters Leben.

Mein Vater hatte eine natürliche technische Begabung; die Schulbildung war, den bescheidenen häuslichen Verhältnissen entsprechend, mässig. Nach der Volksschule hatte er die sogenannte Gewerbeschule, die spätere Oberrealschule, besucht, die er mit 16 Jahren in der Quarta verliess, um bei seinem Vater das Schlosser- und Schmiedehandwerk zu erlernen. Hier hatte er sich durch einen glühenden Eisensplitter eine Augenverletzung zugezogen, die ihn auf einem Auge erblinden liess. Er hat deshalb zeitlebens ausser Zeitungen wenig gelesen.

Als mein Vater später beruflich und gesellschaftlich aufgestiegen war, empfand er den Mangel an Schulbildung besonders dann, wenn er sich im Kreise von Geschäftsfreunden oder gesellschaftlich Höhergestellten bewegte. Als ihn sein wachsendes Unternehmen und der damit wachsende Export mit Ausländern zusammenführte, vermisste er Fremdsprachenkenntnisse. Das veranlasste

ihn, noch im Alter von 40 Jahren bei einem Privatlehrer Englisch und Französisch zu lernen.

Um seine Allgemeinbildung, besonders in Geschichte und Erdkunde, zu vervollständigen, suchte mein Vater einen regelmässigen Kontakt mit dem damals auch über Krefeld hinaus bekannten Geschichtslehrer am humanistischen Gymnasium, dem Professor Buschbeil, der ein- bis zweimal in der Woche abends in unser Haus kam und mit meinem Vater bei einem Glas Wein jeweils bestimmte Geschichtsabschnitte und politische Tagesereignisse «durchnahm». Einen grossen Adas und einen Globus hatte mein Vater immer zur Hand, wenn sich irgendwo in der Welt politische oder kriegerische Ereignisse abspielten.

Meine Mutter, zum Zeitpunkt meiner Geburt schon fast 40 Jahre alt, war eine sehr liebenswerte, gütige und auch lebenskluge Frau. Sie besass ein natürliche Fröhlichkeit. Bei aller Liebe zu ihren Kindern hatte ich doch das Gefühl, dass ihr Mann Johannes immer noch ein bisschen vor uns rangierte.

Ich habe meine Mutter sehr geliebt, es ihr aber wahrscheinlich zu wenig gezeigt. Dessen wird man sich erst in späteren Lebensjahren bewusst, wenn man nichts mehr ändern kann.

Ein Krefelder Vorfahr mütterlicherseits – Ziellenbach – war prominenter Anhänger der Revolution des Jahres 1848. Der Höhepunkt seines öffentlichen Auftretens war sein Erscheinen in der Mittelloge des Theaters im roten Frack und Zylinder. Seine Anhänger erwarteten eine flammende Rede, aber die Polizei war wachsam. So musste er sich mit der stummen Demonstration durch die rote Farbe seiner Kleidung, die ihm grossen Beifall eintrug, begnügen.

Mein Elternhaus, eine Villa im Stil der Jahrhundertwende erbaut, wurde von uns Kindern respektlos, doch nicht beziehungslos, «die Burg» genannt. Es lag in einem nach der Art englischer Landschaftsgärten gestalteten Park, in dem im Laufe der Jahrzehnte herrliche Bäume heranwuchsen. Er war das Spielrevier meiner Kindheit und der Treffpunkt aller Nachbarskinder.

Das grosse, hohe, schieferbedeckte Dach war gekrönt von einer Fahnenstange, an der zu Kaisers Geburtstag, am Sedan-Tag oder anderen Feiertagen die schwarz-weiss-rote Fahne wehte. Die «Burg» schien für die Ewigkeit gebaut, aber diese Ewigkeit währte kaum 40 Jahre.

Mein Vater erzählte mir, dass er zur billigsten Zeit gebaut habe (tun 1903/1904) und dass das ganze Haus 110’000 Goldmark gekostet habe. Zu jener Zeit erreichten die gesamten Steuern vom Einkommen etwa drei Prozent.

Meine Eltern besassen ein Badezimmer, aber sonst gab es im ganzen Haus kein fliessendes Wasser. In den Schlafzimmern standen nur die am Niederrhein so genannten Waschlampets (Waschschüsseln). Später wurden in zwei Zimmer noch Wasserleitungen eingebaut.

Es gab offene Kamine, aber sie waren künstlich: die Glut wurde durch elek-

trische Birnen hinter rotem Papier vorgetäuscht. Strom von den Stadtwerken gab es zunächst nicht, sondern im Keller stand ein einzylindriger Gasmotor von «Deutz», der mit gewaltigem Krach die Elektrizität erzeugte und gelegentlich, zum Beispiel zu Weihnachten, versagte.

Nicht besser und nicht schlechter als anderswo waren unsere «Dienstmädchen» untergebracht. Wir hatten eine Köchin und ein sogenanntes Zweitmädchen. Ihr Arbeitstag begann um 6 Uhr 30 und endete um 20 oder auch erst um 22 Uhr. Man machte sich darüber nicht viel Gedanken. «Ausgang» gab es an einem Nachmittag in der Woche, und die Ferien waren ebenso bescheiden wie die Entlohnung.

Im Speicher waren zwei Zimmer eingebaut, welche die Dienstmädchen bewohnten. Das Waschen und Baden wurde in der Waschküche erledigt, die seltsamerweise ebenfalls im Speicher untergebracht war. Die Unterbringung der Mädchen war zwar ordentlich und sauber, aber – verglichen mit der übrigen Pracht des Hauses – doch recht bescheiden. Man kannte es eben nicht anders. Die Mädchen fühlten sich wohl, weil auch sie nichts anderes kannten.

Erst später, als mich das soziale Problem in wachsendem Masse beschäftigte, wurde mir das Unbefriedigende, ja eigentlich Unwürdige, dieser Verhältnisse bewusst.

Betreut wurde ich als Kind von einem belgischen Kinderfräulein, einer Wallonin trotz ihres flämischen Familiennamens Raiyk. Auch später, als sie längst verheiratet war und eigene Kinder hatte, war sie für uns immer noch die «Mademoiselle». Ich habe sie noch Jahrzehnte später besucht, denn die Beziehung zu ihr blieb erhalten, obwohl sie uns schon in meinem sechsten Lebensjahr verliess, um einen Holländer zu heiraten. Die Hochzeit fand in meinem Elternhaus statt.

Durch «Mademoiselle» wuchs ich praktisch zweisprachig auf; als Kind sprach ich mehr Französisch als Deutsch. Französisch war damals die erste Fremdsprache. Es war die Diplomatensprache, und besonders bei uns am Niederrhein, der eine Zeitlang zu Frankreich gehört hatte, war es Tradition, dass die Gebildeten französisch sprachen.

In der Fabrik waren immer ein bis zwei Franzosen als «Korrespondenten» beschäftigt, die den Schriftverkehr mit französischen Geschäftsfreunden zu erledigen hatten und die ihrerseits in Krefeld waren, um Deutsch zu lernen. Zwei- oder dreimal in der Woche kam einer der Franzosen in unsere Wohnung, um mit uns Kindern französisch zu sprechen.

Wir mochten diese jungen Franzosen gern, besonders den Monsieur Vilpelle. Er ist im Ersten Weltkrieg gefallen. Ein anderer, Monsieur Urblin, war Chauvinist. Es gab nicht wenige «nationale Diskussionen» mit ihm. Er verliess Krefeld mit dem Ausbruch des Krieges, den er mitmachte; er hab uns nach Kriegsende als Capitaine besucht: in voller Uniform, in der Pose des Siegers.

Mein Vater verfügte über mehrere Pferdewagen. Ein Landauer, ein Coupé und eine Dogcart sind mir in Erinnerung, und wir erlebten damit schöne Ausfahrten am Niederrhein.

Kurz vor dem Ersten Weltkrieg erwarb mein Vater dann ein Automobil. Es war ein Darraque, französisches Fabrikat. Die Karosserie war gross und komfortabel, der Motor klein und etwas asthmatisch. Viel leistete dieses Auto nicht. Sollte es die bescheidene Anhöhe des Tönisbergs bei Krefeld hinauf, so mussten alle aussteigen und «drücken».

Meine Vorfahren lebten in ganz kleinen Verhältnissen. Mein Urgrossvater ist in der Geburtsurkunde meines Grossvaters als Tagelöhner bezeichnet, seine Frau als Tagelöhnerin. Bei den später geborenen Kindern erschien als Berufsbezeichnung «Koszäter». So durfte sich nennen, wer ein oder zwei Kühe im Stall und damit eine eigene, wenn auch bescheidene Landwirtschaft hatte. So war mein Urgrossvater in der Zeit zwischen der Geburt seiner Kinder schon ein Stück vorangekommen.

Aber auch mein Grossvater, Johann Heinrich Kleinewefers, 1833 in Sevelen am Niederrhein geboren, wäre wohl zeitlebens ein kleiner Bauer geblieben, wenn ihn nicht ein besonderer Umstand in die Stadt geführt hätte.

Er hatte als Vierzehnjähriger beim Spielen eine Scheune in Brand gesteckt, und weil dies offenbar nicht seine erste «Schandtat» war, wurde er zu einer Art Jugendstrafe verurteilt. Er kam in die staatliche Erziehungsanstalt in dem ehemaligen Kloster Brauweiler bei Köln.

Hier lernten die Jungen – unter strenger Aufsicht – ein Handwerk. Mein Grossvater lernte das Schlosser- und Schmiedehandwerk, und als er die Lehre beendet und sich gut geführt hatte, wurde er aus dem Heim entlassen und in eine Arbeitsstelle bei einem Staatsunternehmen vermittelt. Es war das Eisenbahnausbesserungswerk in Oppum, welches damals ein Vorort von Krefeld war.

Dort blieb er bis zum Jahre 1862, heiratete dann und machte sich als Handwerksmeister mit einer Schmiede und Schlosserei in Krefeld selbständig. Seine erste Werkstatt lag auf der Neusser Strasse gegenüber dem jetzigen Stadtbad.

Aus diesem Handwerksbetrieb ist die spätere Fabrik entstanden.

Mein Grossvater, der Firmengründer, hat in seinem Leben zwei grössere Reisen unternommen, eine nach Amsterdam und eine nach Berlin. Er erlebte noch die Anfänge der aus dem Handwerk sich entwickelnden Industrie. Es wurde die Einstellung ausserhalb der Familie stehender Arbeitskräfte notwendig; abgesehen von grossen Reparaturen in den Textilfabriken wurde auch schon mit der Herstellung von kleineren Maschinen für die Textilindustrie begonnen.

Es wurde sehr fleissig gearbeitet, praktisch von morgens früh bis abends spät und – wie ich von meinem Vater weiss – oft auch samstags die Nacht durch

bis in den frühen Sonntagmorgen. Denn manche Arbeiten in den Textilbetrieben konnten nur ausgeführt werden, wenn die Betriebe selbst stillagen. Wer vorankommen wollte, der musste auch solche Arbeiten übernehmen.

Mein Vater hat mir oft gesagt, dass jeder, der in der Zeit vor dem Ersten Weltkrieg fleissig und sparsam war, sich relativ schnell eine selbständige Existenz aufbauen konnte, freilich auch infolge der niedrigen Steuern.

Es gibt dafür viele Beispiele. Aber es gibt auch ebenso viele Beispiele, wie Fabrikanten, schnell reich geworden, schon innerhalb einer Generation alles wieder verloren, oft vergeudet haben: gerade in der Textilindustrie am Niederrhein.

Unter der Leitung meines Vaters erreichte die Maschinenfabrik eine für die damalige Zeit ansehnliche Grösse. Es wurden vorwiegend Textil- und Papiermaschinen hergestellt. Neben der Maschinenfabrik als Kern des Unternehmens wurden als Zulieferbetriebe ein Hammerwerk, eine Giesserei und eine Gravieranstalt für Prägegravuren betrieben. An einer Färberei und Mercerisieranstalt bestand eine Beteiligung.

Im Jahre 1912 betrug der Umsatz 2,2 Millionen Goldmark. Beschäftigt wurden 400 Arbeiter und Angestellte. Die Maschinen wurden schon in grösserem Umfang exportiert, und zwar vorwiegend nach Russland (das wichtigste Exportland), ferner in alle kontinentaleuropäischen Länder, nach England und gelegentlich sogar in die USA. Der Export nach Südamerika und China (damaliges Zentrum der Textilindustrie: Shanghai) bahnte sich an.

Alle diese Länder einschliesslich der USA, jedoch mit Ausnahme des Fernen Ostens und Südamerikas, wurden bereist: in erster Linie von Wilhelm, dem Bruder meines Vaters, und von den Halbbrüdern Gerhard und Adolf. Mein Vater jedoch behielt die Führung des Unternehmens in Krefeld in der Hand und reiste nur in besonderen Fällen selbst zu Geschäftsverhandlungen.

In Russland weilten die Brüder Kleinewefers jeweils mehrere Monate im Jahr zum Abschluss von Geschäften, und zwar in Moskau, Petersburg, Lodz und Warschau(damals Russisch-Polen). Die Geschäftsbeziehungen waren noch sehr persönlich, die Gastfreundschaft gross. In Lodz waren damals die wohl grössten Textilfabriken der Welt, mit bis zu 10’000 Arbeitern. Sie befanden sich vorwiegend im Besitz von Deutschen, darunter die aus Monschau/Eifel stammende Familie Scheibler, von der ein Zweig noch heute ein bedeutendes Textilunternehmen in Krefeld betreibt.

Im Jahre 1891 wurde bei Kleinewefers – freiwillig – die tägliche Arbeitszeit von elf auf zehn Stunden herabgesetzt. Seit der Jahrhundertwende wurde ein nach der Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelter, bezahlter Urlaub gewährt und ein Weihnachtsgeld (50 Goldmark) gezahlt. Irgendwelche tariflichen Regelungen, mit entsprechenden Rechtsansprüchen der Arbeiter, gab es damals noch nicht. Ebenfalls um diese Zeit gründete die Firma eine Betriebskranken-

kasse; es war wohl die älteste am ganzen Niederrhein.

Mein Vater und sein Bruder sahen sich wegen dieser freiwilligen sozialen Leistungen offenen und versteckten Angriffen aus den Kreisen der Krefelder Samt- und Seidenindustrie ausgesetzt. Man warf ihnen vor, die «Solidarität der Fabrikherren» zu untergraben und deren Arbeitsbedingungen zu verschlechtern. Dies führte zu einer gewissen gesellschaftlichen Isolierung, die lange nachgewirkt hat.

Der Lohn eines Facharbeiters in der Maschinenfabrik betrug zu dieser Zeit bei zehnstündiger Arbeitszeit etwa 32 bis 36 Goldmark in der Woche. Das reichte, um einen Anzug zu kaufen. Ein Pfund Butter kostete eine Mark. Ein Buchhalter verdiente 100 bis 120 Mark im Monat, also etwa ebensoviel wie ein Facharbeiter, der im Maschinenbau auch damals schon hoch im Kurs stand. Allerdings muss man bei Beurteilung dieser Zahlen bedenken, dass die öffentliche Krankenversicherung und Altersversorgung noch sehr bescheiden waren und infolgedessen vom Lohn noch viel gespart werden musste

In das Jahr 1912 fiel das 50jährige Jubiläum der Firma. Auch wir Kinder spielten dabei eine Rolle. Mein Bruder Hans, der damals zwölf Jahre alt war, mein Vetter Willy, neun Jahre alt, und ich mit meinen sieben Jahren, wir wurden in der Jubiläumsschrift auf einem gemeinsamen Bild, fotografiert in der grossen Montagehalle, als die «Zukunft der Firma» apostrophiert.

Es war wohl typisch für das Selbstbewusstsein der Fabrikanten, dass man Kinder – wie Kronprinzen – als die «Zukunft der Firma» bezeichnete. Niemand nahm daran Anstoss.

Aus Anlass des Jubiläums errichteten mein Vater und sein Bruder Wilhelm mit 100’000 Goldmark, zur Erinnerung an den Firmengründer, die «Johann-Heinrich-Kleinewefers-Stiftung». Aus Mitteln dieser Stiftung wurden Altersrenten gezahlt und Unterstützung in Notfällen gewährt. Die Stiftung wurde nach dem Ersten Weltkrieg ein Opfer der Inflation; sie lebte später in anderer Form wieder auf.

Dieses Jubiläum war sehr eindrucksvoll für uns Kinder. Im Garten unserer Villa, vor dem Teich auf dem Rasen, mit Scheinwerfern angestrahlt, wurden sogenannte lebende Bilder vorgeführt, wie sie damals sehr beliebt waren.

Die «lebenden Bilder» wurden dargestellt von Mitgliedern des Turnvereins Inrath und Mitarbeitern der Fabrik. Die Männer zogen sich im Keller unseres Hauses weisse Trikots an und wurden von oben bis unten mit Kalkbrühe weiss angemalt, so dass sie wie Marmorstatuen wirkten. In den «lebenden Bildern» standen die Akteure vollkommen bewegungslos. Besonders beliebt waren Motive aus der Arbeitswelt, wie «Schmiede am Amboss» oder «Eisengiesser». Ausserdem gab es Turnerpyramiden, und schliesslich wurde eine solche als vaterländisches Motiv mit Lorbeerkranz zur «Siegessäule».

Für die ganze Belegschaft samt Ehefrauen fand eine Fahrt mit dem «Schluff»,

der Krefelder Eisenbahn, mit Extrazug zum Hülser Berg statt, wo ein grosses Fest gefeiert wurde. Den Abschluss bildete ein Feuerwerk.

Als Sprecher der Arbeiter trat hier, wie bei allen ähnlichen Gelegenheiten, immer ein Meister auf, denn Betriebsräte oder ähnliche Einrichtungen gab es noch nicht.

Die Fabrikanten der Samt- und Seidenindustrie («Seiden-Barone» nannte man sie über Krefeld hinaus) bildeten die führende Schicht in Krefeld. Sie waren mennonitischen oder evangelisch-reformierten Glaubens, im 17. und 18. Jahrhundert aus Glaubensgründen vorwiegend aus den Niederlanden und dem Bergischen Land zugezogen. Sie heirateten nur untereinander und schlossen sich von der übrigen Bevölkerung weitgehend ab. Für die Angehörigen der alteingesessenen katholischen Bevölkerung war es nahezu unmöglich, sich als Fabrikanten in der Samt- und Seidenindustrie unternehmerisch zu betätigen. Noch bis zum Ersten Weltkrieg konnte kaum ein Katholik eine leitende Stellung in der Krefelder Samt- und Seidenindustrie bekleiden. Es war also damals nicht so weit her mit der später in Krefeld oft gerühmten Toleranz, und die religiöse Schranke war dicht.

Diejenigen, welche sich emporarbeiten und die Chancen jener Zeit nutzen wollten, wandten sich also der Eisenverarbeitung, dem Maschinenbau zu. Dies lag umso näher, als sich diese katholischen Kleinbürger vielfach bereits als Handwerker, vor allem als Schlosser und Schmiede, betätigt hatten.

Während die von ausserhalb gekommenen Seidenindustriellen sozusagen «von oben» als Finanziers oder Kaufleute ihre Geschäfte begannen und ausbauten, ist der Maschinenbau in Krefeld aus dem heimischen Handwerk «von unten», von der Fabrikation her, entstanden.

In Krefeld konzentrierte sich das gesellschaftliche Leben seit Beginn des 19. Jahrhunderts auf die 1821 gegründete Gesellschaft «Verein». Träger waren die Seidenindustriellen und die mit ihnen verbundenen Kreise. Man pflegte Geselligkeit, es wurden Geschäfte gemacht, und vor allem: Von hier aus wurde die Stadtpolitik, besonders im personellen Bereich, bestimmt.

Der «Verein» war evangelisch-mennonitisch und «Textil». Katholiken und der Maschinenbau waren hier nicht vertreten. Sie wären auch nicht aufgenommen worden. Die Probe aufs Exempel hat stattgefunden.

So blieb es bis in die zwanziger Jahre des 20. Jahrhunderts, dann wurde das alles schnell bedeutungslos. Andere Kräfte in Politik und Wirtschaft bestimmten das Geschehen, die alten soziologischen Strukturen zerbrachen. Aber auch heute noch wirkt in Ausläufern nach, was fast zwei Jahrhunderte das Gesicht Krefelds bestimmt hat.

Die katholischen Bürger, die sich ebenfalls einen gesellschaftlichen Treffpunkt schaffen wollten, gründeten im Jahre 1874, sicher auch unter dem Ein-

druck des Kulturkampfes (1871-1887), die Gesellschaft «Erholung». Sie war «katholisch» und konnte nie den gesellschaftlichen Rang und den stadtpolitischen Einfluss erreichen, den der «Verein» hatte.

Mein Vater hat sich an diesen religiösen und gesellschaftlichen Cliquenbildungen nicht beteiligt. Er schätzte auch nicht das «Zentrum», die von Katholiken gegründete und getragene Partei, weil ihm jeder konfessionelle Hader und die damit verbundene Engstirnigkeit zuwider waren. Er war seiner politischen Gesinnung nach immer liberal und national.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts war er in die höchste Steuerklasse aufgerückt. In Preussen bestand bis zum Ersten Weltkrieg das Drei-Klassen-Wahlrecht. Die grossen Steuerzahler wählten bei der Wahl zum preussischen Abgeordnetenhaus, vereinfacht ausgedrückt, allein die Mehrheit der Wahlmänner, die dann die – öffentliche – Wahl vornahmen.

2. KAPITEL

Erster Weltkrieg – Die Oberrealschule – Der Krieg geht weiter – Silberhochzeit der Eltern – Krefeld: Vom Sieger besetzte Stadt – Vater Ehrendoktor der TH Karlsruhe – Bis zum Abitur 1923

Am 1. August 1914 brach der Erste Weltkrieg aus. Schon bald nach der Mobilmachung erschienen die Krefelder Husaren in grosser Zahl in der Fabrik, in der damals noch mehrere grosse Schleifsteine standen. Hier wurden die schweren Kavalleriesäbel, bis dahin stumpf, für den Krieg scharfgeschliffen. Wahrscheinlich sind sie nie in Aktion getreten, denn die Kavallerie musste schon bald nach Kriegsbeginn «abgesessen» als Infanterie kämpfen.

Im Verlauf des Krieges empfanden wir Jungen grosse Begeisterung für die Krefelder Kriegshelden, die Jagdflieger Schäfer und Voss, Söhne zweier bekannter Krefelder Familien. Beide sind schliesslich im Luftkampf gefallen. Beide waren Träger des Pour le Mérite, der höchsten Kriegsauszeichnung des Ersten Weltkrieges.

Ihnen zu Ehren wurde das Krefelder Realgymnasium, an dem sie ihr Abitur gemacht hatten, in den dreissiger Jahren in «Schäfer-Voss-Schule» umbenannt. Nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges verschwand dieser Name wieder. Es war beschämend. Auch in der «Entmilitarisierung» von Strassennamen ist Krefeld besonders eifrig gewesen.

Mein Vater war wegen seines Alters, aber auch wegen des blinden Auges, nicht Soldat geworden. Mein älterer Bruder war, wie ich, noch zu jung. Meine damals 19jährige Schwester Hermine hatte sich zur Ausbildung als Rote-Kreuz-Schwester gemeldet; sie hat den ganzen Krieg in Lazaretten gearbeitet. Als Auszeichnung erhielt sie die Rote-Kreuz-Medaille.

Ich besuchte die Oberrealschule in Krefeld. Den späteren Namen «Fichte-Schule» durfte sie sogar auch nach dem Zweiten Weltkrieg behalten.

Die höheren Schulen Krefelds spiegelten damals etwa die gesellschaftliche Struktur der Stadt wider. Das humanistische Gymnasium wurde überwiegend von katholischen Schülern aus Beamtenfamilien, Angehörigen der freien Berufe und auch Bauernfamilien besucht. Die Schüler des Realgymnasiums entstammten zumeist den führenden Samt- und Seidenfamilien. Das Gegenstück hierzu war das ebenfalls im Osten der Stadt gelegene Mädchenlyzeum, während die Mädchenschule des Westens die katholische Marienschule war.

Die Oberreaschule war im wahrsten Sinne des Wortes eine «Volksschule»; die Schüler kamen im Wesentlichen aus dem Westen und Süden der Stadt, also den Vierteln, in denen damals – wie auch im Norden – vor allem Kleinbürger,

Handwerker und schliesslich auch Arbeiter wohnten. Gesellschaftlich war dies die höhere Schule mit der am meisten gemischten Zusammensetzung der Schüler. Es ist mir gut bekommen.

Ich besuchte diese Schule, weil ihr Schwerpunkt bei Mathematik, Physik, Chemie und den neuen Sprachen lag. Dies hielt mein Vater für wichtig. Für ihn stand fest, dass ich Ingenieur werden müsse.

Obwohl wir in den Oberklassen wahlweise Latein nehmen konnten, habe ich dies nicht getan, weil mich niemand dazu anhielt und weil ich es damals als eine überflüssige Anstrengung ansah. Später habe ich diesen Mangel in meiner Bildung bedauert.

Die Oberrealschule war gut geleitet. Unser Direktor Quossek, «Baas» genannt, war eine knorrige, noch aus der Kaiserzeit in eine sich völlig verändernde Welt hinüberragende Gestalt, pflichtbewusst, aufrecht, unbestechlich, auf strenge Disziplin achtend.

Aus meiner gesellschaftlichen Herkunft ergaben sich in den ersten fahren an der Oberrealschule gewisse Schwierigkeiten. Ich war mancherlei Hänseleien und Frotzeleien ausgesetzt. Nach Jungensart wurden solche Probleme durch eine handfeste Prügelei gelöst, die meine «kapitalistische» Herkunft schliesslich vergessen liessen.

Nicht zuletzt deshalb, weil ich ziemlich wild an der Kempener Allee, halb auf dem Lande, aufwuchs und mich viel draussen herumtrieb, auf die Bäume kletterte und jeden Unsinn mitmachte, war ich kräftig und sportlich trainiert. Zum «Training» gehörten auch Raufereien mit den sogenannten «Klanten», den Arbeiterkindern aus dem benachbarten «Grönland» oder von der Geldernschen Strasse.

Schon früh begann ich, Fussball zu spielen. Ich avancierte im Laufe der lahre bis in die 1. Jugendmannschaft des führenden Krefelder Fussballvereins.

Ausserdem spielte ich in der 1. Mannschaft unserer Schule. Die Spiele gegen das humanistische Gymnasium waren jedes Mal ein hartes Ringen, während das Realgymnasium, dessen Schüler das damals exklusivere Hockey oder Tennis pflegten, immer haushoch geschlagen wurde. Es war sozusagen ein sportlicher «Klassenkampf».

Im Alter von 13 Jahren wurde ich von meinem Vater dazu angehalten, während der grossen Ferien für halbe Tage in der Fabrik praktisch zu arbeiten. Dadurch kam ich unmittelbar mit den Arbeitern und ihrer Welt in Berührung. Das brachte mich zum Nachdenken über soziale Probleme, und mit grösserer Reife hatte ich das Bedürfnis, meine Gedanken durch das Lesen einschlägiger Bücher, Anhören von Vorträgen und später auch durch Diskussionen mit studentischen Freunden zu vertiefen. Mein Interesse für das «soziale Problem» war erwacht und wuchs von fahr zu fahr. Angefangen hatte es damit, dass ich Mitschüler zu Hause besuchte und sah, wie beengt sie oft wohnten, verglichen

mit der häuslichen Grosszügigkeit. Den nachhaltigsten Eindruck empfing ich von einem Besuch in der Wohnung des von mir sehr verehrten Oberlehrers (Studienräte gab es erst später) Dr. Bertram, eines begabten Pädagogen und ungewöhnlichen Mathematikers. Die Gehälter der Lehrer waren gering, und familiäres Vermögen hatte die Inflation aufgezehrt. Für mich war es ein Schock zu sehen, wie einfach und bescheiden dieser verehrte Lehrer, Akademiker schliesslich, wohnte und unter welchen Verhältnissen er seine häuslichen Arbeiten machen musste.

Während des Krieges, besonders im berühmten «Steckrüben-Winter» 1917/1918, als sich die Ernährung in Deutschland katastrophal verschlechtert hatte, musste ich zweimal in der Woche bei Bauern im Kempener Feld Butter oder Brot holen und dabei einen zweistündigen Fussmarsch absolvieren. Sehr beliebt waren diese Fussmärsche nicht, aber ich hatte meine bevorzugten Lieferanten, die mich zu Kaffee und Rosinenbrot einluden. Ich musste bei Wind und Wetter gehen, ein Fahrrad hatte ich nicht. Das erste erhielt ich nach Ende des Krieges, als ich 14 Jahre alt geworden war.

Im September 1918 feierten meine Eltern ihre Silberhochzeit. Mein Geschenk bestand aus Schlosserarbeiten, die ich als ijjähriger in den Sommerferien in der Fabrik angefertigt hatte: einen Briefbeschwerer und einen Übertopf aus Metall.

Am Morgen dieses festlichen Tages erschien eine Abordnung aus der Fabrik. Sie bestand aus einigen Meistern unter Führung des recht gewichtigen Schmiedemeisters Bongartz. Dieser verfügte über einen gewaltigen Brustkasten und demzufolge auch über ein dröhnendes Organ. Er liess sich bei allen besonderen Anlässen gern rhetorisch vernehmen. Die Leute nannten ihn deshalb auch «Bürgermeister vom Inrath». Er hatte die unbestrittene Führung dieses Ortsteiles, aus dem die meisten unserer Arbeiter stammten.

Meister Bongartz stellte sich an die Spitze der Abordnung vor meinen Eltern auf und hub gewaltig an zu sprechen, was auf mich einen grossen Eindruck machte. Er beglückwünschte meine Eltern und überreichte nach seiner Rede ein Geschenk, welches mich recht nachdenklich machte. Im Namen der Arbeiterschaft überreichte er zwei grosse silberne Leuchter als Tafelaufsätze. Es waren wertvolle Stücke, und ich erinnere mich genau, dass ich oft darüber nachgedacht habe, wieso die Arbeiter dazu kamen, meinen Eltern, die doch recht wohlhabend waren und über manche wertvollen Dinge verfügten, ausgerechnet auch noch silberne Leuchter zu schenken.

Ich hatte das unbestimmte Gefühl, es sei nicht recht, wenn die Leute sich etwas absparten, um meinen Eltern ein so kostbares Geschenk, das sie eigentlich gar nicht brauchten, zu machen. Das war mir peinlich.

Das Ende des Krieges bildete den Hintergrund für meine weitere Schulzeit. Wir Schüler verfolgten alle Ereignisse mit grossem Interesse. Wir erlebten den Rückzug der deutschen Truppen über den Rhein. Er vollzog sich in voller Ordnung. Zu unserer Freude war es möglich, einige Andenken zu sammeln: Uniformknöpfe, Granatsplitter, Zünder, Gewehrmunition.

Den letzten deutschen Truppen folgte die belgische Besatzung. Krefeld gehörte zur belgischen Besatzungszone, die Stadt blieb bis 1925 besetzt.

Der Einzug der Belgier erfolgte unter den Klängen ihrer Clairons. Er geschah unter Ausschluss der Öffentlichkeit. Alle Geschäfte, alle Häuser waren geschlossen, die Rolläden heruntergelassen. Kein Mensch war auf der Strasse.

In der ersten Zeit gab es nächtliches Ausgehverbot für die deutsche Bevölkerung. Die belgische Fahne mussten wir grüssen. Kamen belgische Offiziere, so mussten die deutschen Zivilisten den Bürgersteig räumen und ehrerbietig Platz machen. Wer dies nicht schnell genug tat, dem wurde mit der Reitpeitsche nachgeholfen.

Der grösste Teil meines Elternhauses wurde für die Einquartierung beschlagnahmt. lahrelang hatten wir eine grosse belgische Offiziersmesse im Haus. Meine Eltern schwebten immer in Nöten, weil sie fürchteten, ich könnte zusammen mit meinen Freunden irgendetwas angestellt haben, was die belgischen Offiziere ärgern und zu Repressalien veranlassen könnte.

Einmal hatten wir mehrere Rollen Maschinengewehrmunition von einem belgischen Transportwagen geklaut. An einer abgelegenen Stelle im Garten brachen wir die Kugeln aus den Patronen, um an das Pulver zu kommen. Obwohl wir zunächst durch meinen Vater überrascht und gestört wurden, gelang es uns dann doch, eine ziemliche Menge Pulver zusammenzubringen und durch ein aus der Entfernung geworfenes Streichholz explodieren zu lassen. Es gab eine riesige Stichflamme und eine schöne Detonation, die uns ungemein befriedigte.

Zweimal in der Woche ging ich in jener Zeit zum Turnen. Es endete meist um 18.30 Uhr. Im Winter war es dann schon dunkel. Eines Abends regnete es auch, und der Posten vor dem Haus des belgischen Stadtkommandanten, der sonst immer auf und ab patrouillierte, hatte sich in sein in den belgischen Farben bemaltes Schilderhaus zurückgezogen. Zusammen mit einem Tumkameraden gelang es mir, hinter das Schilderhaus zu schleichen und es vornüber auf den Bürgersteig zu werfen.

Der Posten stand nun nicht mehr, sondern er lag. Und weil das Häuschen ziemlich schwer war und er sich nicht so schnell befreien konnte, gelang es uns ohne Mühe mit einem schnellen Spurt um die nächste Ecke zu verschwinden. Solche «Heldentaten» hoben unser Selbstbewusstsein.

Auch die ersten Besuche im Krefelder Theater fielen in jene Zeit. Wir hatten den billigsten Stehplatz oben auf der Galerie, «Olymp» genannt. Die erste Reihe im Parkett war für die belgischen Offiziere reserviert. Freilich war ihr Theater-

genuss nicht immer ungetrübt. Beim Rütli-Schwur in «Wilhelm Teil» trat der Schauspieler bis an die Rampe und deklamierte mit besonderem Nachdruck unter jubelndem Beifall ins Publikum: «Wir wollen frei sein, wie die Väter waren!» Dann erhoben sich die Belgier und verliessen das Theater.

Im Jahre 1920 kam ich in die Oberstufe. Hier bahnten sich auch politische Diskussionen an. Die alte bürgerliche Gesellschaft war dahin. Die Arbeiter hatten sich schon eine beachtliche politische und gewerkschaftliche Stellung erkämpft und ihre wirtschaftliche Lage wesentlich verbessert. Hinzu kam das Kriegs- und Fronterlebnis der jungen Generation und für viele die «Schmach von Versailles». Daraus entwickelten sich die Frontkämpferverbände wie der «Stahlhelm» und die Jugendverbände der politischen Parteien, geteilt in «Rechte» und «Linke».

In den wichtigen Fächern Deutsch und Geschichte erhielten wir einen neuen Lehrer, den Studienrat Matthias. Er war, was wir zunächst nicht wussten, aber dann doch im Laufe der Zeit merkten, Kommunist. Er war ein kluger Mann und hat viel zur Auflockerung und Modernisierung des Unterrichts getan. Er war ein Idealist, und wie alle Idealisten versuchte auch er, andere in seinem Sinne zu beeinflussen und zu gewinnen, zunächst unmerklich, später immer deutlicher. Ich bin überzeugt, dass er bestrebt war, gerecht zu sein, aber es ergab sich doch, dass diejenigen, die – tatsächlich oder nur zum Schein – auf seine Ideen eingingen, von ihm bevorzugt wurden.

Das führte zur Politisierung der Klasse, die sich allmählich in drei Gruppen spaltete. Die Kommunisten oder die sich so gaben, bildeten davon die stärkste. Im Grund war nur ein einziger wirklich im Herzen Kommunist und stand ehrlich zu seiner Ideologie: Püttmann, ein intelligenter und belesener Schüler, der später Lehrer geworden ist. Die anderen waren Opportunisten, die sich eine günstige Beurteilung erhofften. Matthias durchschaute das meistens nicht.

Das andere Lager bildeten die «Nationalen». Ich war ihr Sprecher. Auch hierbei spielte die soziale Frage, meiner Grundeinstellung und praktischen Erfahrung entsprechend, eine wichtige Rolle. Trotz aller sonstigen Gegensätze verstand ich mich deshalb sehr gut mit Püttmann, dem Kommunisten. Meinen Erfahrungen aus der engen Berührung mit Arbeitern hatte er nur seine intellektuellen Theorien entgegenzusetzen, und damit kam er nicht weit.

Die dritte Gruppe, das waren die Farblosen. Zum kleineren Teil hatten sie starke religiöse Bindungen, zum grösseren Teil waren sie einfach darauf bedacht, nirgendwo anzuecken.

Der gute Korpsgeist in unserer Klasse hat durch die Politisierung bemerkenswerterweise nicht gelitten. Zwar lieferten wir uns im Unterricht, besonders bei Matthias, aber auch ausserhalb des Unterrichts heftige Redeschlachten, doch im Übrigen vertrugen wir uns und waren gute Kameraden. Wenn es darauf ankam, hielten wir zusammen, zum Beispiel gegen die Lehrer.

Wir gingen auch gemeinsam «auf Fahrt»; das waren noch Ausläufer der Jugendbewegung. Jugendherbergen gab es damals nicht, genächtigt wurde bei den Bauern im Heu oder im Wald unter freiem Himmel. Zum «Abkochen» bei den Mahlzeiten im Freien diente ein gewaltiger Topf, der sogenannte «Hordentopf». Weil die finanziellen Mittel bescheiden waren, musste viel Proviant von Hause mitgeschleppt werden. Entsprechendes Gewicht hatten die Rucksäcke. Die Fahrt mit der Eisenbahn erfolgte 4. Klasse.

In den Grossen Ferien machten die meisten Schüler Wanderungen in die Eifel oder in den Westerwald. Wenige fuhren mit ihren Eltern an die Nordsee oder in den Schwarzwald. Von Reisen ins Ausland war damals keine Rede.

Matthias fragte nach den Ferien immer, was wir denn gelesen hätten. Seine Freunde warteten dann mit Tucholsky oder Ernst Tollers «Masse Mensch» oder «Revolte im Erziehungshaus» oder ähnlicher Literatur auf, gelegentlich auch mit lyrischen Produkten. Ich musste meistens passen. Ich habe als Junge nicht viel gelesen. Ich wurde auch zu Hause kaum dazu angehalten. Unser Bücherschrank war dürftig. Er enthielt im Wesentlichen das Konversationslexikon und Bücher von Fridtjof Nansen wie «Durch Nacht und Eis» sowie die Autoren Walter Bloem und Rudolf Herzog, deren Bücher gewiss nicht so primitiv waren, wie später behauptet wurde. Den ganzen Karl May hatte ich natürlich längst gelesen.

Matthias quittierte meine Fehlanzeige in Sachen Lesen mit einem süffisanten Lächeln, was mich ärgerte. Ich habe später – nicht zuletzt unter dem Einfluss meiner Frau – viel nachgeholt und alles gelesen, was mir unter die Finger kam, von der Individualpsychologie bis zu Karl Marx. Vor allem reizten mich politische Bücher und Zeitschriften, Geschichte, Wirtschaftsgeschichte und die Erinnerungen von Staatsmännern und Militärs aller Lager und aller Nationen. Das meiste habe ich als Student und in den dreissiger Jahren bei meinen zahllosen Geschäftsreisen auf langen Bahnfahrten gelesen, dann später auch wieder nach dem Zweiten Weltkrieg.

Etwa ein Drittel unserer Klasse war evangelisch, zwei Drittel waren katholisch. Ausserdem hatten wir mehrere, später nur noch einen Juden. Wir waren auch in Religionsfragen tolerant untereinander, jedoch galt der römisch-katholische als der wahre Glaube, schon die Evangelischen waren Ketzer. Und von den Juden wussten und hörten wir kaum etwas. Von ihrer Religion, von ihren Festen und Bräuchen, von den Vorgängen in der Synagoge erfuhren wir nichts. Es gab nicht die geringste Aufklärung oder Unterrichtung, obwohl das nicht nur zum Religionsunterricht, sondern vor allem auch zur Allgemeinbildung gehört hätte. Auch die jüdische Seite gab sich in dieser Hinsicht keine Mühe.

Im Jahre 1922 erhielt mein Vater eines Tages überraschend ein Telegramm aus Karlsruhe. Es war an einen Dr. Johannes Kleinewefers gerichtet und enthielt

die Gratulation des Rektors der Technischen Hochschule zur «hohen Ehrung». Das Rätselraten in der Familie fand ein Ende, als ein nachfolgendes Schreiben kam, in welchem der Rektor und der Dekan der Fakultät für Maschinenbau meinem Vater die Verleihung der Ehrendoktorwürde, des Dr. Ing. E. h., mitteilten.

Mein Vater war zeitlebens auf diese Auszeichnung besonders stolz. Er hatte etliche Jahre vor dem Ersten Weltkrieg Verbindung mit einem Maschinenbauprofessor Lindner aufgenommen, um sich als technischer Autodidakt bei schwierigen konstruktiven Problemen beraten zu lassen. «Die Wissenschaft zielt, aber die Praxis trifft», sagte Professor Lindner gelegentlich zu meinem Vater, dessen berufliche Entwicklung er über viele Jahre verfolgt hatte. Ohne Wissen meines Vaters beantragte er bei der Fakultät die Verleihung der Ehrendoktorwürde.

In Krefeld brachte das mehr Neid als Anerkennung. Mein Vater war der erste und jahrzehntelang, neben seinem Bruder Wilhelm, der ein paar Jahre später Ehrendoktor wurde, der einzige Ehrendoktor in der Stadt. Von einer grossen Stiftung für die Technische Hochschule und entsprechenden Bemühungen wurde gemunkelt. Nichts davon ist wahr gewesen.

Im selben Jahr heiratete meine Schwester Hermine den Dr. Wilhelm Kitz, einen Beamten der Provinzialverwaltung in Düsseldorf, Sohn des verstorbenen Krefelder Landgerichtspräsidenten. Es war eine glänzende Hochzeit in meinem elterlichen Haus, und mein Vater hatte als «katholischer Maschinenbauer» die Genugtuung, zahlreiche Angehörige der «evangelischen Seidenfabrikanten» in seinem Haus als Gäste zu begrüssen.

Mein Schwager Kitz, katholisch, aber aus einer Mischehe stammend, war mit diesen, meinem Vater früher verschlossenen Kreisen verwandt und befreundet (seine Mutter war eine geborene Heimendahl). Kitz war ein untadeliger Beamter, ein preussischer Beamter im besten Sinne des Wortes; er war Jurist.

Ich war gerade 18 Jahre alt geworden, immer der Jüngste in der Klasse, da stand ich im Januar 1923 vor dem schriftlichen und zwei Monate später vor dem mündlichen Abitur.

Vom «Mündlichen» wurde befreit, wer in den Zeugnissen vor dem Abitur als Durchschnittsnote «gut» (2) hatte und dessen schriftliche Abiturarbeiten ebenfalls alle mindestens «gut» waren.

Für mich war es selbstverständlich, dass ich vom «Mündlichen» befreit werden würde. Ich glaubte, das Abitur bereits in der Tasche zu haben. Aber dann kam der deutsche Aufsatz mit dem Thema «Gedanken über eine meiner Lieblingsdichtungen».

Meine Auswahl an Literatur war, wie schon dargelegt, nicht besonders gross. Es kam hinzu, dass ich nun die Stunde gekommen sah, alles das, was ich von

den kommunistischen Weltbeglückungsideen unseres Deutschlehrers Matthias hielt, niederzuschreiben. Diese Absicht liess mich als Thema «Zriny», ein ungarischer Freiheitskämpfer, von Theodor Körner wählen.

Ich hatte diese Ballade einige Zeit vor dem Abitur gelesen, und sie hatte mich sehr beeindruckt. Ohnehin war Theodor Körner, der Volksheld der Befreiungskriege, eine Gestalt, die ich sehr verehrte.

Teile dieses Gedichtes, das ich auswendig konnte (damals lernte man noch auswendig, um das Gehirn zu trainieren), schrieb ich nieder und verbreitete mich dann über nationale Fragen, Befreiung von Knechtschaft, Humanitätsduselei und anderes. In dem befriedigenden Gefühl, gründlich meine Meinung dargelegt zu haben, lieferte ich meinen Aufsatz ab.

Einige Wochen später wurden die Ergebnisse in einer Deutschstunde bei Matthias mit einer gewissen Feierlichkeit mitgeteilt. Die Kommunisten unter meinen Mitschülern (und ihre «Mitläufer») hatten entsprechende Themen gewählt und schnitten meist mit «eins», mindestens aber mit «zwei» bei der Beurteilung ihres Aufsatzes ab. Meiner war, als einziger, «ungenügend» (5). «Thema verfehlt», lautete das Urteil. Es war der erste Aufsatz in meiner ganzen Schulzeit, der nicht genügte. Ich musste ins «Mündliche».

In den folgenden Wochen musste ich deshalb hart arbeiten. Ich tat es mit verbissener Wut und mit dem Ergebnis, dass ich in sämtlichen Fächern, in denen ich geprüft wurde, glänzend abschnitt.

Die Deutschprüfung war eine besondere Genugtuung. Sie erfolgte durch unseren neuen, jungen Direktor Poethen, einen Germanisten, der in Schulkreisen recht bekannt wurde und später im Kultusministerium eine Rolle gespielt hat. Ich bestand die Prüfung durch ihn mit der Note «sehr gut».

Nach dem bestandenen Abitur gab es den üblichen Kommers, jedoch in bescheidenem Rahmen, denn im Frühjahr 1923 hatte die Inflation schon astronomische Zahlen für die Mark produziert.

Unsere Klasse ging dann auseinander. Wir haben nie ein Wiedersehen gefeiert. Viele werden schon tot sein.

Nur einen unserer Lehrer habe ich später ein paarmal besucht: unseren Mathematiklehrer, den «Buck» (Bauch), den wir so nannten, weil er beleibt war. Richtig hiess er Dr. Bertram, und ich verehrte ihn sehr. Denn er verstand es, uns diese trockene Materie mit seinem ebenso trockenen Humor nahezubringen.

Den Deutschlehrer Matthias habe ich viel später wiedergetroffen: 1946 auf der Strasse in Krefeld. Er wohnte ganz in meiner Nähe und war ebenso abgerissen wie ich. Er war im «Dritten Reich» wegen seiner kommunistischen Einstellung nach Oberschlesien versetzt worden, mehr war ihm nicht passiert. Er war Lehrer geblieben, musste jedoch an der Ostgrenze unter Bedingungen arbeiten, die nicht ganz so angenehm waren wie die in Krefeld.

Es sei ihm nicht schlecht gegangen, sagte er. Er sei dortgeblieben, bis gegen

Ende des Krieges die Besetzung durch die Russen drohte. Dann sei er geflüchtet und auf einem Fahrrad nach Krefeld gekommen.

Ich äusserte etwas ironisch meine Verwunderung über seine Flucht, «denn ich hätte mir denken können, dass Sie unter den sowjetischen Russen doch Ihre wahre Heimat gefunden hätten». Matthias bückte mich konsterniert an; unser Gespräch war bald beendet.

3. KAPITEL

Die Welt des Arbeiters – Inflation – Schwarze Börse – Besetzung des Ruhrgebietes – Passiver Widerstand – Die Rheinische Republik – Separatistenkämpfe – Fünf Jahre nach dem Krieg: die Rentenmark – Tod des Bruders

Alsbald nach dem Abitur, im April 1923, stand ich am Schraubstock und an der Drehbank, später auch in der Giesserei. Mit der zunächst sechsmonatigen, praktischen Arbeit, die dem Ingenieurstudium voranging, hatte ein neuer Lebensabschnitt begonnen. Mein Vater betrachtete es als selbstverständlich, dass ich eines Tages in die Fabrik eintreten würde. Ich akzeptierte dies ohne jede Diskussion. An der Technischen Hochschule Karlsruhe wollte ich Maschinenbau studieren, an jener Hochschule, die meinem Vater den Ehrendoktor verliehen hatte.

Die tägliche Arbeit in der Fabrik begann morgens um sechs Uhr. Sie dauerte bis 14.30 Uhr, und zwar von Montag bis einschliesslich Samstag. Ich hatte zwar einen langen Nachmittag, musste aber spätestens um fünf Uhr aufstehen. Manche vergnügte Nacht mit Freunden habe ich mir da um die Ohren geschlagen. Ich bin morgens früh nach einer kalten Dusche gleich wieder ins Werk gegangen.

Mein Vater war im Hinblick auf Pünktlichkeit und Einhaltung der Arbeitszeit unerbittlich. Ich habe das anerkannt und immer als ungeschriebenes Gesetz auch für mich selbst gelten lassen. Nicht nur in dieser Beziehung gehören Führungsanspruch und Vorbild untrennbar zusammen.

Mit meinen Arbeitskollegen verstand ich mich gut. Sie hatten mir gegenüber keine Vorbehalte. Politische, soziale und persönliche Fragen wurden offen zwischen uns erörtert. Meine Kollegen wussten, dass sie sich auf mich verlassen konnten und dass ich niemals eine Information hinter ihrem Rücken an den Meister, den Betriebsleiter oder gar meinen Vater weitergeben würde. Wenn der verhaltene Ruf «achtzehn!» (Achtung!) im Betrieb weitergegeben wurde, beugte ich mich genauso eifrig über meine Arbeit wie alle anderen. Der «Vader», so hiess mein Vater bei den Arbeitern, kam auf einem Rundgang.

Ich sass mit den Arbeitern, wenn es kalt war, um den warmen Ofen. Wir assen zusammen unser Butterbrot oder aus dem «Henkelmann» (am Niederrhein «Knuer» genannt), und ich sprach mit ihnen das breite Krefelder Platt, welches ich vollkommen beherrschte. Es wurde über vieles gesprochen. So gewann ich Einblick in ihre Lebens- und Denkungsweise. Das habe ich als den wichtigsten Teil meiner praktischen Arbeit angesehen, wichtiger als das Handwerk-

liche, das ich lernte, das Schlossern, Schmieden, Bohren, Drehen, Formen (in der Giesserei).

Im Frühjahr und Sommer 1923 wurde die Löhnung zwei- oder sogar dreimal pro Woche ausbezahlt, denn die Inflation nahm immer wildere Formen an. Das Geld wurde in Waschkörben von einer Bank aus Venlo (Holland) herangeschafft, weil bei den Banken in Krefeld oft nicht genug Geld vorhanden war. Nach deutschem Gesetz war der Devisenhandel über die Grenze noch frei. In dieser Zeit des Passiven Widerstandes waren solche Waschkörbe mit Geld immer in der Gefahr, von der Besatzung beschlagnahmt zu werden. Die Lähmung des Wirtschaftskreislaufes war das Ziel der Besatzungsmacht.

Kein Mensch zählte das Geld in seiner Lohntüte. Es kam nur darauf an, schnell damit nach Hause und zum Einkauf en zu kommen, bevor es nichts mehr wert war.

Im Sommer 1923 ging die Firma dazu über, die Löhne und Gehälter in holländischen Gulden auszuzahlen. Die Arbeiter hatten damit etwas Wertbeständiges. Auch ich erhielt meine Tüte am Lohntag. Die Gulden mussten wir dann in Reichsmark umtauschen. Wir taten es jeweils in dem Umfang, wie Geld für das tägliche Leben gebraucht wurde.

Für solche Umtauschgeschäfte waren die Banken kaum geeignet. Sie hatten wenig Bargeld, und die amtlichen Kurse blieben hinter den freien Kursen zurück. Auf der Strasse bildete sich deshalb eine freie, «schwarze» Börse. Es gab sie in allen Grossstädten des Rhein-Ruhr-Gebietes. In Krefeld war sie vor dem Hansahaus am Bahnhof.

Auf dem Platz standen viele Menschen in kleinen Gruppen, mit eifrigem Handeln beschäftigt. Zunächst hörte ich herum, wie der Kurs für den Gulden stand. Dann suchte ich einen Partner, und Gulden und Reichsmark wechselten ihre Besitzer. Hier traf ich am «Gulden-Lohntag» auch manchen Arbeitskollegen.

Nicht immer ging das reibungslos. Oft erschien die gefürchtete belgische Gendarmerie, die sich mit Gummiknüppeln auf die Menschen stürzte und alles Geld beschlagnahmte, dessen sie habhaft werden konnte. Einige Leute wurden verhaftet, von der Besatzungsmacht in Gewahrsam genommen und vor dem Militärgericht wegen illegaler Devisengeschäfte verurteilt.

Das Erscheinen der Belgier wurde durch den Ruf «Gummi» angekündigt. Dieser Ruf wurde weitergegeben, und jeder versuchte, sich und sein Geld in Sicherheit zu bringen.

Manchmal diente der Ruf «Gummi» nur dazu, Verwirrung zu schaffen. Das war die Stunde der Gauner. Einige, die einen grösseren Devisenbetrag übernommen, den Gegenwert aber noch nicht ausgehändigt hatten, stürzten dann davon und entkamen im allgemeinen Durcheinander. Der Betrogene hatte das Nachsehen.

Für mich wurde der Gang zum Hansaplatz zum wöchentlichen Ritual. Ich erlangte eine gewisse Routine in diesem Geschäft.

Die Reichsregierung und die Provinzbehörden hatten nach der widerrechtlichen Besetzung des Ruhrgebietes durch Franzosen und Belgier den Passiven Widerstand verkündet. Er erstreckte sich unter anderem auf alle öffentlichen Verkehrsmittel, die dem Deutschen Reich gehörten. Alle Parteien, die Gewerkschaften und die ganze Bevölkerung der besetzten Gebiete solidarisierten sich mit den Massnahmen der Regierung. Niemand benutzte mehr die Reichsbahn, und so mussten die Belgier und Franzosen sie selber als «Regiebahn» betreiben. Auch damit fuhr keiner. Man behalf sich mit der Strassenbahn, mit der man, wenn auch etwas umständlich, durch das ganze Ruhrgebiet bis Dortmund oder auch nach Wuppertal gelangte; schliesslich blieb noch das Fahrrad.

Es gab Sprengstoffanschläge auf Bahnlinien, Bombenattentate auf Knotenpunkte und Brücken. Angesehene Bürger, besonders ehemalige Offiziere, wurden deshalb gezwungen, als Geiseln mit den Regiezügen zu fahren. Mein späterer Schwiegervater, Carl Diepers, gehörte auch dazu. Er war, weil zu alt für den Krieg, im Bahnhofsdienst des Roten Kreuzes ein angesehener, freiwilliger Mitarbeiter gewesen.

Die Förderung der Kohle im Ruhrgebiet sank rapide. Die Bergleute hatten sich dem Passiven Widerstand angeschlossen. Die Stahlwerke arbeiteten nur noch gedämpft. Die Franzosen machten den führenden Leuten der Ruhr, den Thyssen, Krupp, Springorum und anderen den Prozess wegen Sabotage. Der Prozess wurde zu einer nationalen Demonstration. Als die Verhafteten von Koblenz nach Essen zurückkehrten, wurden sie von der ganzen Bevölkerung im Triumphzug heimgeholt, die Arbeiterschaft an der Spitze.

Zwischen Düsseldorf und Dortmund gab es fast täglich Zusammenstösse mit der Besatzungsmacht. Es gab Tote und Verwundete, gerade auch unter den Arbeitern. Es war die Zeit, als Albert Leo Schlageter, ein ehemaliger Freikorps-Offizier, eine Bahnlinie im Wald von Kalkum sprengen wollte und dabei gefangengenommen wurde. Er wurde zum Tode verurteilt und in der Golzheimer Heide bei Düsseldorf erschossen.

Dort wurde zu seinem Gedächtnis das grosse Schlageter-Kreuz errichtet. Es war lange Zeit ein nationales Symbol. Heute spricht kein Mensch mehr davon. Das Gedächtnis an Schlageter ist getilgt und das Kreuz nach dem Zweiten Weltkrieg beseitigt worden. Schlageter war das, was im Zweiten Weltkrieg die in allen uns feindlichen Ländern später hochgeehrten Partisanen waren; er war ein Angehöriger des deutschen «Maquis» ...

Um die Wirtschaft gefügig zu machen, wurden die Rheinlande wirtschaftlich

vom übrigen Reich abgetrennt. Unsere Maschinenfabrik konnte nun keine Lieferungen mehr in den grössten Teil Deutschlands durchführen. Dort, in der Provinz Sachsen und im Lande Sachsen, im Vogtland und der angrenzenden Tschechoslowakei befand sich ein Grossteil unserer Kunden.

In Sachsen sassen auch unsere Hauptkonkurrenten, die beiden Weltfirmen Haubold und Weisbach in Chemnitz. Als Beispiel für deutsche «Solidarität» verbreiteten sie eifrig bei den Kunden, es habe keinen Sinn mehr, bei Kleinewefers in Krefeld zu kaufen, «die können doch nicht liefern».

Vorbildlich aber war die Solidarität zwischen Unternehmern, Arbeitern und Gewerkschaften an Rhein und Ruhr. Jeder in den Betrieben kannte die «doppelte Buchführung», aber es gab keine Denunzianten. Auf den Ausfuhrbescheinigungen für Exportlieferungen wurde das Gewicht der zu liefernden Maschinen bewusst niedrig angesetzt. Für die Differenz konnten Lieferungen ins unbesetzte Reichsgebiet verrechnet werden. Belgische Beauftragte kontrollierten stets überraschend Bücher und Betriebe. Unser Verfahren trug jedoch dazu bei, den Betrieb in Gang zu halten.

Wenn die Belgier kamen, um festzustellen, womit sich die Betriebe beschäftigten und wohin die Lieferungen gingen, erreichten sie ihr Ziel der Beschlagnahme nur selten. In den offiziellen Geschäftsbüchern war nichts zu finden, im Betrieb gab es immer nur wenig «Anschauungsmaterial» an fertigen Maschinen.

Denn die fertigen Maschinen wurden sofort nach Venlo abtransportiert. Der Grenzübergang Dammerbruch war lange Zeit für uns das «Loch im Westen». Zwar waren die deutschen Zöllner durch belgisches Militär ersetzt worden, aber der Unteroffizier, der den Zolldienst in Dammerbruch versah, war bestochen.

In Venlo übernahmen holländische Spediteure die Ladung von unseren Lastwagen, schafften die Maschinen nach Norden bis zur westfälischen Grenze und dann zur nächsten nicht besetzten Station der Deutschen Reichsbahn, die den weiteren Transport übernahm. Exportlieferungen, insbesondere nach Übersee, gingen gleich nach Rotterdam oder Antwerpen.

Die Holländer, heute die «Spediteure Europas», waren ausserordentlich beweglich. Ganz Venlo glich einem riesigen Speditionsunternehmen und sah aus wie eine Goldgräberstadt. Die holländischen Banken mit ihren Filialen in Venlo wickelten die finanzielle Seite des Geschäftes ab. Die Holländer machten glänzende Geschäfte, aber sie leisteten auch etwas dafür.

Wir hatten ein Alarmsystem vom Pförtner in alle Büros und Betriebsabteilungen gelegt. Sobald eine belgische Kontrolle erschien, gab der Pförtner Alarm, die «besonderen» Geschäftsbücher verschwanden, und im Betrieb gab es nur noch unverfängliche Arbeiten. Wir haben nie soviel «exportiert» oder an unverfängliche Kunden in Mönchengladbach, Rheydt und anderen linksrheinischen Orten geliefert wie damals.

Mein Vater konnte das Unternehmen dadurch lebensfähig erhalten, dass er

die Maschinen im Ausland wie im Inland nur gegen Gulden, Pfund oder Dollar verkaufte, nicht gegen Mark, die immer schneller an Wert verlor.

Viele Kaufleute und Unternehmer waren bei dem Grundsatz «Mark gleich Mark» geblieben. Sie verloren im Laufe der Inflation Kopf und Kragen.

Die Fabrik verfügte damals über zwei schwere Lastwagen mit Anhänger. Sie hatten Reifen aus Vollgummi. Die Kraftübertragung vom Motor erfolgte über schwere Ketten auf die Hinterräder. Die Lenkung erforderte erhebliche Kraft. Ebenso Kupplung und Schalthebel. Einen Anlasser gab es nicht, der Motor wurde von Hand «angeworfen». Ein Mann allein schaffte das nicht, auch wenn er sehr athletisch war. Zwei Mann, einer mit dem rechten, einer mit dem Unken Arm, drehten solange vom an der Kurbel, bis der Motor ansprang. Im Winter bei kalten Motoren und steifem Öl war das eine männermordende Arbeit. Die Höchstgeschwindigkeit dieser Lastwagen lag bei etwa 30 Kilometer pro Stunde.

Die Strassen hatten Kopfsteinpflaster oder waren nur geschottert. In der Nähe der Grenze waren es bessere Feldwege. Weil unsere beiden Fahrer immer wieder überbeansprucht waren, bin ich öfter eingesprungen und habe manchen Lastzug nach Venlo gefahren. Spätabends, wenn keine Kontrolle mehr drohte, wurde in der Fabrik geladen. Gegen vier Uhr ging es los, ohne Begleiter, und am frühen Morgen erreichte ich den Grenzübergang Dammerbruch, wo der belgische Unteroffizier auf ein vereinbartes Signal im Nachtgewand aus seinem Häuschen schaute und freie Fahrt signalisierte. Die Schranke machte ich selbst hoch und wieder herunter. Der holländische Zollbeamte auf der anderen Seite der Grenze war begeistert, wenn wieder ein Transport geglückt war.

Etwa im Frühjahr/Sommer 1923 entwickelte sich intensiver eine separatistische Bewegung, die die Lostrennung der Rheinlande vom Reich zum Ziele hatte. Schon 1919 hatte es in rheinischen Kreisen solche Überlegungen gegeben. Diese Bestrebungen wurden von den Franzosen geheim und auch offen gefördert; man arbeitete auf zwei Ebenen.

Auf der einen Ebene wurde sehr vorsichtig operiert. Es war aber dennoch in etwa bekannt, welche Kräfte bereit gewesen wären, eine Rheinische Republik mit einer separaten Regierung zu fördern und eventuell zu führen. Der Prälat Kaas, ein führender Zentrumsmann, gehörte dazu; 1933 übernahm er die Leitung der Bibliotheken im Vatikan. Der Kölner Bankier Louis Hagen, 1933 schon gestorben, sollte die Rheinische Notenbank schaffen und leiten. Konrad Adenauer, Oberbürgermeister von Köln, stand dem Gedanken einer Rheinischen Republik sympathisch gegenüber, er wollte sich aber «im Rahmen der Verfassung» halten, was immer das heissen konnte oder sollte. Politischer Exponent der Bestrebungen zur Lostrennung der Rheinlande vom Reich war Dr. Dorten, ein ehemaliger Staatsanwalt.

Die Rheinische Republik sollte selbständig sein, aber – so hiess es jedenfalls

– lose im Verband des Deutschen Reiches bleiben. Im Grunde steckte hinter diesen Plänen der Gedanke katholischer Kreise, sich vom evangelischen Preussen zu trennen und eine Brücke nach Frankreich zu bilden. Es war die alte «Rheinbund»-Idee. Ausserdem wollte man sich wohl auch von den Lasten des Versailler Vertrages befreien.

Hätten die Franzosen diesen Plan auch ihrerseits wirklich als einen verbindenden und versöhnenden Brückenschlag aufgefasst, so wäre der Gedanke und seine Realisierung vielleicht nützlich gewesen. Aber bei den Franzosen dominierten chauvinistische Absichten. Sie wollten das Reich seiner industriellen Basis berauben und es damit von Frankreich abhängig machen. Ihnen ging es um ein altes Ziel: die Grenze am Rhein und das industriell starke Ruhrgebiet vielleicht als Kondominium.

In der breiten Bevölkerung wurde der Gedanke der Rheinischen Republik eindeutig abgelehnt.

Die zweite, ungeniert der Öffentlichkeit zugewandte Seite bildeten die Separatisten, auch Sonderbündler genannt, zum grössten Teil landfremdes Gesindel, von den Franzosen ausgehalten und mit Geld und Waffen unterstützt. Geführt wurden diese Separatisten von politischen Desperados, welche in dem Gesamtkonzept das schmutzige Geschäft an der «Front» besorgten. Die Gruppen arbeiteten auf einen gewaltsamen Umsturz hin und versuchten, in der Pfalz und am Niederrhein die Macht an sich zu reissen.

Es begann mit Plünderungen und allgemeiner Unruhe im Sommer 1923. Auch in Krefeld sollten deshalb die Polizeikräfte verstärkt werden. Es wurde zur Bildung einer freiwilligen Hilfspolizei aufgerufen. Ich meldete mich sofort.

Wir wurden im Spätsommer zu kleineren Übungen herangezogen und trugen dabei unsere Zivilkleidung: Kniehosen und Windjacken. Im Dienst erhielten wir eine Armbinde mit der Aufschrift «Hilfspolizei» sowie eine Polizeimütze. Unsere Bewaffnung bestand aus Pistolen vom Kaliber 7,65, die wir nur zu Übungszwecken bekamen und dann wieder abgeben mussten.

Im August/September wurden wir für mehrere Tage in einem Matratzenlager in der Stadthalle zusammengezogen, konnten tagsüber unserer Arbeit nachgehen, mussten uns aber abends in dem Lager einfinden und während der Nacht in Alarmbereitschaft bleiben. Tagsüber mussten wir jederzeit erreichbar sein.

Zuerst ging es in der Pfalz los. Trotz teilweise erbitterten Widerstands von Polizei und Bevölkerung gelang es den Separatisten nach und nach, etliche Rathäuser der grösseren Städte in der Pfalz zu erobern. Dann verdichteten sich die Nachrichten, die Sonderbündler seien von Aachen her im Anmarsch auf den nördlichen Niederrhein. Das Aachener Rathaus musste bald aufgegeben werden, obwohl vor allem die Studenten der dortigen Technischen Hochschule hef-

tigen Widerstand leisteten. Aber sie hatten nicht genügend Waffen, und die Sonderbündler wurden von den Belgiern unterstützt.

Plündernd und die Bevölkerung drangsalierend zogen die separatistischen Horden, die von zweifelhaften Elementen ständigen Zulauf erhielten, weiter in Richtung Mönchengladbach und Rheydt. Hier wurde das Rathaus und damit die städtische Gewalt kampflos übernommen. Krefeld war als nächstes Ziel proklamiert. Mit 900 Mann, also fast Regimentsstärke, rückten die Sonderbündler an.

An einem Morgen, Anfang Oktober, erreichte mich der Befehl, sofort ins Rathaus zu kommen. Ich verabschiedete mich von meinen Eltern.

Im Rathaus waren alsbald die reguläre Polizei (rund 200 Mann) und die Hilfspolizei (rund 50 Mann) versammelt. Oberkommissar Morath, der Chef der Polizei, machte uns mit der Lage vertraut und erklärte, dass Oberbürgermeister lohannsen, Polizeipräsident Dr. Stepkes und er zusammen mit dem Stadtrat beschlossen hätten, das Rathaus zu verteidigen. Wir wurden in kleine Trupps unter Führung von Wachtmeistern eingeteilt.

In etwa 100 bis 200 Meter Entfernung um das Rathaus wurden die Strassen durch Spanische Reiter und Stacheldrahtverhaue abgesperrt. Die besten Polizeikräfte wurden auf die Front zur Karl-Wilhelm-Strasse im Erdgeschoss und im ersten Stock sowie auf dem Balkon des Rathauses verteilt. Wir Hilfspolizisten, durchsetzt mit regulärer Polizei, übernahmen zunächst die Front zum Westwall. Einige reguläre Polizisten besetzten als vorgeschobene Posten die Drahtverhaue. Waffen und Munition wurden verteilt. In den Einsatzräumen wurden Lager mit Strohsäcken eingerichtet. Es wurde Verpflegung ins Rathaus geschafft.

Stepkes war als Offizier des Ersten Weltkrieges mit dem Hohenzollernschen Hausorden dekoriert, was etwa dem Ritterkreuz des Zweiten Weltkrieges entsprach. Oberkommissar Morath war ebenfalls Offizier gewesen. Auch die meisten Angehörigen der regulären Polizei und ein Teil der Hilfspolizisten waren ehemalige Soldaten.

Während der ganzen Zeit der folgenden Kämpfe befanden sich der Oberbürgermeister und der Polizeipräsident im Rathaus. Sie hatten den Raum mit der einzigen Telefonverbindung nach draussen. Oberbürgermeister Johannsen blieb, wenn auch mit steinernem Gesicht, auf seinem Posten, als er erfuhr, dass die Banditen seine Frau und seine Tochter «als Geiseln», wie es hiess, verschleppt hätten.

Nachdem wir noch einmal für kurze Zeit vorübergehend nach Hause entlassen wurden und ich wieder ins Rathaus zurückkehrte, gab es die erste Enttäuschung: von den etwa 50 Hilfspolizisten war kaum mehr als die Hälfte erschienen, die anderen waren zu Hause geblieben. Später hatten sie natürlich eine

Menge Entschuldigungen: sie seien nicht mehr durch die Sperren gekommen, zu spät weggegangen usw.

Wir wurden auf unsere Posten verteilt. Die Fensterbrüstungen waren mit Sandsäcken verstärkt. Wir hatten nicht ein einziges Gewehr. Nur einer hatte später irgendwoher eine Jagdflinte. Ein Teil der regulären Polizei war mit Parabellum-Pistolen vom Kaliber o,8 ausgerüstet. Die Separatisten hingegen hatten Infanteriegewehre und Karabiner und auch reichlich Munition. Ausserdem verfügten sie über leichte Maschinengewehre und später auch Handgranaten. Wie wir selbst vom Rathaus aus beobachten konnten, wurden sie durch belgische Soldaten mit Munition und allem Notwendigen versorgt.

Die belgische Besatzung leistete den Sonderbündlern jede mögliche Unterstützung. Je nach Entwicklung der Kampfhandlungen erschienen Belgier, weil sie wussten, dass auf sie nicht geschossen werden würde, um ihren Schützlingen eine Atempause zu verschaffen.

Mit dem Einsetzen der Dämmerung fielen die ersten Schüsse. Die vorgeschobenen Polizisten wurden in das Rathaus zurückgezogen. Der Kampf begann.

Um Munition zu sparen, war ausdrücklich angeordnet, nicht sinnlos zu schiessen, sondern nur dann, wenn ein sicheres Ziel ausgemacht war.

Auf dem Westwall lagen die angreifenden Separatisten hinter den dicken Bäumen und hinter aufgefahrenen Lastwagen. Wir hielten sie uns mit gezielten Schüssen vom Leib. Sie versuchten dann, von der Karl-Wilhelm-Strasse über die Hauseingänge vorzurücken. Nach und nach besetzten sie die höher gelegenen Stockwerke der benachbarten Häuser und dann die Dächer, von wo aus sie gezielt in die Fenster des Rathauses hineinschossen.

Das Feuergefecht wogte hin und her, ohne dass eine Seite besondere Vorteile hatte. Das Abwehrfeuer aus dem Rathaus war immerhin so stark und gezielt, dass die Separatisten in dieser ersten Nacht und auch am nächsten Vormittag kaum vorankamen.

Im Morgengrauen wurde der Polizeikommissar Schneider, der Stellvertreter von Oberkommissar Morath, auf dem Balkon des Rathauses schwer verwundet. Durch Zurufe konnte eine kurze Feuerpause vereinbart werden, und ein Krankenwagen wurde herangefahren. Dem Schwerverwundeten hatte man freies Geleit zum Krankenhaus zugestanden. Aber kaum war der Krankenwagen vom Rathaus weg in eine Seitenstrasse gelangt, wurde er von den Separatisten angehalten. Die Tür wurde aufgerissen, und Kommissar Schneider, von vielen Schüssen durchsiebt, musste sterben. Zur Erinnerung an ihn und den später gefallenen Polizisten Lenssen wurden beim Rathaus Strassen nach diesen benannt.

Die Nachricht vom Ende dieses tapferen Mannes verbreitete sich bald im Rathaus. Wir wussten nun, was wir zu erwarten hatten.

Im Laufe des Vormittags verbreitete sich das Gerücht, die Bürgerschaft habe

sich organisiert und sei im Anmarsch, um das Rathaus zu entsetzen. Einige hundert Bürger hatten sich zusammengetan, aber ihr Marsch auf das Rathaus fand sehr bald ein Ende, nachdem die Separatisten einige Schüsse auf die Kolonne abgefeuert hatten. Die Bürger stoben in alle Winde auseinander und wurden nicht mehr gesehen.

Die Separatisten hatten Maschinengewehre in Stellung gebracht, deren Tack-Tack uns nun ständig in den Ohren gellte. Befehlsgemäss wechselten wir gelegentlich unsere Posten. Es gab Gänge, die man nur tiefgebückt passieren konnte, da sie vom Feind einzusehen waren. Die Fenster waren längst alle zersplittert.

Am Nachmittag dieses Tages konnte ich, unter einem Tisch liegend, mit meinem Vater telefonieren. Mein Vater und Dr. Stepkes kannten sich, daher diese Möglichkeit; Erfreuliches hatten wir uns nicht zu sagen.

Dann geschah es. Drei Schritt neben mir, an einem Fenster zur Karl-Wilhelm-Strasse stehend, starb der junge Polizist Lenssen an einem Kopfschuss. Er war sofort tot. Es war der erste Tote, den ich sah. Er wurde in einer Zeltbahn an mir vorbei weggetragen. Das Blut tropfte zu Boden. Wut, Angst, Hoffnung bewegten mich.

Es ist seltsam, wie wenig man als junger Mensch vom Tode weiss und sich Totsein nicht vorstellen kann. Das ist wohl auch das Geheimnis von der Todesbereitschaft junger Soldaten.

Dann begann die zweite Nacht. Geschlafen wurde kaum.

Hier und dort haute man sich in einer Kampfpause auf einen Strohsack, um ein bisschen zu verschnaufen. Dann ging es weiter bis zum Morgen: Schüsse, Schreie, Schimpfen und Fluchen. In der Frühe wurde alle vorhandene Munition verteilt. Unsere Taschen waren schwer von Blei. Die Verpflegung ging zu Ende.

Am Nachmittag plante Oberkommissar Morath einen Ausbruch. Er sagte, wir sollten uns in der Eingangshalle des Rathauses, formiert in mehreren Gliedern, aufstellen und auf ein Zeichen die verbarrikadierten Türen des Haupteinganges aufreissen, dann herausstürzen und, nach allen Seiten feuernd, uns bestmöglich durchschlagen.

Ich war entschlossen, mein Leben so teuer wie möglich zu verkaufen. Ich hatte die Taschen voller Munition, die Magazine zum schnellen Wechsel gefüllt. Alle wussten wir, dass wir kein Pardon zu erwarten hatten.

Unsere Spannung wuchs, es wurde drei Uhr, vier Uhr, nichts geschah. Kein Befehl, kein Zeichen. Um 16.30 Uhr endlich, als wir mit dem Befehl zum Ausbruch rechneten, machte die Nachricht die Runde, der Oberbürgermeister habe mit dem Kommandeur der belgischen Besatzung die Kapitulation des Rathauses unter der Bedingung des freien Abzugs vereinbart. Die Kapitulation selbst sollte unter dem Schutz belgischer Offiziere vor sich gehen. Es war wohl die einzig richtige Lösung, denn lange hätten wir uns doch nicht mehr halten kön-

nen, und ein Ausbruch hätte sehr wahrscheinlich hohe Opfer gekostet.

Belgisches Militär erschien unter Anführung des Kommandeurs. Das Feuer wurde auf beiden Seiten eingestellt. Wir mussten uns im grossen Rathaussaal versammeln. Der Polizeipräsident hielt eine kurze Ansprache und dankte uns. Dann strömte das Gesindel durch alle Türen in das Rathaus. Was für eine Bande! Die Belgier taten nur das Nötigste, um die versprochene Neutralität zu wahren.

Wir mussten unsere Waffen auf einem grossen Tisch ablegen. Sie sollten von Belgiern eingesammelt werden. Aber die besten Pistolen verschwanden, noch ehe die Belgier zugreifen konnten, in den Taschen der Separatisten. Von diesen übel beschimpft, verdrückten wir uns – nun waffenlos – auf Umwegen nach Hause.

Verdreckt, ausgehungert und übernächtigt kam ich bei meinen Eltern an. Aber ich fand keine Ruhe. Die Separatisten hatten eine Liste gefunden und suchten uns Hilfspolizisten. Ich schlief jede Nacht in einem anderen Haus, möglichst in einem anderen Stadtteil, bei Verwandten oder Freunden.

Auf dem Rathaus wurde die Separatistenfahne gehisst, die Fahne der Rheinischen Republik. Sie war grün-weiss-rot wie die heutigen Landesfarben von Nordrhein-Westfalen. (So ändern sich die Zeiten ...) Nach einigen Tagen hatte ein junger Kriminalbeamter den «Fetzen», wie wir die Fahne nannten, heruntergeholt. Er war in der Dunkelheit an der Aussenfassade hochgeklettert.

Das war Anlass zu einigen Repressalien, obwohl sich die Herrschaft der Separatisten sonst hauptsächlich auf das Rathaus und seine Umgebung beschränkte. Von Verwaltung war keine Rede mehr. Das Rathaus glich einem Heerlager. Auch die entsprechenden Weiber fanden sich bald ein.

Zwei Tage nach der Kapitulation erschien ich morgens zur gewohnten Stunde wieder in der Fabrik. Dort, bei den Arbeitern, war ich über Tag sicher. Sie drängten sich alle zu mir, kamen von ihren Maschinen und Schlosserbänken: «Mensch, Paul, erzähl' mal! Wann geht es denn los gegen diese Bande? Wir machen alle mit! Sag' uns Bescheid.»

Bei den Arbeitern und bei den Gewerkschaften fanden die Separatisten keinen Anhang. Der Druck der Bevölkerung verstärkte sich von Woche zu Woche, nicht zuletzt wegen der Misswirtschaft in den Rathäusern. Es kam zu Umzügen und Demonstrationen. Einzeln aufgegriffene Sonderbündler wurden von der erbitterten Volksmenge gelyncht.

Diesem Druck mussten die Franzosen und Belgier schliesslich nachgeben. Still verschwanden die Separatisten eines Tages unter dem Schutz der Besatzung vom Niederrhein.

Eine Bronzetafel im Krefelder Rathaus, die an die Kämpfe erinnerte, verschwand nach dem Zweiten Weltkrieg. Sie wurde nicht ersetzt.

Plündernd zogen die Separatisten in Richtung Siebengebirge durchs Land. Dort hatten sich die Bauern organisiert und bewaffnet. Unter Anführung ehemaliger Offiziere legten sie in einer Schlucht am Aegidienberg einen Hinterhalt, in dem ein grosser Teil der Sonderbündler mit Dreschflegeln und Sensen niedergemacht wurde. Sie wurden an Ort und Stelle begraben. Ihre genaue Zahl ist nie bekannt geworden. Als «Bauernschlacht vom Aegidienberg» ist das Ereignis in die Geschichte eingegangen. Sie bedeutete das Ende des Separatismus im Rheinland.

Auch in der Pfalz kam bald das Ende. Die empörte Bevölkerung von Pirmasens hatte ihr eigenes Rathaus, das die Separatisten besetzt hielten, in Brand gesteckt und jeden Ausbruch verhindert, so dass das Rathaus mitsamt seiner separatistischen Besatzung verbrannte. Das war das Fanal für die ganze Pfalz, und auch die Franzosen konnten ihre Schützlinge nun nicht mehr halten.

Das «Gegenstück» zum Passiven Widerstand und den Separatisten im Rheinland waren ein paar Jahre vorher an der Ostgrenze die Kämpfe der Freikorps im Baltikum und in Oberschlesien gegen Korfanty und seine polnischen Insurgenten. Im Inneren waren es die kommunistischen Aufstände in München, im Vogtland, im Ruhrgebiet und in Hamburg, gefolgt vom gescheiterten Hitlerputsch 1923 in München. Und in Österreich, dem die Alliierten trotz der positiven Abstimmung des demokratischen Parlaments den Anschluss an das Deutsche Reich verweigert hatten, kämpften Freiwillige in Südkärnten mit Erfolg gegen eindringende Slowenen und Serben um die Erhaltung der alten Grenze auf den Karawanken.

Die Inflation von nie gekanntem Ausmass ging mit der «Stabilisierung» im November 1923 zu Ende; eine Billion Mark wurde nun eine Rentenmark. Diese Inflation enteignete eine ganze Gesellschaftsschicht, die bis dahin das Rückgrat des Staates gebildet hatte. Hier, zusammen mit dem fünf Jahre währenden «Nachkrieg» im Inneren sowie an den Grenzen im Osten und Westen des Reiches entstand der geistige Nährboden für die politische Polarisierung zwischen «Links» und «Rechts», an welcher die Weimarer Republik zerbrechen sollte.

Im Januar 1924 starb nach kurzer Krankheit überraschend mein fünf Jahre älterer Bruder. Hans war seit seiner Kindheit asthmakrank gewesen, er hatte die Schulzeit meist in Internaten an der Nordsee und im Gebirge verbracht und studierte jetzt an der Technischen Hochschule in München. Er war im Januar an einer Grippe erkrankt und hatte versucht, den Krankenhausaufenthalt zu vermeiden. Als schliesslich meine Eltern, von der Wirtin benachrichtigt, nach München eilten, war es schon zu spät. Manche Berg- und Klettertouren hatte ich in den Ferien der letzten Jahre mit Hans gemacht. Wir verstanden uns gut, und ich habe den Bruder später sehr vermisst.

Eigentlich hätte ich im Herbst 1923 nach Ableistung eines halben Jahres

praktischer Arbeit die Technische Hochschule Karlsruhe beziehen sollen. Aber wegen der noch wirren Verhältnisse verschob ich auf Wunsch meiner Eltern den Termin auf das Frühjahr 1924, schliesslich endgültig auf den Herbst dieses Jahres.

In der Fabrik lernte ich noch das Schmieden und das «Zuschlägen» mit dem Vorschlaghammer. Unsere Schmiede glich der des Hephästos, düster und glutend. Der riesige Schmiedemeister Bongartz mit seinem Lederschurz erinnerte mich immer an Hans Sachs, den Urtyp eines deutschen Meisters.

Es war ein grosses Erlebnis, wenn wir zu zweit, ein Geselle und ich noch als Lehrling, gemeinsam im Takt mit den schweren Hämmern im Rundschlag «zuschlugen». Es war eine Kunst, die zu beherrschen nicht leicht zu erlernen war und die grosse Kraft erforderte. Ein Fehlschlag konnte schwere Verletzungen zur Folge haben.

Oft war ich im Sommer nachmittags nach der Arbeit mit Freunden am Rhein bei Mündelheim. Mit der «Ponte», der Fähre von Uerdingen, fuhren wir hinüber, und dann wurde im Rhein geschwommen. Das Wasser war damals noch sauber. Mitten im Strom kletterten wir auf tiefliegende Schleppkähne und fuhren ein Stück mit «zu Berg», um uns dann mit Kopfsprung rheinabwärts zu verabschieden. Von einer Stelle oberhalb Uerdingens schwammen wir *so* über den Rhein auf die Mündelheimer Seite, dass wir nicht die Ecke vor seiner grossen Ost-Biegung verpassten. Hier wären wir unweigerlich wieder in die Strömung getrieben worden.

4. KAPITEL

Korpsstudent an der TH Karlsruhe – Fechten – Hundertjahrfeier der TH – Politik – TH Hannover – Kommunisten – Erste Information über den Nationalsozialismus: Keppler – Auslandsreisen – Berlin 1928I29 – Diplomexamen 1930 – Berufliche Aussichten

Mit Beginn des Wintersemesters 1924/25 ging ich nach Karlsruhe. Nun wurde ich Student. Ich hatte jetzt eineinhalb Jahre Praxis. Ein neuer Lebensabschnitt begann. Meine sorgende Mutter fuhr mit, und es wurde zunächst ein Zimmer gesucht. Wir landeten bei einer regierungsrätlichen Witwe, die mir ein Zimmer vermietete, das auch meiner Mutter zusagte. Länger als zwei Monate bin ich dort aber nicht geblieben. Dann zog ich in eine richtige Studentenbude, nahe der Hochschule und der Verbindung, der ich mich bald anschloss.

In Karlsruhe waren, solange ich dort studierte, stets um die 1‘000 Studenten. Die Semester kannten sich meist untereinander, und es war ein recht persönliches Verhältnis, auch zu den Professoren. Die Hochschule, die Professoren und die Studenten bestimmten das Leben der Stadt, viel Industrie gab es nicht. Für das Studium war Karlsruhe ebenso ideal wie für Ausflüge in den Schwarzwald und in die Pfalz. Autos oder Motorräder hatten wir allerdings nicht, bestenfalls ein Fahrrad.

Die meisten Studenten waren korporiert (etwa 70-80 Prozent); sie gehörten einer studentischen Verbindung oder Vereinigung an. Auch für mich stand fest, dass ich mich einer Korporation anschliessen würde.

Kaum an der Hochschule eingeschrieben, wurde ich «gekeilt»: Ich bekam Einladungen zu Veranstaltungen von mehreren Korporationen. Junge Korporationsstudenten machten mir Besuch und luden mich ein.

Mein Vater wünschte wohl, dass ich mich einem Korps anschliesse. Für ihn spielte immer noch das Gesellschaftliche eine Rolle, obwohl es inzwischen eigentlich ganz unwichtig geworden war. Meine Mutter hätte am liebsten gesehen, wenn ich mich einer katholischen Verbindung angeschlossen hätte. Ich selbst neigte zur Burschenschaft, die mir als der Urtyp der deutschen Korporationen erschien. Auf jeden Fall wollte ich fechten.

Einige «Alte Herren» aus Krefeld wollten mich unbedingt für das Korps Frisia (im WSC – Weinheimer Senioren Convent) keilen. Ich nahm die Einladungen bei diesem Korps auch an, entschloss mich aber noch nicht, sondern bin zunächst bei Burschenschaften und bei einer katholischen Verbindung zu Gast gewesen, um mir alles anzusehen. Erst nach ein paar Wochen fiel der Entschluss, beim Korps Frisia aktiv zu werden. Hier gefielen mir die jungen Akti-

ven, also die damals so genannten «Füchse», besonders gut.

Beim Korps Frisia waren wir bald drei unzertrennliche Freunde: Werner Trelenberg, Jürgen Howaldt und ich. Dazu kam noch Fritz Vogel, den wir alle gern mochten, aber nicht so ganz ernst nahmen.

Trelenberg kam aus Breslau, die Familie hatte dort ein grosses Eisenwerk. Werners Vater war früh gestorben, ein Onkel führte das Unternehmen, und nachdem er es gründlich ausgehöhlt hatte, verkaufte er es während Werners Studentenzeit. Damit entfiel für diesen der Anlass, Ingenieur zu werden. Er sattelte um und wurde Jurist. Werner machte eine gute Figur und war gewandt. Er wurde unser «Gesellschaftslöwe», der stets viele «Verpflichtungen» hatte.

Jürgen Howaldt stammte aus Lübeck, aus der alten Familie Howaldt, die an der Wasserkante jeder kennt. Er war gross, schlank, gut aussehend und immer schlagfertig. Sein Grossvater war noch Eigentümer der Howaldt-Werft in Kiel, aber inzwischen war sie eine Aktiengesellschaft mit vielen Beteiligten geworden.

Jürgen Howaldt baute sich in den dreissiger Jahren in Hamburg eine technische Exportfirma auf. Im Zweiten Weltkrieg wurde er als Betriebs- und Produktionsleiter für die Flenderwerke in Lübeck, einem bedeutenden Rüstungsbetrieb, dienstverpflichtet. Am Ende des Krieges ist er hier durch einen tragischen Unglücksfall elend umgekommen.

Fritz Vogel stammte aus dem Schwarzwald, wo er am abgelegensten ist: dem Hotzenwald. Er gab sich alle Mühe, mit uns mitzuhalten. Er war ein gutmütiger Kerl, aber immer sah er irgendwelche Schicksale auf sich zukommen. Er war von Grund auf pessimistisch und musste alle paar Tage aufgemöbelt werden.

Das Korps Frisia, aus einer Landsmannschaft hervorgegangen und 1860 am Polytechnikum Zürich gegründet, wurde in Karlsruhe das «Bauernkorps» genannt, weil dort jede gesellschaftlich ambitionöse oder gar snobistische Haltung verpönt war. Der Ton in unserem Kreise war sehr natürlich. Es gab nicht viel Brimborium.

Für die Aktiven war der Tageslauf eingeteilt. Spätestens um neun Uhr vormittags versammelten sie sich an einem bestimmten Platz beim Eingang zur Hochschule. Jedes Korps und jeder Bund hatte dort seinen bestimmten Platz. Man nannte das «Portal». Für alle Korporierten war um neun Uhr «Portal». Dort traf man sich für zehn bis fünfzehn Minuten, und meist war man vorher schon auf dem Paukboden gewesen. Paukboden, also Übungsfechten, war jeden Tag, meistens um sieben Uhr früh.

Ich war an zeitiges Aufstehen gewöhnt und habe es zeitlebens gehasst, wenn junge Menschen morgens endlos lang im Bett herumliegen.

Meine Korpsbrüder entstammten in der Mehrzahl den Kreisen des mittleren und gehobenen Bürgertums. Einige kamen aus Akademikerfamilien, ihre Väter

waren Ärzte, Pfarrer, Apotheker oder Beamte, und nur ganz wenige waren aus Familien, die auch zu dieser Zeit noch relativ begütert waren. Denn die meisten Bürger hatten in der Inflation ihr Vermögen verloren.

Der Monatswechsel war demgemäss ziemlich bescheiden. Mit den 250 Reichsmark, die ich bekam, lag ich wohl an der Spitze. Vielen Korpsbrüdern fiel es schwer, die nicht einmal besonders teuren Verpflichtungen des Korps zu erfüllen, weil auch das Studium bezahlt werden musste. Wir hatten deshalb eine besondere Kasse. Wer einen bestimmten Mindestwechsel überschritt – ich glaube, es waren 150 Reichsmark –, der musste einen Teil seines Wechsels in die Kasse zahlen. Sie wurde ausschliesslich vom jeweiligen Erstchargierten geführt. Er leistete aus dieser Kasse die Zuschüsse für die Korpsbrüder, die nicht in der Lage waren, alle Kosten selbst zu tragen. Weder der Gebende wusste, wohin sein Geld ging, noch wussten die «Unterstützten», ob und von wem und in welcher Höhe sie Zuschüsse bekamen. Für sie wurden das Mittagessen im Korpshaus oder die Kneipen bezahlt. Während meiner Zeit als Aktiver ist es in dieser Frage nie zu peinlichen Indiskretionen gekommen.

Viele meiner damals inaktiven, älteren Korpsbrüder waren noch Kriegsteilnehmer gewesen. Sie hatten das Studium in der Not der ersten Nachkriegs- und Inflationszeit verbracht. Neben ihrem Studium mussten sie für Kohlen und Kartoffeln sorgen. Trotzdem haben auch sie diese Zeit nicht in tierischem Ernst verbracht, sondern Freundschaft und Frohsinn gepflegt.

Die unmittelbar meinem Semester vorangehenden Semester waren ausnahmslos Angehörige der «Technischen Nothilfe» (freiwillig und natürlich unbezahlt). Einige von ihnen waren als Lokomotivführer ausgebildet. In den Jahren der Unruhen und Streiks – auch ein Generalstreik war nicht selten – musste die «Technische Nothilfe» die Energieversorgung, den Güterverkehr und andere lebenswichtige Einrichtungen in Gang halten. Was lag näher, als dass gerade Ingenieurstudenten sich für diese Aufgabe zur Verfügung stellten!

Mit dem Begriff «Korps» verbinden sich für manche, dank der Karikaturisten im In- und Ausland, ebenso falsche Klischeebegriffe, wie mit dem angeblich ständig schnarrenden und hackenschlagenden preussisch-deutschen Offizier. Deshalb sei nachstehend einiges über den Korpsbetrieb, wie er damals verlief, aufgezeichnet. Wir alle hatten praktisch gearbeitet, und manche waren Werkstudenten, die sich ihr Studium verdienen mussten. Wir kannten die Welt des Arbeiters; das allein verhinderte weltfremde Exklusivität. Ich habe immer dafür plädiert, dass jeder Akademiker mindestens ein halbes Jahr Handarbeit in einer Fabrik unter Arbeitern verrichten müsse. Viel Weltfremdheit und Unkenntnis der sozialen Probleme wären uns in Justiz und Verwaltung erspart geblieben. Insofern war damals auch ein grundlegender Unterschied zwischen dem Korporationsstudenten an der Technischen Hochschule und dem an einer Universität.

Samstags hatten wir Fechttag, und an diesem Abend war Kneipe. Dabei ging es fröhlich, aber auch ebenso diszipliniert zu. Von Trinkzwang, jedenfalls in grösseren Mengen, war bei uns keine Rede.

Einmal wöchentlich, meist gegen Abend, gab es den «CC», den Corpsburschen-Convent, bei dem alle Angelegenheiten des Korps und die Ereignisse der Woche besprochen wurden.

Zum Mittagstisch traf sich die ganze Aktivitas täglich auf dem Korpshaus, es gab ein gemeinsames, gutes und sehr preiswertes Essen, der Senior (Erstchargierter) präsidierte und achtete auf anständige Tischsitten.

Zum Korps gehörten acht bis zehn aktive Korpsburschen und ebenso viele Füchse. Sie zusammen bildeten die Aktivitas. Dazu kamen die am Ort befindlichen, ihr Studium abschliessenden Inaktiven, etwa sechs bis acht. Die Beendigung der Aktivzeit fiel meistens zusammen mit der Ablegung des Vorexamens (Vordiplom). Manche gingen dann an eine andere Technische Hochschule. Damals wechselte man noch Universität und Hochschule, um den Blick zu weiten.

Die Verfassung der Korps, wie aller studentischen Verbindungen, war demokratisch. Der aus den Korpsburschen bestehende Korpsconvent wählte zu Beginn eines jeden Semesters die Chargierten, also den Vorstand. Neben dem Erst-, dem Zweit- und dem Drittchargierten amtierte ein Fuchsmajor; der manchmal auch ein Inaktiver war.

Die Aufgaben der Chargierten wurde so charakterisiert:

> Der Erste sei ein feiner Mann, der wohl mit Damen
> umzugehen weiss, der Zweite sei ein rauher Mann,
> an jedem Eckstein seinen Schläger wetzend,
> der Dritte sei ein Jude.

Der Spruch ist alt. Er stammt aus den Anfängen des studentischen Verbindungslebens. Die Bezeichnung für den Drittchargierten ist keineswegs diffamierend gemeint, sondern rührt daher, dass dieser sich mit den Finanzen des Korps zu befassen hatte. Daher der Hinweis auf die besonderen Fähigkeiten der Juden in Geld- und Finanzsachen.

Der Erstchargierte hatte zu führen und das Korps zu repräsentieren.

Der Zweitchargierte war für den Fechtbetrieb verantwortlich und musste deshalb selbst ein guter Fechter sein.

Vom Fechten sei nun die Rede. Ein Fechttag, bei dem die vielgeschmähten und vielfach missverstandenen Mensuren gefochten wurden, verlief wie folgt:

In der dem Fechttag vorangehenden Woche trafen sich die Zweitchargierten der fünf in Karlsruhe ansässigen Korps. Sie stellten die «Partien» zusammen. Dabei wurde darauf geachtet, dass etwa gleichwertige Fechter hinsichtlich Grösse und Stärke zu Paaren zusammengestellt wurden. Missverhältnisse in

Können und körperlicher Stärke sollten möglichst vermieden werden.

Anders war es bei der «Korpshatz», der Austragung einer tiefergehenden Meinungsverschiedenheit zwischen zwei Korps. Bei einer solchen Korpshatz musste – in der Reihenfolge der Anciennität – jeder der aktiven Korpsburschen gegen einen Aktiven des anderen Korps fechten, also der Erstchargierte gegen den Erstchargierten, der Zweite gegen den Zweiten usw. bis zum jüngsten Korpsburschen, der gegen den jüngsten Korpsburschen des anderen Korps anzutreten hatte. Dabei kamen auch Missverhältnisse in Bezug auf Können und Stärke beim Fechten zustande. Das war aber schliesslich auch der Sinn der Korpshatz.

Der Korpshatz ähnlich war die persönliche «Kontrahage». Bei Korpshatz und persönlicher Kontrahage handelte es sich um eine Art leichtes «Duell». Im studentischen Bereich war dieser Ausdruck jedoch damals kaum noch gebräuchlich.

Das eigentliche Duell, also der Zweikampf mit dem Säbel – sogenannte «Säbelkisten» – zur Erledigung eines «Ehrenhandels», war zu meiner Zeit schon relativ selten. Pistolenduelle gab es überhaupt nicht mehr. Sie wurden vom Ehrengericht nicht «genehmigt».

Jedem Duell musste ein Ehrengerichtsverfahren vorausgehen, das die Aufgabe hatte, den betreffenden Fall nach bestimmten Regeln gründlich zu durchleuchten. Dabei ging es wie bei einem Gerichtsverfahren zu, es wurden Zeugen vernommen usw. Meist wurde der Beleidiger verurteilt, sich in angemessener Form bei dem Betroffenen zu entschuldigen.

Nur in seltenen Fällen kam es zur Austragung eines Zweikampfes mit Säbel. Ich habe einige solcher Säbelmensuren gesehen. Sie waren wegen ihrer Beweglichkeit ein Höhepunkt sportlichen Fechtens. Denn bei der wöchentlichen Schlägermensur standen die Fechter starr. Sie fochten mit dem über dem Kopf gewinkelten rechten Arm. Der Kopf war, mit Ausnahme der durch eine Brille geschützten Augen, frei. Der Hals wurde durch eine Halsbinde geschützt.

Neben der Technik des Fechtens spielte das sogenannte «moralische Verhalten» eine wesentliche Rolle. Wer einen Hieb erhielt, musste ihn ohne «Reaktion», das heisst ohne zu mucken oder gar zu klagen, einstecken.

Die Mensur ging über eine bestimmte Zahl von «Gängen», von Pausen unterbrochen. Wenn ausgepaukt wurde, das heisst wenn beide Fechter bis zum Schluss der Mensur «stehen» blieben, dauerte eine Partie etwa 20 bis 30 Minuten. Es gab dann keine besonderen Verletzungen.

An der Mensur beteiligt waren die beiden «Paukanten», die sich im Abstand des sogenannten «Speers» – das war der Schläger, mit welchem bei der Mensur gefochten wurde – gegenüberstanden. Links vom jeweiligen Paukanten hockte sein Sekundant am Boden. Er und sein Gegenüber sprangen nach Beendigung eines jeden Ganges mit ihren Degen ein. Das gleiche geschah zum Schutz des

eigenen Paukanten mit dem Ruf «Halt!», wenn sich der Gegenpaukant eines falschen Hiebes oder einer anderen Unkorrektheit schuldig machte oder wenn sich beim eigenen Paukanten z.B. eine Schutzvorrichtung gelockert hatte.

Seitlich der Paukanten stand der «Unparteiische», der die Mensur leitete, die Kommandos gab und vor allem darauf achtete, dass keine Unkorrektheiten stattfanden. Schliesslich war der Paukarzt in der Nähe: ein approbierter Arzt, der die Paukanten nach der Mensur versorgte und ihre Wunden nähte.

Der Fechttag wurde in unserem Jargon «Schlachtfest» genannt. Am Tage davor hing im Korpshaus der «Speisezettel» aus: die Liste derer, die antreten mussten. Schauplatz der Mensur war eine dörfliche Wirtschaft in dem Karlsruher Vorort Beiertheim. Wir gingen dorthin zu Fuss. Das dauerte eine gute Stunde. Alle Aktiven mussten rechtzeitig um 6.30 Uhr (im Sommer) zur Stelle sein. Das Ende war gegen 13 Uhr.

Der Rückmarsch erfolgte wiederum zu Fuss. Nur wer eine schwere Verletzung hatte und entsprechend bandagiert war, wurde mit einem Taxi befördert.

Das Nähen («Flicken») des Paukanten durch den Arzt erfolgte bei vollem Bewusstsein. Deshalb musste der «Flickfuchs» den Kopf festhalten.

Mindestens sechs Partien mussten geschlagen werden: drei bis zur «Rezipierung», das heisst mit der dritten Partie wurde man zum Korpsburschen gewählt. Der Korpsbursche musste dann nochmals mindestens drei Partien schlagen.

Ich selbst war ziemlich fechtfreudig. Während der Aktivzeit von vier Semestern habe ich neun Partien gefochten. Bei vielen davon habe ich meinen Gegner «abgestochen», das heisst wegen der Schwere der Verletzung musste die Partie abgebrochen werden. Der Gegenpaukant wurde «abgeführt» (Abfuhr). Der Arzt entschied darüber.

Heute würde man wahrscheinlich sagen, das Fechten sei eine Gelegenheit gewesen, seine Aggressionen loszuwerden. Neben anderem war sicher auch dies ein Sinn des Mensurfechtens: dem natürlichen Raufbedürfnis der Jugend Rechnung zu tragen. Die Wirkung des Mensurfechtens auf den Charakter, also die erzieherische Wirkung, die dem Mensurfechten nachgesagt wurde, habe ich allerdings nie besonders hoch eingeschätzt. Mir hat es einfach Spass gemacht.

Der sportliche Wert des studentischen Schläger- und Mensurfechtens ist gering. Denn es ist nur einseitig der rechte Arm in Aktion, und im Übrigen steht der Fechter steif aufrecht und fest am Platz. Anders ist es beim Fechten mit dem schweren Säbel, welches wir zur Übung auch ständig auf dem Paukboden betrieben.

Meine grösste Verletzung, einen «Mordsdurchzieher», habe ich als *Sekundant* bei einer Korpshatz bekommen, als mein Freund und Korpsbruder Fritz Vogel, etwas furchtsam und schmächtig, gegen einen Hünen aus einem anderen Korps antreten musste. Zum Schutz von Fritz Vogel sprang ich stets früh in den «Gang» ein und fing die Hiebe des Gegners ab. Dabei erreichte mich ein spät

geschlagener Durchzieher unterhalb des breiten und dicken Lederschirms der gepolsterten Sekundantenmütze.

Der Sekundanten-Durchzieher auf meiner Backe war die Sensation dieses Fechttages und noch lange ein Gesprächsthema in den Karlsruher Korps. Seit dieser Zeit trugen auch die Sekundanten des Korps Frisia den «Fliegenschrank», die Drahtmaske, vor dem Gesicht.

Bei den zahlreichen Mensuren, die ich mitgemacht oder gesehen habe, gab es nie so schwere Verletzungen, dass eine Krankenhausbehandlung nötig gewesen wäre. Die Gegner des Mensurfechtens haben zumindest in dieser Hinsicht immer übertrieben. Normalerweise waren die Wunden nach kurzer Zeit verheilt.

Bei der viel sportlicheren Säbelmensur waren die Brust frei, Bauch und Unterleib durch eine wattierte Schürze, der Hals durch eine Halsbinde geschützt. Der Augen- und Schläfenschutz bestand aus einer eisernen Brille. Der Fechtarm war so bandagiert, dass er verletzt werden konnte. Kampfunfähig wurde der Paukant mitunter mit dem Durchschlagen einer Sehne. Gutes Säbelfechten erfordert Mut, Kraft und sportliches Training.

Das Mensurfechten war fast immer durch Gesetz oder Verordnung verboten. Die Praxis der Staatsorgane war jedoch an den einzelnen Universitäten und Hochschulen unterschiedlich. Im Badischen wusste die Polizei, wann und wo gefochten wurde, schritt aber meistens nicht ein. In denjenigen Zeiten, wo die Bestimmungen strenger gehandhabt wurde, verlegten wir die Mensuren über den Rhein in die benachbarte Pfalz.

Schon bald nach Beginn meines Studiums habe ich in Karlsruhe das Reichssportabzeichen gemacht. Ich war regelmässig auf dem Sportplatz der Hochschule. Zweimal in der Woche fand ein offizielles Schwimmen statt, und manchem Fuchs haben wir das Schwimmen erst beibringen müssen. Im Sommer fuhren wir an Wochenenden und an freien Tagen mit unseren Rädern nach Mühlburg, wo wir im Rhein schwammen. Ihn zu durchqueren war allerdings, anders als in Uerdingen, wegen der starken Strömung nicht möglich.

Im Winter war ich einer der wenigen Skiläufer. Am Sonntagfrüh um fünf Uhr fuhr der Sportzug von Karlsruhe nach Bühl, und von dort stieg ich, die Skier auf dem Rücken, etwa zwei Stunden in den Schwarzwald hinauf.

Alljährlich um Pfingsten fand das Weinheimer Treffen aller Korps des WSC in Weinheim auf der Wachenburg statt. Ich habe «Weinheim» zweimal mitgemacht, einmal als Fuchs, einmal als Erstchargierter.

Bei der zweiten Tagung 1926 hielt ich meine erste Rede vor einem grossen Auditorium. Auf «Weinheim» hatte ich mich gründlich vorbereitet, und doch hatte ich mächtiges Lampenfieber. Aber der Beifall war gross, und man beglückwünschte mich zu meiner Rede. Das stärkte mein Selbstbewusstsein und förderte den Ehrgeiz, auch bei anderen Gelegenheiten zu sprechen.

Das Jahr 1926 bescherte mir noch ein weiteres eindrucksvolles Erlebnis. Ich war von Karlsruhe nach Krefeld gefahren, als aus Anlass der Räumung des Niederrheins von der belgischen und englischen Besatzung der soeben gewählte Reichspräsident von Hindenburg nach Krefeld kam. Wir freiwilligen Rathauskämpfer, die das Krefelder Rathaus gegen die Separatisten mitverteidigt hatten, waren besonders eingeladen worden. Wir sassen zusammen mit den Honoratioren der Stadt in der ersten Reihe bei der Feier in der Stadthalle. Nach Beendigung seiner Ansprache, die Hindenburg, wie üblich, mit seiner sonoren Stimme und dem Appell «Seid einig, einig, einig!» schloss, stieg er vom Rednerpult herab und dankte jedem einzelnen von uns mit Handschlag.

Während drei Semestern gehörte ich dem ASTA der Technischen Hochschule als stellvertretender Vorsitzender an. Auf zwei deutschen Studententagen, in Berlin und Bonn, war ich Vertreter und Sprecher der Karlsruher Studentenschaft.

In diese Zeit fielen die Feiern zum hundertjährigen Bestehen dieser ältesten deutschen Technischen Hochschule, deren begeisternder Höhepunkt die Festrede des grossen Deutschenfreundes Sven Hedin war. Mein Vater nahm als Ehrengast des Rektors an den Veranstaltungen teil.

Die fünf Semester in Karlsruhe waren die unbeschwerteste Zeit meines Lebens. Sie waren erfüllt vom Engagement der Jugend für ideelle Ziele. Sie gaben mir Gelegenheit, mich auf vielen Gebieten zu bewähren und meine geistigen und körperlichen Kräfte zu entwickeln. Sie bestätigten mir auch die Fähigkeit, zu führen und Verantwortung für andere zu tragen.

Ich bin in Karlsruhe froh und glücklich gewesen, weder romantisch noch weltfremd. Ich war aufgeschlossen für alles und setzte mich mit den Problemen der Zeit und denjenigen des Tages auseinander.

Über den Begriff der Satisfaktionsfähigkeit haben wir nächtelang Gespräche geführt. Vieles an diesem Begriff war ohnehin nur Theorie, weil es, wie gesagt, Duelle kaum noch gab, aber im Fuchsenunterricht lernten wir: ein Offizier, ein Akademiker sei in jedem Falle satisfaktionsfähig. Sei einer weder Offizier noch Akademiker, so sei er akzeptiert, wenn er «aus gutem Hause» sei.

Solche Interpretationen forderten unseren Widerspruch heraus. Wir haben gefragt: Warum kann nicht auch ein Arbeiter satisfaktionsfähig sein? Die Auskünfte, die wir erhielten, waren gewunden und unbefriedigend. Wir meinten, dass der Begriff der Satisfaktionsfähigkeit überlebt sei.

Ich habe in Karlsruhe regelmässig die Zeitung gelesen und die politische Entwicklung verfolgt. Erst eine Zeitung, dann zwei oder drei Blätter waren seitdem meine ständigen Begleiter. Es war auch in Karlsruhe, wo ich den russischen Film «Panzerkreuzer Potemkin» des berühmten Regisseurs Serge Eisenstein sah. Ich war tief beeindruckt, und der Film wurde zum Anlass, mit meinen Freunden über Marx, dessen «Kapital» ich soeben gelesen hatte, über Lenin und über den

Kommunismus lebhaft zu diskutieren. Das Buch «Jahrgang 1902» von Ernst Glaeser, in welchem wir manche unserer eigenen Probleme entdeckten, erregte grosses Aufsehen und kündigte fast so etwas wie eine Zeitwende an.

Auch bei uns Studenten waren viele gesellschaftliche Vorstellungen aus der Zeit von vor dem Ersten Weltkrieg hinweggespült worden. Als tiefgreifende Veränderung wird der gesellschaftliche Wandel den meisten allerdings erst viel später bewusst. Ich habe die Problematik der kommenden Jahrzehnte weit voraus geahnt, bin aber, ähnlich wie mein Vater, mit Vorschlägen, diesen Veränderungen in dem mir zugänglichen wirtschaftlichen Bereich frühzeitig Rechnung zu tragen, jedesmal auf völliges Unverständnis, ja auf Ablehnung und Feindschaft gestossen.

Was ich früher schon registriert hatte, beobachtete ich in den Ferien mit wachsendem Missvergnügen – nicht nur der Pastor unserer Pfarre, auch andere katholische Geistliche frequentierten bei ihren Besuchen besonders die katholischen Familien mit einem guten Weinkeller. Ich meinte, diese Herren sollten sich mehr um die Arbeiter und deren Familien kümmern. Aber mit den sozialen Problemen haben sich beide christlichen Kirchen in den entscheidenden Jahrzehnten kaum beschäftigt. Die Arbeiter sind ihnen damals in Scharen davongelaufen. An dieser Entwicklung konnte auch der «Katholische Volksverein» in Mönchengladbach nichts Wesentliches ändern. Dessen Repräsentanten Carl Sonnenschein habe ich als glänzenden Prediger und Redner in Berlin gehört.

Ich verliess die Hochschule Karlsruhe, um zum Sommersemester 1927 an die Technische Hochschule Hannover zu gehen, nachdem ich Teile des Vorexamens gemacht hatte. Später habe ich bedauert, dass ich nicht nach Danzig an die Technische Hochschule gegangen bin. Damals wurde sehr für ein «Ost-Semester» an den Universitäten und Technischen Hochschulen Königsberg, Danzig und Breslau geworben.

In Hannover, dessen Technische Hochschule im Maschinenbau einen guten Ruf hatte, war bald ein kleiner Freundeskreis beisammen. Darunter war auch mein Korpsbruder Adolf Freyberg. Insgesamt gab es in Hannover etwa 800 Studenten. Wir machten Radtouren in die Lüneburger Heide und zu den Seen, und im Winter war ich zum Skilaufen im Harz.

Der gesellschaftliche Verkehr war gering. Ein paarmal wurde ich in Hannoversche Familien, die heiratsfähige Töchter hatten, eingeladen, aber die Atmosphäre behagte mir nicht. Man war in Hannover steif und prüde. Die Zeit schien in mancher Hinsicht stillgestanden zu sein. Es gab zwar in Hannover eine bedeutende Industrie, aber «die Gesellschaft» nahm sie und ihre Probleme kaum zur Kenntnis. Es dominierten der umliegende Grossgrundbesitz und die Kavallerieschule der Reichswehr mit ihrem Offizierskorps. Man traf sich im traditionsreichen Kasten's Hotel hinter der Oper.

Mit Krefeld hatte ich nun mehr Kontakt als in der Karlsruher Zeit. Immer wenn mein Vater in Berlin zu tun hatte, unterbrach er die Reise in Hannover und besuchte mich. Aus mancherlei Anlässen kam ich nach Hause. So nahm ich im Sommer 1927 an einer Ballonverfolgung mit dem Auto teil, die der Krefelder Automobilklub veranstaltete.

Im Spätherbst 1927 wurde ich nach Krefeld zu einer kleinen Tanzgesellschaft in die Familie Diepers eingeladen. Mein Freund, der «Rathauskämpfer» Walter Diepers, war inzwischen nach Amerika ausgewandert, aber seine ältere Schwester war zu einer Tanzerei in unserem Hause gewesen. So erhielt ich eine Gegeneinladung und als jüngster Teilnehmer die jüngste Tochter der Familie Diepers, meine spätere Frau Eva, zur Tischdame.

Eva stand kurz vor dem Abitur. Sie war geistig ausserordentlich lebendig, so dass wir einen sehr anregenden Abend verbrachten. Er endete mit dem berühmten «coup de foudre,» wie es die Franzosen nennen. Wir trafen uns auch in den Weihnachtsferien ein paarmal, und schon damals stand für mich fest, dass ich Eva Diepers heiraten würde. Sie sagte dann später nicht Nein.

Die Schulklasse, die Eva besuchte, war die erste Mädchenklasse in Krefeld, welche Abitur (1928) machte. Die Mädchen waren in vieler Hinsicht eine Auslese. Bis dahin hatte nur sehr vereinzelt ein Mädchen, um studieren zu können, Abitur an einer höheren Jungenschule gemacht.

Diese ersten Krefelder Abiturientinnen, damals emanzipiert und etwas frauenrechtlerisch angehaucht (zu mehr waren sie zu hübsch), treffen sich auch heute noch alle fünf Jahre.

In Krefeld war ich Mitglied der Deutschen Volkspartei geworden. Der nationalliberale Kurs dieser Partei entsprach meiner Einstellung.

Mit Missbehagen beobachtete ich das immer bunter werdende Bild der fast 30 Parteien in der Weimarer Republik. Ich orientierte mich ständig über alle politischen und wirtschaftlichen Vorgänge. Ich las den «Hannoverschen Kurier», eine der grossen bürgerlichen Zeitungen. Ziemlich regelmässig verfolgte ich auch die «Deutsche Allgemeine Zeitung» aus Berlin.

Unter der Arbeiterschaft der grossen Industriewerke in Hannover (unter anderem Conti-Gummi und Hanomag) war eine wachsende Aktivität der Kommunisten (KPD) zu verzeichnen. Die sozialen Spannungen nahmen zu, als sich Ende der zwanziger Jahre krisenhafte Erscheinungen in der Wirtschaft bemerkbar machten. Es gab Demonstrationen auf den Strassen, die oft in blutigen Zusammenstössen mit der Polizei endeten.

Damals waren neue Akkord- und Abrechnungssysteme und auch das Fliessband (Ford) aus den USA zu uns herübergekommen. In Deutschland arbeitete die «Refa» (Reichsausschuss für Arbeitsstudien) an wirtschaftlicheren Arbeits-

methoden, der Kölner Professor Schmalenbach entwickelte die Betriebswirtschaftslehre. Überall galt es, im weltweiten Wettbewerb zu bestehen. Die deutsche Industrie stürzte sich mit gewohntem Eifer auf die Aufgabe, ihre Betriebe leistungsfähiger und wirtschaftlicher zu machen.

Bei den Continental-Gummi-Werken sollte ein neues Akkordsystem nach Bedeaux eingeführt werden. Aus diesem Anlass kam es zu Demonstrationen und Arbeitsniederlegungen. Die Kommunisten riefen zu einem abendlichen Protestmarsch und zu einer grossen Kundgebung auf dem Klages-Markt auf. Dieser grösste Platz in Hannover bildete ein riesiges Rechteck, in den Seitenstrassen war Polizei stationiert, die Menschen waren gespannt und erregt. Auf dem Platz standen dichtgedrängt die Menschen. Ich war dazwischen eingekeilt.

Als die Stimmung durch die Schalmeien-Musik der Kommunisten (Rotfront) und einleitende Reden richtig angeheizt war, betrat Frau Hölz, die Frau des nach Moskau emigrierten Max Hölz, der 1920 im Vogtland einen blutigen Aufstandsversuch unternommen hatte, die behelfsmässige Plattform, die auf einem Auto mitten auf dem Platz auf gebaut war. Frau Hölz war die Hauptrednerin: eine faszinierende Person.

Zunächst mit einer tragenden, dann mit einer immer mehr sich überschlagenden Stimme peitschte sie die Menschen auf. Die Erregung entstand nicht so sehr durch das, was sie sagte, sondern vielmehr dadurch, wie sie es sagte: im Verlauf ihrer Rede riss sie sich fast die Kleider vom Leib.

Ihr Angriffsobjekt waren natürlich die Kapitalisten im allgemeinen und die Conti-Werke im Besonderen. Frau Hölz brachte die Menschen derart in Aufruhr, dass alsbald der Ruf erscholl: «Wir marschieren zur Verwaltung! Wir wollen die Direktoren sehen!»

Als gegen Ende der Veranstaltung die Lage bedrohlich wurde, griff die Polizei ein und verhinderte den sich anbahnenden Demonstrationsmarsch, der wahrscheinlich zu Tätlichkeiten geführt hätte. Der Gummiknüppel tat seine Wirkung, um die Menschen auseinander zu treiben.

Im Winter 1928/29 hörte ich zum erstenmal Näheres über die Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP), die in wachsendem Masse von sich reden machte. Die Informationsquelle war mein Korpsbruder Herbert Grassmann, der mich in Hannover besuchte.

Grassmann war Offizier des Ersten Weltkrieges und eine Persönlichkeit, deren Urteil als Inaktiver und Alter Herr im Konvent viel galt. Als ich nach Karlsruhe gekommen war, hatte Grassmann sein Chemie-Studium schon abgeschlossen. Er war in der Chemischen Fabrik unseres Alten Herrn Keppler in Eberbach im Odenwald als Chemiker tätig. Diese Fabrik erlangte besondere Bedeutung dadurch, dass sie an neuen Entwicklungen bei der Beschichtung von Filmen für die Fotografie arbeitete. Wilhelm Keppler, der Inhaber der Firma, war

Anfang der zwanziger Jahre mit Adolf Hitler in Verbindung gekommen. Er hat Hitler nach dessen Festungshaft beherbergt und finanziell unterstützt. Keppler ist dadurch zu einem sehr überzeugten und engagierten Anhänger Hitlers und des Nationalsozialismus geworden. In dieser Richtung beeinflusste er auch seinen Mitarbeiter Grassmann und später Wolfgang Howaldt, der ebenfalls als Chemiker in die Fabrik kam.

Grassmann verbrachte einen ganzen Nachmittag, den Abend und die halbe Nacht mit mir und Adolf Freyberg in Hannover, wo er eine Reise unterbrochen hatte. Unser Gespräch drehte sich um die wirtschaftliche und politische Situation. Angesichts der Ohnmacht der Regierung, der wachsenden Stärke der Kommunisten und der Parteienzersplitterung vertrat Grassmann die Ansicht, es gebe keine andere Möglichkeit, als sich den Nationalsozialisten anzuschliessen, wenn man nicht wolle, dass Deutschland unter kommunistische Herrschaft kommt. «Ihr werdet es noch sehen, die Nationalsozialisten sind die einzige Alternative zum Kommunismus», sagte Grassmann. Er war Mitglied der NSDAP, später trug er das Goldene Parteiabzeichen. Das hat ihm, nach Kriegsende, eine lange Lagerhaft, einen Zwangsaufenthalt in England und schliesslich einen frühen Tod gebracht. Einer englischen Filmfabrik musste damals der Chemiker Grassmann als «Beute» das in der Fabrik von Keppler entwickelte Verfahren zur Herstellung (Beschichtung) von Spezialfilmen beibringen.

Ich war von allem, was Grassmann sagte, sehr beeindruckt. Ich habe lange überlegt, ob ich mich der NSDAP anschliessen sollte. Der kommunistischen Gefahr war ich mir bewusst. Der Anschauungsunterricht in Hannover tat ein übriges. Ich zögerte aber mit meiner Entscheidung, weil ich hoffte, dass vielleicht doch noch eine politische Regeneration aus der bürgerlichen Mitte möglich wäre. Es kam hinzu, dass mich mein Studium gerade jetzt voll in Anspruch nahm. Ich arbeitete an meiner Diplom-Arbeit und an der Fertigstellung vieler Zeichen- und Laborarbeiten.

Das Thema der Diplom-Arbeit hatte ich mir von dem Professor Schwerdt geben lassen, der den Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen leitete. Schwerdt war eine interessante Persönlichkeit und hatte einen grossen Ruf als Experte des Werkzeugmaschinenbaus. Ausserdem hatte er den Stahlhelm erfunden, der im Ersten Weltkrieg im deutschen Heer eingeführt wurde, den traditionellen Lederhelm ersetzte und noch heute, wenn auch mit geringen Änderungen, beim Bundesgrenzschutz benutzt wird.

Bei einer Unterredung im Büro von Schwerdt stützte ich mich – eine Verlegenheitsgeste – mit meinen Händen auf den Schreibtisch des Professors. Schwerdt väterlich: «Lieber junger Freund, das dürfen Sie im späteren Leben nie tun, wenn Sie bei einem Vorgesetzten sind. Das offenbart Unsicherheit, das macht keinen guten Eindruck. Darin liegt eine Geste der Vertraulichkeit, die Sie sich als junger Mann nicht leisten können!» Ich bedankte mich für diesen

Rat, den ich auch in späterer Zeit nicht vergessen habe.

Weil ich nach Fertigstellung meiner Diplom-Arbeit, die gut zensiert wurde, nicht die Vorschrift erfüllte, wonach zwischen Vorexamen und Beginn des Hauptexamens zwei Semester zu liegen hätten, ich also in Hannover hätte herumsitzen müssen, schrieb ich mich für das nächste Sommersemester ein, bat meinen Freund Adolf Freyberg, die Testate für mich zu holen und ging vorübergehend nach Krefeld, um für die Firma tätig zu sein. Mein Vater legte für mich ein Reiseprogramm fest, weil er der Meinung war, dass man nirgendwo mehr lernen könne als «auf der Landstrasse», also beim Besuch von Kunden zum Zwecke des Verkaufens. Diese Reisen führten mich vorwiegend nach Frankreich, Belgien, Holland und England.

Meist war ich allein, machmal von Fachingenieuren aus der Firma begleitet. Ich reiste im Auto ins Ausland, um meine französischen und englischen Sprachkenntnisse noch zu verbessern und um möglichst viele, abseits der Städte liegende Textil- und Papierfabriken besuchen zu können.

In Belgien haben mich die schlechten sozialen und sanitären Verhältnisse in den Betrieben besonders beeindruckt. Was ich da an Primitivität und Schmutz gesehen habe, war unbeschreiblich. Die Slums in den Bergarbeiterstädten der belgischen und nordfranzösischen Kohlenreviere wurden nur noch von denen übertroffen, die ich später in England und Schottland sah. Das war noch Frühkapitalismus, den wir in Deutschland längst überwunden hatten.

An dem riesigen Flamenkreuz in Dixmuiden wurde mir auch das bis heute in dem künstlich geschaffenen Staat Belgien schwelende Volkstumproblem (lange Zeit auch ein Sozialproblem) zwischen Wallonen und Flamen bewusst. In Paris beeindruckte – und beeindruckt mich bis auf den heutigen Tag – die Fähigkeit der Franzosen, alle Phasen ihrer Geschichte nachfolgenden Generationen durch Bauten und Denkmäler, durch die Benennung von Strassen und Plätzen, augenfällig und ungebrochen zu vermitteln.

Zu Pfingsten 1929 besuchte ich das Stiftungsfest meines Korps in Karlsruhe. Ich traf Grassmann und den Alten Herrn Keppler aus Eberbach. Wir sprachen wieder über den Nationalsozialismus und über Hitler. Mich interessierten besonders die wirtschaftlichen Vorstellungen der NSDAP. Aber ich konnte darüber nicht viel erfahren. Auch das grosse Paket mit wirtschaftspolitischen Schriften der Partei, das mir Keppler anschliessend per Post zustellen liess, brachte mich nicht viel weiter. Tatsächlich hatten die Nationalsozialisten wirtschaftstheoretisch wenig zu bieten. Die Erringung der politischen Macht stand für sie im Vordergrund, das Weitere würde sich dann schon finden. Diese Überlegung war richtig: Als sie an die Macht kamen, handelten sie pragmatisch, und damit hatten sie auch wirtschaftlich einen durchschlagenden Erfolg.

Will man dem wirtschaftlichen Handeln der Nationalsozialisten eine theore-

tische Basis geben, so waren es noch am ehesten die Ideen von Keynes, deren sie sich bedienten. Während die Weimarer Republik die Politik der Deflation solange betrieb, bis sich kaum noch ein Rad drehte, öffneten die Nationalsozialisten alsbald die Schleusen der öffentlichen Aufträge, senkten die Steuern und taten alles, um wirtschaftliche Aktivität und Zuversicht zu fördern: Bau der Autobahnen, Abschaffung der Autosteuern, Reichsarbeitsdienst und dessen Beschäftigung mit nützlichen Meliorationsarbeiten, Förderung des Exports und schliesslich auch Aufrüstung. (Warum übrigens nicht, wo doch alle Industriestaaten rüsteten und über allgemeine Abrüstung ein Jahrzehnt ergebnislos verhandelt worden war?!)

Wilhelm Keppler spielte nach der «Machtergreifung» zeitweise eine wichtige Rolle. Er war «Wirtschaftsberater des Führers» und befasste sich besonders mit Fragen der Rohstoffbeschaffung. Ich habe ihn später in seinem Büro in der Reichskanzlei besucht.

In der Fabrik in Krefeld wurde ich mit dem Bürobetrieb vertraut gemacht. Zu meiner Ausbildung gehörten Schreibmaschineschreiben, Stenografie, das Diktieren von Geschäftsbriefen, das Lesen und Beurteilen der eingehenden Korrespondenz und anderes.

Im Hochsommer 1929 erhielt ich von meinem Vater den Auftrag zu einer Reise nach Manchester. Dort sollte ich eine Reihe von Kunden besuchen, möglichst Geschäfte abschliessen, vor allem aber unserem dortigen Vertreter die Unzufriedenheit des Stammhauses mit seiner Tätigkeit klarmachen. Mein Vater erlaubte mir, von Köln aus zu fliegen. Meiner Mutter sollte das aber erst dann mitgeteilt werden, wenn ich in London glücklich gelandet war.

Der Kölner Flughafen bestand aus wenig mehr als einer Baracke, wo man die Flugkarte löste. Das englische Flugzeug war ein Doppeldecker, der etwa acht Passagiere mitnehmen konnte. Der Pilot in seiner Kriegsuniform mit Orden und Ehrenzeichen stand zusammen mit dem Beobachter vor dem Flugzeug und begrüsste jeden Passagier mit Handschlag.

Nach einer Zwischenlandung in Brüssel überquerten wir den Kanal, wo wir in diesiges und nebliges Wetter gerieten. Der Pilot ging fast bis auf das Wasser herunter, um die Schiffe sehen zu können, an deren Kurs er sich orientierte. Unsere Fluggeschwindigkeit betrug etwa 200 Kilometer pro Stunde.

Nach Erledigung meiner Geschäfte in England nahm ich in London wieder das Flugzeug und flog über Amsterdam nach Berlin, wo mich Eva erwartete. Sie holte mich auf dem Tempelhofer Feld am Flugzeug ab. Sie studierte in Berlin Germanistik und Sprachen – Französisch und Englisch –, nachdem sie zuvor in Rostock gewesen war.

Ich habe Eva häufiger in Berlin besucht und die Stadt auf diese Weise gut kennengelernt. Wir waren viel im Theater, in den politischen Kabaretts, bei Werner

Finck in der «Katakombe» und im «Kabarett der Komiker» bei Wilhelm Bendow und den Geschwistern Blois. Es war der Ausklang der «Goldenen Zwanziger», die sich allerdings ausschliesslich in Berlin abspielten und auf das Kulturleben beschränkt waren.

Der Übergang zur Republik nach dem verlorenen Krieg, der scheinbare Anbruch einer neuen Zeit, das Drängen neuer Schichten an die Macht des Staates, Emigranten aus Russland und Juden aus Osteuropa: alles, was sich in Berlin konzentrierte, brachte zusammen mit der Lebenskraft dieser Stadt eine faszinierende Atmosphäre anscheinend zukunftsträchtiger Betriebsamkeit zustande. Aber in der Wirklichkeit der wachsenden Not der Massen, der politischen Unstabilität und der Hektik des Kunstbetriebes traf der dieser Epoche in der Rückschau verliehene Titel von den «Goldenen Zwanzigern» nicht einmal auf Berlin zu. Bei den nachwachsenden Generationen erweckt er nur falsche Vorstellungen über diese Zeit.

Eva und ich gingen zum Schwimmen in das Schwimmbad der Hochschule für Leibesübungen. Wir wanderten an den Märkischen Seen. Mit besonderem Vergnügen haben wir russische Lokale, vorwiegend das Medwjed am Nollendorfplatz, besucht. Hier war angeblich der Portier und jeder Kellner ein Grossfürst gewesen. Die Gastlichkeit entsprach osteuropäischer Tradition. Aschinger in der Friedrichsstadt war für Studenten ideal – hier konnte man zu einem Glas Bier oder einer Tasse Kaffee von den Brötchen (Schrippen) im Brotkorb, der auf dem Tisch stand, umsonst soviel essen, wie man wollte. Im Übrigen gab es für 50 Pfennig eine Erbsensuppe. In Berlin auch war es, wo Eva und ich zu heiraten beschlossen, sobald ich mein Studium beendet haben würde; wir waren «heimlich verlobt», wie das damals hiess.

Nach den Monaten wirtschaftlicher Betätigung ist es mir schwergefallen, wieder an die Hochschule nach Hannover zurückzukehren. Ich ersehnte den Eintritt in den Beruf, um mich im praktischen Leben bewähren zu können. Neben der beruflichen Arbeit wollte ich mir aber auch die Basis für eine politische Betätigung schaffen. Mich bewegte das Schicksal meines Vaterlandes. An seiner künftigen Gestaltung wollte ich aktiv teilnehmen.

In Hannover verlegte ich zunächst meinen Prüfungstermin vom Spätherbst 1929 auf das Frühjahr 1930, um mich wieder einarbeiten und gründlich vorbereiten zu können. Ich besuchte intensiv das Repetitorium in der sogenannten «Kleinen Hochschule». Dann habe ich innerhalb von drei Wochen die schriftlichen und mündlichen Prüfungen in 14 Fächern absolviert.

Im April 1930 wurde mir in einer kleinen Feier vom Rektor das Diplom ausgehändigt. Ich war glücklich. Am 1. Mai begann meine Arbeit in der Maschinenfabrik Kleinewefers. Ich hatte einen Beruf.

Ich war im Freundeskreis der einzige, der am Ende seines Studiums wusste, wo er Arbeit finden würde. Für alle anderen war die Zukunft ungewiss. Sie hofften auf irgendeine Anstellung. Besondere Ansprüche stellten sie nicht. Das Anfangsgehalt eines Diplom-Ingenieurs lag bei 150, höchstens bei 200 Mark. Und wenn jemand zu diesen Bedingungen eine Anstellung fand, so konnte er froh sein.

Der Architekt Erwin Busch aus Krefeld, der in den fünfziger und sechziger Jahren durch mehrere grosse Objekte bekannt wurde, für uns unter anderem das Verwaltungsgebäude der Firma baute und, wie ich, 1930 sein Studium (an der TH Berlin-Charlottenburg) beendete, war glücklich, als ihm ein bekannter Architekt in Berlin (Tessenow) die Chance gab, auf seinem Büro zu arbeiten, zunächst ohne Gehalt! Nach einigen Monaten erhielt er (Diplom-Ingenieur) wegen guter Leistungen 50 Mark Taschengeld ...

Unser jüngster Sohn Henner, dem wir 30 Jahre später diese Geschichte erzählten, erklärte uns entrüstet: «Dafür hätte ich nicht gearbeitet, da wäre ich lieber auf den Bau gegangen!» Unsere Antwort: «Gebaut wurde damals nicht!»

Vieles von dem, was mich damals bewegte, steht in den Briefen, die ich an meine Braut und spätere Frau in grosser Zahl geschrieben habe. Diese Korrespondenz reichte bis in den Zweiten Weltkrieg hinein und findet ihre Fortsetzung in Briefen, die ich von meinen grossen Überseereisen in den fünfziger Jahren nach Hause schrieb.

Zu der angestrebten «grossen» politischen Betätigung ist es nie gekommen: weder in den dreissiger noch in den fünfziger oder sechziger Jahren. Neben intensiver und engagierter unternehmerischer Arbeit war eine solche Tätigkeit angesichts des in der Wirtschaftskrise, im Krieg und beim Wiederaufbau zu Leistenden unmöglich.

Für eine massgebende Funktion in den Wirtschaftsverbänden, wo nach dem Zweiten Weltkrieg eine angemessene Kombination von Gesellschafts- und Wirtschaftspolitik möglich gewesen wäre, war ich wohl zu eigenwillig, zu unbequem und zu sehr für die sozialen Probleme aufgeschlossen, als dass ich einseitig nur Unternehmerinteressen hätte vertreten können, wie es zum Nachteil dieser selbst und des Ganzen leider besonders in den zwei ersten Nachkriegs-Jahrzehnten nach 1945 geschah.

5. KAPITEL

Der 1. Mai 1930 – Assistent des Betriebsleiters im Familienbetrieb – Hochzeit 1930 – Bei Liesen u. Co.: die Arbeiter – Stillegung Hammerwerk – Senff und Amme: eine Erfindung und ihre Realisierung – Die Mannschaft – Erfolg: der Durchbruch des Nadelprinzips

Der 1. Mai 1930, an dem mein Berufsleben begann, war kein Feiertag. Er war ein Demonstrations- und Kampftag der Arbeiter und Gewerkschaften. Es gab Zusammenstösse mit der Polizei. Das Abzeichen des 1. Mai war die rote Krawatte oder eine rote Nelke im Knopfloch. Es war der Tag des Klassenkampfes.

«Kampftage» anderer Art in Krefeld wie in anderen Gegenden mit konfessionell gemischter Bevölkerung waren Fronleichnam und Karfreitag.

An Fronleichnam, dem mit der Prozession verbundenen Feiertag der Katholiken, liessen die evangelischen Fabrikherren in Krefeld demonstrativ in fast allen Seiden- und Samtbetrieben arbeiten. Die Katholiken wiederum revanchierten sich am höchsten evangelischen Feiertag, dem Karfreitag, indem dieser dem Putzen und Teppichklopfen als Vorbereitung auf Ostern gewidmet wurde. Natürlich wurde dann auch in den «katholischen» Fabriken gearbeitet.

Für die im Stundenlohn stehenden Arbeiter waren diese Feiertage, aber auch der zweite Weihnachtstag oder der Ostermontag ohnehin ein zweifelhaftes Vergnügen. Wenn sie nicht arbeiteten, hatten sie für diese Tage auch keinen Lohn und damit auch keine Mittel zum Feiern.

Als Betätigungsfeld für mich gab es zwei Firmen, die Maschinenfabrik Joh. Kleinewefers Söhne, das Stammhaus, und – später – die etwa einen Kilometer entfernt liegende Firma Liesen u. Co., früher Stahlwerk (mit Siemens-Martin-Öfen), damals noch Giesserei und Hammerwerk. Ausserdem gab es als zugehörige, kleinere Spezialunternehmen noch die Gravieranstalt Dornbusch u. Co. und die Krefelder Garnhandlung GmbH (früher Pannes u. Co.). Mein Vater hatte mir zunächst den Betrieb der Maschinenfabrik zugewiesen, ohne Festlegung einer bestimmten Aufgabe. Die musste ich mir selber stellen.

Der Arbeitstag begann um sieben Uhr und endete, unterbrochen durch eine kurze Mittagspause, um 18 oder 19 Uhr. Samstags wurde bis 14 oder 15 Uhr gearbeitet. Später ging ich auch noch am Sonntagmorgen ins Büro. Ich wurde zunächst so etwas wie ein Assistent des Betriebsleiters der Maschinenfabrik.

Mein Vater, dessen Hauptbetätigungsfeld die Maschinenfabrik bildete und der damals 67 Jahre alt war, beschäftigte sich fast ausschliesslich mit Konstruk-

tion und Verkauf. Mit «der Post» begann der Tageslauf. Die eingegangenen Briefe wurden von den Prokuristen gelesen und dann an die «Korrespondenten» verteilt. Diesen waren jeweils bestimmte Gebiete und Länder zur Bearbeitung zugewiesen. Für meinen Vater wurde eine sogenannte «Briefliste» gemacht.

Gegen zehn Uhr war die tägliche Konferenz, zu der die Prokuristen, soweit anwesend, und die Korrespondenten erschienen. Einzelne Briefe und besondere Geschäftsvorfälle wurden durchgesprochen, die einzelnen Teilnehmer erhielten Richtlinien, wie sie ihre Geschäfte bearbeiten sollten. Mein Vater leitete die Konferenz immer persönlich. Er regierte immer noch recht weit in die Details hinein, beschränkte sich allerdings auf einen wichtigen Ausschnitt, den Verkauf (mit Kalkulation, Preisstellung und – bei Neuerungen – auch Konstruktion).

Er ging aber fast täglich durch den Betrieb, sprach mit diesem Meister oder jenem Arbeiter und interessierte sich für die hergestellten Maschinen, oft auch handwerkliche Mängel kritisierend. Er war ja gelernter Schlosser und Schmied.

Mein Onkel Wilhelm Kleinewefers, Bruder meines Vaters und damals 66 Jahre alt, betätigte sich mehr in der «Garnhandlung», einem Textilbetrieb, und gemeinsam mit dem Partner Dornbusch in der Gravieranstalt Dornbusch u. Co., die auch Zulieferbetrieb für die Maschinenfabrik war.

Die grosse Zeit von Onkel Wilhelm lag vor dem Ersten Weltkrieg, als er viel reiste und mit seinen hervorragenden Sprachkenntnissen und seiner jovialen Art die Kunden besuchte, empfing und mit Erfolg betreute. Er war auch in Amerika gewesen, damals noch nichts Alltägliches, und sehr viel in Moskau, Petersburg und Lodz, wo ein Schwergewicht der Geschäfte lag. Manche wichtige technische Anregung zur Fortentwicklung der Maschinen brachte er von diesen Reisen mit. Onkel Wilhelm war geradezu ein Sprachgenie, und zwar weitgehend durch Selbststudium. Er sprach fliessend englisch und französisch, gut russisch, italienisch und spanisch.

An allen Firmen Kleinewefers waren die Brüder Johannes und Wilhelm zu je 50 Prozent beteiligt. Rechtsform war, wie damals bei Familiengesellschaften aus der Gründerzeit üblich, die Offene Handelsgesellschaft. Die Gesellschaftsverträge waren mangelhaft. Jahrzehntelang wurden sie nicht angeschaut. Jeder der Brüder hatte das Recht, einen Sohn als seinen Nachfolger in das Unternehmen zu bringen.

Als Vertreter der jungen Generation gab es neben mir, nachdem mein Bruder Hans gestorben war, meinen Vetter Willy, den einzigen Sohn meines Onkels Wilhelm. Willy, 27 Jahre alt, war schon seit mehr als einem Jahr in der Firma tätig, nachdem er an der Universität Bonn ein Physikstudium absolviert und promoviert hatte.

Zwischen mir und meinem Vetter bahnte sich der Kontakt über geschäftliche Fragen erst an. Wir würden als die dritte Generation Kleinewefers zu einer

guten Zusammenarbeit kommen müssen. Ein von mir initiiertes erstes Gespräch über diese Fragen erwies sich als verfrüht.

Vetter Willy erkrankte im Hochsommer 1930 an einer Blinddarmentzündung, die zunächst nicht richtig erkannt wurde. Als er zur Operation ins Krankenhaus kam, war es zu spät. Er starb im Alter von 27 Jahren. Alle Hoffnungen seines Vaters auf einen Nachfolger waren damit zunichte.

Meinetwegen kam es leider zu Spannungen zwischen meinem Vater und seinem Bruder. Der Anlass war es eigentlich nicht wert, aber oft sind es gerade die kleinen Dinge, an welchen sich Differenzen entzünden. Ich hatte mir in einem leerstehenden Raum des ganz alten Bürohauses der Maschinenfabrik denkbar einfach ein Büro hergerichtet. Zum Arbeiten und Denken brauche ich vier Wände und Ordnung um mich, mehr nicht. Meinem Onkel passte es nicht, dass ich mir ein Büro eingerichtet hatte. Mein Vater, der mich unterrichtete, wies diese Kritik als kleinlich zurück. Auch über die Höhe meines Gehalts gab es im Laufe der Jahre immer wieder Diskussionen zwischen den Brüdern, so dass mir mein Vater schliesslich einen Zuschuss aus eigener Tasche zahlte.

Bald danach verstarben noch im mittleren Alter innerhalb weniger Jahre Adolf und Gerhard Kleinewefers sowie der Justitiar Gerhard Prinz. Sie waren seit mehr als zwei Jahrzehnten als Prokuristen tätig gewesen.

Am 11. November 1930 heirateten Eva und ich. Es war eine schöne Hochzeit im Hause meiner Eltern, mit vielen Gästen aus der beiderseitigen Verwandtschaft und mit Freunden. Höhepunkt des Abends war die Festrede des Onkels meiner Frau, des Konsuls Hans Harney, Mitinhaber des Barmer Bankvereins und damals in der deutschen Finanzwelt recht bekannt. Im Ersten Weltkrieg war er hochdekorierter Hauptmann und Sturmtruppführer gewesen; er hatte das Fort Douaumont (Verdun) mitgestürmt und galt bei seinen Soldaten als «kugelfest».

Während sich das Interesse meines Vaters und auch das meines Onkels fast ausschliesslich auf die Maschinenfabrik Joh. Kleinewefers Söhne, das Stammhaus, konzentrierte, kümmerte man sich wenig um die Firma Liesen u. Co., welche etwa einen Kilometer entfernt lag. Der frühere Teilhaber Liesen, ein Giessereifachmann, war schon vor etlichen Jahren ausgeschieden. Ein Direktor, unterstützt von dem Prokuristen Schmitz, leitete die Firma.

Das Werk war gut angelegt. Für den Ingenieur gab es dort mit dem Betrieb einer Giesserei und eines Dampfhammerwerkes eine interessante Beschäftigung.

Der Lärm und die Erschütterung durch die Dampfhämmer, später der Rüttelformmaschinen, wurde von den Mönchen im benachbarten Kapuziner-Kloster am Inrath als ihre «Marter» bezeichnet. Durch grosszügige Spenden und spätere Hilfe beim Wiederaufbau bemühten wir uns, sie zu mildem.

Das äusserlich imponierende Werk weckte mein Interesse in dem Masse, wie

ich bemerkte, dass sich mein Vater kaum darum kümmerte. Weil ich ausserdem den vielen Vorgesetzten und Beobachtern verschiedener Qualität in der Maschinenfabrik entgehen wollte, holte ich mir von meinem Vater nach meiner Hochzeit die Erlaubnis, mein Tätigkeitsfeld in die Firma Liesen u. Co. zu verlegen. Es blieb mir überlassen, mein Arbeitsgebiet selbst zu bestimmen und mich mit den dortigen Mitarbeitern zu arrangieren.

Mein Vater hatte die Firma Liesen u. Co. vor dem Ersten Weltkrieg (damals als Stahlwerk Kleinewefers GmbH firmierend) ausgebaut und zur Bedeutung gebracht. Aber nach dem Krieg stagnierte das Unternehmen, und mein Vater hatte mit dem Älterwerden wohl nicht mehr die Kraft gefunden, notwendige Veränderungen durchzuführen. Hinzu kamen für ihn die grossen Belastungen durch die jahrelangen Wirren der Nachkriegszeit. Deshalb hatte sich seine Tätigkeit immer mehr auf das konzentriert, was er seit seiner Jugend genau kannte und auch im Alter noch überschaute: die Maschinenfabrik mit den dort hergestellten Maschinen, die er liebte. Die mehr abseits gelegenen Firmen und Betriebsteile haben darunter gelitten. Es fehlte an den notwendigen Impulsen und der Kontrolle. Die dort eingesetzten Prokuristen waren allein ihrer Aufgabe nicht gewachsen.

Ein erster Rundgang durch den Betrieb und die Hallen der Firma Liesen u. Co. hätte entmutigend sein können. Die Einrichtungen waren durch die Überbeanspruchung im Ersten Weltkrieg stark abgewirtschaftet. Erneuerungen gab es kaum. Der zeitweilige Teilhaber Liesen hatte scheinbar Gewinne erzielt, in Wahrheit aber den Betrieb ausgelaugt. Diese Scheingewinne waren im Wesentlichen die Folge zu geringer Investitionen und Abschreibungen gewesen.

Dem einzigen kompetenten Mitarbeiter, dem Prokuristen Schmitz, machte ich Vorwürfe, weil er meinem Vater keine Neuinvestitionen vorgeschlagen hätte. Das sei geschehen, sagte er, aber mein Vater habe geantwortet, er solle warten, «bis sein Sohn da sei». Das war wohl nur die halbe Wahrheit.

Auch das Fabrikationsprogramm liess zu wünschen übrig, und eine Verkaufs- und Vertreterorganisation gab es nur in sehr bescheidenen Ansätzen. Das Niveau der technischen Mitarbeiter war mässig. In mehreren auf dem Werksgelände liegenden Häusern, die als Pförtnerwohnungen gebaut oder als Laborgebäude gedacht waren, und sogar im Bürohaus hatten sich Familien von Meistern und anderen Werksangehörigen einquartiert. Die Kinder spielten auf dem Werksgelände. Hier gab es Arbeit für mich.

Ich liess den Direktor zunächst gewähren und beobachtete seine Tätigkeit. Diese bestand darin, dass er gegen zehn Uhr morgens erschien, sich einiges berichten liess, dann möglichst bald sein schönes Adler-Auto bestieg und angeblich zu Geschäftsreisen aufbrach.

Nach einigen Monaten schlug ich meinem Vater vor, sich von dem Direktor zu trennen, das hohe Gehalt könnten wir sparen. Mein Vater war einverstan-

den, und ich nahm es auf mich, diesem Mann, der doppelt so alt war wie ich, zu kündigen. Wir hielten uns im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen.

Diese Entlassung wurde mir ausserhalb des Unternehmens lange nachgetragen. Ich hatte einen angeblich «so verdienten Mann» einfach vor die Tür gesetzt. Diese Reaktion hatte ich erwartet.

Bei einem Rundgang durch Giesserei und Ofenbetrieb stellte ich eines Morgens fest, dass wieder Waggons mit Roheisen angekommen waren. Die in den Waggons gestapelten «Masseln», jede etwa 30 Kilo schwer, mussten von Hand entladen werden. Einen Magnetkran gab es noch nicht. Jeder einzelne Barren wurde an den Lagerplatz getragen und dort geschichtet. Das geschah durch die Ofenarbeiter, die während des Anheizens der Kupolöfen nicht viel zu tun hatten.

Als ich kam, sassen die Arbeiter in einer Ecke und tranken Kaffee, obwohl es nicht die Zeit der Kaffeepause war. Sie erklärten mir, dass sie keinen Waggon entladen würden, denn sie seien mit dem Lohn nicht mehr einverstanden. Die Akkordzeiten seien zu kurz bemessen, in der vorgegebenen Zeit könne man keinen Waggon entladen. Mein Hinweis auf ihr widerrechtliches Verhalten und meine Anordnung, die Arbeit aufzunehmen, fruchteten nichts.

Darauf zog ich mir die Jacke aus, nahm mir ein Schutzleder für die Hände und begann mit dem Abladen, um den Arbeitern vorzumachen, wie schnell ein Waggon entladen werden kann. Es war eine verdammt schwere und ungewohnte Arbeit. Aber ich war jung und gut trainiert.

Schweigend trug ich eine Massel nach der anderen die Laufplanke herunter und stapelte sie. Schon nach einer Stunde hatte ich die im Akkord festgesetzte Stückzahl erheblich überschritten, der Waggon war fast leer.

Die Arbeiter standen erst verlegen herum, dann schien ihnen das praktische Beispiel imponiert zu haben, sie kamen heran, murmelten irgendetwas Anerkennendes und erklärten: «Wir machen weiter, der Lohn geht in Ordnung.»

Diese Episode hat mir grosses Ansehen bei den rauhen Gesellen verschafft. Ich hatte von nun an keine Schwierigkeiten mehr mit ihnen. Sie haben mich immer rückhaltlos unterstützt.

Ein Jahr nach Antritt meiner Arbeit herrschte Ordnung auf dem Werksgelände und in den Betrieben. Die Arbeitsmoral war gefestigt. Die wichtigsten Erneuerungen und Reparaturen waren durchgeführt, die Voraussetzungen für einen Neuaufbau des Unternehmens geschaffen. Auch mein Vater erschien jetzt gelegentlich wieder bei Liesen u. Co. Immer bedrohlicher aber wurde jetzt der Ballast des 1905 errichteten Dampfhammerwerkes. Eine umfangreiche Modernisierung konnten wir nicht finanzieren, und so schlug ich meinem Vater vor, das Hammerwerk stillzulegen. Wir führten Verhandlungen mit der auf diesem Gebiet führenden Firma Wuppermann in Schlebusch und erreichten, dass diese uns für das Ausscheiden als Konkurrenz eine Abfindung zahlte. Gleichzeitig wurde zwischen Wuppermann und der Maschinenfabrik Kleinewefers ein lang-

fristiger Vertrag abgeschlossen, der uns den Bezug von Schmiedestücken sicherte. Beiden Seiten war geholfen, eine wirtschaftlich sinnvolle Zusammenarbeit war begründet. Sie führte auch zu einer persönlichen Freundschaft mit den Wuppermanns.

Neben normalen Gusserzeugnissen wurden in der Giesserei der Firma Liesen u. Co. auch sogenannte Rippenrohr-Economiser (Speisewasservorwärmer)[1] aus hochwertigem Guss für Kesselanlagen hergestellt. Aber weil man sich immer nur auf wenige Kesselfirmen als Wiederverkäufer-Kunden eingestellt und sich damit den Verkauf bequem gemacht hatte, fehlte es an Verbindungen und an der Breite des Marktes. Liesen war ausserdem die kleinste Firma auf diesem Spezialgebiet und deshalb nur wenig bekannt. Technisch hatten wir nichts Besonderes zu bieten. Die Preise waren angesichts der mörderischen Konkurrenz miserabel, und die Firma, ohnehin schon geschwächt, arbeitete mit Verlust. Einen genauen Überblick über das Ausmass der Verluste hatten wir allerdings nicht, denn Betriebsabrechnung und regelmässiger Finanzstatus waren nicht nur hier noch unbekannt. Das war damals nicht ungewöhnlich.

Nach der Stillegung des Hammerwerkes war denn auch infolge der katastrophalen Wirtschaftslage fast der gesamte Betrieb zum Erliegen gekommen. Die Belegschaft reduzierte sich auf ein Minimum von 18 Mitarbeitern. Ich lenkte nun das Schwergewicht meiner Tätigkeit auf den Verkauf und seine Organisation sowie auf die Konstruktion mit dem Ziel von Verbesserungen und technischen Neuerungen. Nach innen und aussen wurde Aktivität entfaltet, die Mitarbeiter wurden angespornt, wir entwarfen Prospekte und trieben Werbung. Es wurde gereist, um neue Kunden zu gewinnen.

Sobald eine der – neben Kraftwerken und dem Bergbau – über grosse Kesselanlagen verfügenden Papier- oder Zuckerfabriken im Wirtschaftsteil der Zeitung über einen «befriedigenden» Abschluss berichtete, erhielt sie von uns ein Werbeschreiben mit dem Hinweis, sie könne durch Einbau unseres Economisers Brennstoff sparen und dadurch ihr Betriebsergebnis noch weiter verbessern. Wurde eine schlechte Bilanz veröffentlicht, konnte ein Economiser helfen,

[1] Die Rippen auf den Rohren der Economiser (Rippenrohre) haben den Zweck, die Heizfläche je Rohr zu vergrössern. Die Rohre werden zu grossen Aggregaten (Paketen) zusammengeschraubt. Durch diese Rohrbündel streichen die Abgase von Kesselanlagen, bevor sie in den Schornstein entweichen, während innerhalb der Rohre Wasser zirkuliert. Die noch sehr heissen Abgase geben einen Teil ihrer Wärme an das Wasser in den Economiserrohren ab, und das vorgewärmte Wasser wird nun dem Kessel zugeführt.
Ähnliches geschieht in einem Lufterhitzer: in Rohrbündeln, wenn auch anders konstruiert, wird vermittels der Abgase heisse Luft erzeugt. Diese wird unter die Feuerung der Kessel (damals – bei Landanlagen – noch fast ausschliesslich mit Stein- oder Braunkohle betrieben) geblasen.
Zweck beider Apparate ist die Ausnutzung der noch in den Abgasen vorhandenen Wärme für die Vorwärmung des Kesselspeisewassers (Economiser) oder der Verbrennungsluft (Lufterhitzer) und dadurch wesentliche Ersparnis von Brennstoff. Diese Apparate (im Bereich der Stahlindustrie für Industrieöfen «Rekuperatoren» genannt) spielen auch heute, technisch weiterentwickelt, noch eine grosse Rolle. Besondere Bedeutung erlangten sie in allen Industriestaaten im Zusammenhang mit der Ölkrise und dem Energieproblem.

wieder aus den Verlusten herauszukommen. Auf den Briefbogen der Firma hatte ich vor den Namen Liesen den weit bekannteren Namen des Stammhauses Kleinewefers gesetzt.

Trotz aller Anstrengungen gelang es natürlich nicht von heute auf morgen, unsere Marktposition wesentlich zu verbessern. Aber unsere neue Aktivität wirkte sich doch so aus, dass man über die Firma Liesen sprach und wir an Ansehen gewannen. In einer Zeit allgemeiner Lethargie und Resignation, die sich in der Industrie ausgebreitet hatten, musste es besonders auffallen, wenn ein kleines Unternehmen überall aktiv wurde.

Diese Aktivität sollte sich noch weiter steigern, nachdem mich im Spätherbst 1931 ein Dr. Senff, etwa 50 Jahre alt, angerufen und in sein Haus und Büro in Düsseldorf-Oberkassel gebeten hatte. Senff war Inhaber der Deutschen Economiserwerke (DEW). Von seinem Vater hatte Dr. Senff die Firma geerbt, aber er hatte nichts zu deren Weiterentwicklung getan, sondern sich auf die Rolle des Erben beschränkt. Nach dem Tode seines Vaters hatte er die Firma in die Vereinigten Economiserwerke GmbH (VEW, Tochtergesellschaft der alles beherrschenden Vereinigten Stahlwerke AG) eingebracht. Die VEW waren mit Abstand die grösste Firma auf diesem Spezialgebiet. Da er, was ich zunächst nicht wusste, selbst vor grossen Schwierigkeiten stand, die ihn auch zum Verkauf der ihm noch verbliebenen Giesserei in Süchteln zwangen, war auch sein Anteil an den Vereinigten Economiserwerken bald dahin. Er war finanziell am Ende.

Zur Demonstration hatte Dr. Senff bei unserer ersten Zusammenkunft ein ansehnliches Auto am Eingang seines Büros aufgefahren. Er trat als Grandseigneur auf. Auch sein Büro war grosszügig und mit einem aparten Fussboden eingerichtet. Merkwürdig berührte mich aber vor allem sein Hinweis, dieser Fussboden bestehe aus quergeschnittenen Schäften von Infanteriegewehren aus dem Ersten Weltkrieg.

Senff behauptete, im Besitz eines Verfahrens zu sein, welches für das Gebiet der Wärmeaustauscher eine umwälzende Bedeutung habe: die sogenannte Nadelkonstruktion. Diese Konstruktion, über die er verfüge, habe eine wesentlich höhere Leistung pro Einheit und sei daher billiger als die bisher bekannten. Bevor er Einzelheiten bekanntgeben könne, wünsche er den Abschluss eines Vorvertrages, in welchem wir uns zu bestimmten Lizenzen verpflichten sollten. Dabei legte er auf die Zahlung monatlicher Mindestbeträge besonderen Wert.

Trotz des Risikos wurde der Vertrag abgeschlossen. Ich hatte die Sache mit meinem Vater besprochen. Auch er war der Meinung, dass wir etwas unternehmen müssten, um die Firma Liesen wieder voranzubringen. Technische Neuerungen, die dem Käufer ausser Einsparungen auch höhere Leistung bringen

(«höhere Produktivität» nennt man das heute), geben auch in der schlechtesten Wirtschaftslage eine Chance für Beschäftigung und angemessenen Gewinn.

Als der Vorvertrag abgeschlossen war, stellte sich heraus, dass der eigentliche Erfinder des später so genannten «Nadelprinzips» ein Mann names Hermann C. Amme war. Seine auf mathematischem Wege in umfangreichen Berechnungen entwickelte Erfindung sah vor, die konventionellen Rippen auf den Rohren durch Nadeln zu ersetzen. Die hiermit in den Abgasen erzeugte Turbulenz brächte folgende Vorteile: Erhöhung des Wärmeübergangs um ein Mehrfaches, Steigerung der Leistungsfähigkeit je Rohr, damit Verkleinerung und Verbilligung der Apparate für gleiche Leistung.

Der aus Bremen stammende Amme lebte in Düsseldorf in dürftigen Verhältnissen. Er hatte etwa zwei Jahre zuvor mit der Firma Senff einen Lizenzvertrag zur Auswertung seiner Erfindung abgeschlossen. Da Dr. Senff finanziell nicht mehr in der Lage war, die Erfindung zu entwickeln und auszuwerten, hatte er sich nacheinander schon an drei andere führende Wärmeaustauscherfirmen gewandt. Alle hatten die Ideen von Amme als utopisch bezeichnet. So kam Senff zu uns, weil ihm keine andere Wahl mehr blieb und weil er offenbar durch unsere Dynamik auf uns aufmerksam geworden war. Ausserdem stand hinter Liesen der traditionsreiche und angesehene Namen Kleinewefers.

Amme, etwa 40 Jahre alt, war ein seltener Kauz und typischer Erfinder, ein mathematisches Genie, hochintelligent und sehr musikalisch. Stundenlang konnte er am Flügel sitzen und phantasieren. Gutes Essen und Trinken war dem alten Mariner wichtig. Er arbeitete ganz unsystematisch, hatte nie Geld, war aber stets guter Dinge und zu allen Scherzen aufgelegt. Seine – im Gegensatz zu ihm – etwas dürre Frau umflatterte ihn ständig. Er hatte einen ausgezeichneten Patentanwalt, Dr. Martin Herzfeld in Düsseldorf, und wurde von dem bekannten Düsseldorfer Rechtsanwalt Werner Schütz beraten. Weil sie an ihn glaubten, arbeiteten sie umsonst für ihren Mandanten, bis später wir die notwendigen Kosten übernahmen.

Wir schlossen nun unmittelbar mit Amme einen Lizenzvertrag. Damit sicherten wir uns die Rechte an seiner Erfindung für die ganze Welt. Ihm brachte das zunächst eine laufende monatliche Einnahme. Senff war insoweit nur noch Vermittler. Weil ich aber an die Qualität und den Anstand eines Menschen solange glaube, bis ich vom Gegenteil überzeugt bin, engagierte ich Dr. Senff als Verkaufsleiter. Das war eine grosse Chance für ihn. Aber er hatte seine persönlichen Beziehungen weit überschätzt, und ich machte sehr bald die Erfahrung, dass einer gefallenen Grösse kaum Freunde und Beziehungen bleiben. Als er dann immer erst spät im Büro erschien und sich draussen zu «Verhandlungen» herumdrückte, bei denen nichts herauskam, auch seine Korrespondenz nur mangelhaft erledigt wurde, musste ich die Folgerungen ziehen und ihn entlassen.

Von der Ammeschen Theorie des Nadelprinzips bis zur Herstellung brauchbarer Rohre und Apparate war es allerdings noch ein weiter, kostspieliger und risikoreicher Weg, den abzukürzen für das Unternehmen angesichts der Wirtschaftskrise und der sehr begrenzten finanziellen Mittel eine Lebensfrage war. Die Professoren Plank und Walger von der Technischen Hochschule Karlsruhe hielten die Ammesche Idee für aussichtsreich, aber auch sie konnten keine praktischen Lösungen anbieten. Wir mussten also zunächst, unter Verwendung von Gusseisen als Werkstoff, eine brauchbare Konstruktion entwickeln. Danach kam das Problem der Fabrikation.

Die Voraussetzungen dafür waren bei unseren wenigen Konstrukteuren mässig, ihre Kenntnisse waren auf das simple Rippenrohr beschränkt. Ich wandte mich deshalb an Amme selbst. Ich bat ihn, in unserem Büro in Krefeld eine geeignete Konstruktion zu entwickeln, nachdem seine Versprechungen, dies zu Hause zu tun, ohne Ergebnis geblieben waren. Er sagte zu, und wir richteten das Büro mit allem Notwendigen ein. Da er «Fluchtversuche» unternahm, haben wir ihn eingesperrt und die Tür verschlossen. Zur Mittagszeit bekam er zu essen und zu trinken, im Übrigen musste er von früh morgens bis 17 Uhr konstruieren. Das war letztlich auch in seinem Interesse.

Nach einer Woche hatte Amme tatsächlich eine Art Kasten konstruiert: innen und aussen mit Nadeln versehen. Mehrere Exemplare eines solchen Kastens sollten abgedichtet aufeinandergesetzt werden, und damit sollte das neue Wärmeaustauschersystem entstehen, wobei zunächst nur an den Austausch von Luft und Gas gedacht war.

Ein solches Gebilde, wir nannten es «Element», musste nun gegossen werden. Als erstes galt es, ein Modell anzufertigen. Ich besprach das mit dem Giessereimeister unter Hinzuziehung eines Modellschreiners und einiger alter Former. Sie meinten, alle übereinstimmend, es sei unmöglich, so etwas zu giessen. Das Hauptproblem bestehe darin, beim Guss die Luft abzuführen und nach dem Guss den Kern herauszubekommen. Ausserdem wurde befürchtet, dass die dünnen Nadeln sich mangels entsprechender Luftabführung nicht mit Eisen füllen würden. Die Schwierigkeiten schienen unüberwindlich.

Auch die damals auf dem Gebiet des komplizierten Rohrgusses führende Firma Stühlen in Köln erklärte mir nach eingehender Prüfung, es sei unmöglich, ein solches Gussstück zu machen.

Ich wollte aber nicht aufgeben. Ich tat alles, um unsere Männer zu zielstrebiger Arbeit zu ermutigen. Ich machte ihnen klar, dass wir es schaffen müssten, wenn die Firma und die Arbeitsplätze erhalten bleiben sollen. Ich war ständig in der Giesserei, mit Überlegungen und Versuchen beschäftigt.

Die Leute entwickelten einen wahren Feuereifer. Schliesslich wurde ein Modell gemacht, in Sand abgeformt, und unter grosser Spannung wurde gegossen.

Die ersten Ergebnisse zeigten, dass wir nichts Unmögliches versuchten. Der Guss hatte noch viele Mängel, aber wir sahen, dass wir mit systematischer Arbeit weiterkommen würden.

Anfang des Jahres 1932 hatten wir schon ganz brauchbare Elemente abgegossen. Wir nannten sie «Stachelschweine», und alle, die mitgearbeitet hatten, waren stolz darauf.

Unsere ersten Elemente wurden einigen Experten vorgeführt, darunter dem wärmetechnischen «Papst» des RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk), Dr. Otte. Sie erregten Staunen und Bewunderung im Hinblick auf die hervorragende Giessarbeit. Wir waren uns aber darüber klar, dass die Konstruktion für einen Zusammenbau zu einem Apparat noch beträchtliche Mängel aufwies. Ein solcher Apparat wurde probeweise gebaut und beim RWE an einen Kessel angeschlossen. Es kam nicht viel dabei heraus. Ein paar Elemente gingen auch an die Technische Hochschule Karlsruhe. Dabei ergab sich die Richtigkeit der mathematischen Berechnungen von Amme, und es war auch zu erkennen, dass die Effizienz der mit Nadeln besetzten Wärmeübergangsflächen ungleich grösser sein würde als die solcher mit Rippen.

Ich hatte immer eines der Elemente im Kofferraum meines Autos und zog damit über Land, um bei Zechen, Zucker- und anderen Fabriken, die in jener Zeit noch Geld für Investitionen ausgaben, Propaganda zu machen. Auch auf die Leipziger Messe fuhr ich damit. Das «Stachelschwein» wurde ausgestellt.

Die Anerkennung war gross, aber Aufträge gab es nicht. Die Konstruktion war noch mangelhaft, uns fehlte ein erstklassiger Konstrukteur und Wärmetechniker. Da erhielt ich eines Tages einen Brief von einem Diplomingenieur Truelsen aus Sachsen, Projektingenieur und Konstrukteur bei der Firma Hartmann, einer der führenden Economiser- und Lufterhitzerfirmen. Truelsen hatte von unserer Entwicklung gehört, interessierte sich dafür und wollte gern mit mir darüber sprechen. Ich liess ihn nach Krefeld kommen und hatte sofort den Eindruck, dass er der Mann sei, den wir brauchten. Wir wurden schnell einig, ich engagierte ihn als leitenden Ingenieur und Konstrukteur.

Truelsen hatte in kaum zwei Wochen das erste brauchbare Element konstruiert. Er hatte sich schon früher mit der Lösung dieses Problems beschäftigt, so dass er schnell vorankam. Sein Gussstück, es handelte sich jetzt um ein Rohr, war giesstechnisch wesentlich komplizierter als der Kasten, den wir vorher gegossen hatten. Aber nachdem wir schon Erfahrungen gesammelt hatten und wussten, dass wir auf dem richtigen Wege waren, wurde in der Giesserei Tag und Nacht gearbeitet. Jeden Tag wurden mehrere Rohre gegossen und entsprechend den Erfahrungen wieder Änderungen vorgenommen.

Nach einigen anstrengenden Wochen waren wir in der Lage, ziemlich sicher gute Rohre herzustellen, wenn auch zunächst nur in kleiner Stückzahl und kurz.

Ich hatte zu dieser betrieblichen Entwicklungsarbeit meinen Freund und

Korpsbruder Diplomingenieur Freyberg, der inzwischen als Betriebsleiter in der Maschinenfabrik tätig war, hinzugezogen. Er sollte die Produktion modernisieren und den Betrieb in vieler Hinsicht verbessern. Ausserdem war Diplomingenieur Lacher zu unserer Mannschaft gestossen, ein junger Ingenieur, den meine Frau als Student in Berlin kennengelernt hatte. Während seines Studiums war er als Werkstudent mit der Hapag nach Shanghai und Yokohama gefahren. Ein unternehmerischer Bursche, den wir brauchen konnten.

Als die ersten Rohre erfolgreich gegossen waren, trat Truelsen mit dem Wunsch an mich heran, seinen früheren Mitarbeiter Kirchholtes zu uns zu holen. Ich lehnte zunächst ab, weil wir uns zusätzliche Gehaltskosten einfach nicht mehr leisten konnten. Als Truelsen aber trotzdem diesen jungen Ingenieur zur Vorstellung kommen liess, gefiel er mir auf den ersten Blick. Er wollte sogar ein oder zwei Monate umsonst arbeiten. Ich engagierte ihn, anfangs mit einem kleinen Gehalt. Er ist dann sehr schnell aufgestiegen und hat zwei Jahre später die Leitung unserer neuen Zweigniederlassung in Berlin übernommen.

Damit wir grössere Anlagen sicher berechnen konnten, schufen wir Versuchseinrichtungen, die uns Messwerte über die wärmetechnische Leistung unserer neuen Rohre lieferten. Wir standen in dieser Sache auch in Kontakt mit der Technischen Hochschule Karlsruhe. Etwa Mitte 1932 gewannen wir ein Eisenwerk bei Düsseldorf (Gräfenberger Walzwerk), welches einen kleinen Apparat hinter einem Industrieofen auf stellte: der erste Nadellufterhitzer oder – wie diese Apparate für die Stahlindustrie hiessen – Nadelrekuperator. Es war der erste *Metall*rekuperator überhaupt.

Das Jahr 1932 endete mit erheblichen Verlusten. Wir mussten sie kaschieren, denn sonst hätte man uns den ohnehin überzogenen Kredit gesperrt. Ich habe da zum ersten und einzigen Mal bewusst eine Bilanz über das erlaubte Mass hinaus geschönt. Nicht nur Entwicklungs-, sondern auch Werbekosten, die im Verhältnis zum Geschäftsumfang sehr gross waren, wurden aktiviert. Ich tat das vor meinem Gewissen mit der Begründung, dass hier eine Vorleistung für kommende Jahre erbracht sei, die man nicht im selben Jahr wieder hereinholen konnte.

Unsere Bank wurde erst hellhörig und auch sehr unangenehm, als wir das Schlimmste bereits überstanden hatten und uns schon im Aufstieg befanden. Es war eine hochoffizielle Angelegenheit, als ich zusammen mit dem kaufmännischen Prokuristen der Firma Liesen u. Co. in das Konferenzzimmer der Maschinenfabrik gerufen wurde, wo ich meinen Vater, meinen Onkel Wilhelm und den Krefelder Filialdirektor der Dresdner Bank, Dr. Angerhausen, vorfand. Angerhausen erklärte meinem Vater und meinem Onkel, den beiden Inhabern, dass er eine weitere Kreditgewährung ablehne und eine Rückführung des bisherigen Kredits verlange. Ich musste meinem Vater eine verbindliche Zusage geben.

Zu dieser Zeit hatte ich noch keine Rechtsstellung in der Firma. Ich hatte auch keinen Anstellungsvertrag. Ich war weder Handlungsbevollmächtigter noch Prokurist und schon gar nicht Gesellschafter. Aber ich unterschrieb Briefe, verhandelte verbindlich für die Firma, schloss Lizenzverträge, führte Prozesse und agierte wie ein verantwortlicher Leiter. Mein Onkel verweigerte als 50prozentiger Teilhaber meinem Vater die Zustimmung zu irgendeiner konkreten Regelung. Das war vorläufig nicht zu ändern.

Das Interesse der Fachwelt an den ersten grösseren Apparaten, die nach dem «Nadelprinzip» gebaut waren, war sehr gross. Wir hatten technische Artikel in die Fachzeitschriften gebracht und in einer Zeit, wo jeder Anzeigenkosten sparte, eine überdurchschnittliche Propaganda gemacht. Ich liess schöne, selbstentworfene Prospekte anfertigen. Wir machten zahlreiche Angebote.

Den Namen eines Adressaten werde ich nicht vergessen: es waren die Amberger Kaolinwerke in der Oberpfalz. Diese Firma benötigte einen Lufterhitzer und zählte zu den wenigen Unternehmen, die damals über Geld verfügten.

Wir standen dabei in Konkurrenz mit der englischen Firma Green aus Wakefield, einem Weltunternehmen. Green hatte in Berlin eine Generalvertretung mit eigenem Büro unter der Leitung eines Mannes namens Paul Anders.

Dieser Anders gab sich die grösste Mühe, den Auftrag in Amberg zu bekommen. Aber auch unser Vertreter in Nürnberg, Heinz Schewe, war immer am Mann. Es ging telefonisch und telegrafisch hin und her, und eines Tages forderte Schewe meinen sofortigen Besuch in Nürnberg an.

Nach einer Nachtfahrt – wie immer 3. «Holz»-Klasse – traf ich Schewe morgens am Nürnberger Bahnhof. Wir nahmen ein Taxi nach dem abseits gelegenen Amberg. Die Verhandlung mit Direktor Drossbach dauerte mehrere Stunden. Drossbach wurde immer wieder von Telefonanrufen der Firma Green aus Berlin unterbrochen. Diese wollte bessere Konditionen bieten. Aber schliesslich gelang es mir doch, den Auftrag zu bekommen. Angenehm waren die Bedingungen für uns nicht, wir mussten strenge Garantien zugestehen. Aber der erste grosse Nadellufterhitzer war verkauft und der Durchbruch damit gelungen!

Unser Vertreter Schewe, der in Anbetracht der Wirtschaftslage kaum Provisionseinnahmen hatte und am Rande des Nichts lebte, erhielt sofort einen Vorschuss von 1’000 Mark.

Das «Nadelprinzip in der Wärmeübertragung» und seine Anwendung bei Economisern, Lufterhitzern, Rekuperatoren und ähnlichen Wärmeaustauschern hat sich danach überall schnell durchgesetzt. Die Rohre wurden länger, die Apparate grösser.

Wir entwickelten auch Speziallufterhitzer für den Schiffbau. Zu diesem Zweck hatten wir in unserer Versuchsanstalt eine komplette Schiffsfeuerung für Schweröl (Masut) eingebaut. Schon 1934 gelang uns ein erster Erfolg, und

zwei Jahre später hatten wir die englische Firma Howden, die im konservativen Schiffbau fast ein Weltmonopol für diese Apparate hatte, aus dem deutschen Geschäft ausgeschaltet. Handels- und Kriegsschiffe wurden mit unseren Apparaten ausgerüstet.

Die Luftvorwärmer für die Kriegsmarine wurden aus Gründen der Gewichtsersparnis zugunsten von Panzerung und Bewaffnung aus Silumin hergestellt. Wir lieferten sie für alle bekannten deutschen Kriegsschiffe, zuerst für den Kreuzer «Nürnberg», später auch für die Schlachtschiffe «Bismarck» und «Tirpitz». Den letzten grossen Auftrag erhielten wir für den Flugzeugträger «Graf Zeppelin», der aber nicht mehr zu Wasser kam. Bei der Handelsmarine waren es unter anderem die Ostasien-Schnelldampfer «Scharnhorst» und «Gneisenau», die Mitte der dreissiger Jahre in Dienst gestellt wurden, ferner die modernen Schiffe der Hamburg-Süd wie «Caribia» und «Cordillera» sowie Schiffe der Hapag und des Lloyd.

Unser bewährter Vertreter Georg Nüsslein in Hamburg hatte die Beziehungen zu den Werften und Reedereien hergestellt. Ich selbst war damals mindestens ein- oder zweimal im Monat in Hamburg und Bremen, in Kiel oder Wilhelmshaven. Ich kannte die Werftdirektoren von Blohm u. Voss ebenso wie die des Bremer Vulkan oder der AG Weser, der Germaniawerft oder von Howaldt in Kiel und der Werften der Kriegsmarine. Ebenso waren die führenden Männer der Reedereien meine Gesprächspartner.

Das Geschäft wurde auch auf die holländischen Werften und Reedereien ausgedehnt. Wir lieferten nach Italien und Skandinavien. In wenigen Jahren war die englische Konkurrenz Howden, die bis dahin vorwiegend alle Werften und Reedereien in der Welt beliefert hatte, überrundet.

Wir hatten ein gutes Produkt und gute Ideen. Wir waren eine junge und fleissige Mannschaft. Ständig waren unsere Ingenieure unterwegs, voran der Diplomingenieur Lacher. Sie hielten Vorträge bei technischen Vereinen, bei Zusammenkünften der Werftingenieure und Schiffbauer im In- und Ausland.

1934 errichteten wir eine Zweigniederlassung in Berlin, wo unter der Leitung von Oberingenieur Kirchholtes bis zu 30 Ingenieure beschäftigt waren. Von hier aus bearbeiteten wir mit grossem Erfolg Skandinavien und die Gebiete östlich der Elbe. Die Berliner Niederlassung hatte ausserdem die Aufgabe des ständigen Kontaktes mit den zahlreichen für uns wichtigen Reichsstellen und Wirtschaftsgruppen in der Reichshauptstadt. In Wien gründete ich 1937 eine Zweigniederlassung unter der Leitung von Diplomingenieur Lacher. Von dort wurden Österreich, die Tschechoslowakei, Südosteuropa und Italien betreut. In Hamburg entstand 1939 die Niederlassung für den Schiffbau, welche Diplomingenieur Thaler leitete. Die Firma Kleinewefers-Liesen wurde auf ihrem Spezialgebiet führend in der Welt.

Aber soweit war es 1932 noch nicht.

6. KAPITEL

Die Lage im Reich – Hitler vor dem Industrieclub im Februar 1932 – Der «Tat»-Kreis – Mein Weg zur Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei (NSDAP) – Die Gewinnung des Arbeiters für sein Vaterland im Zusammenhang mit der Lösung sozialer Probleme – Organisation der Wirtschaft: Weg zwischen Kapitalismus und Kommunismus

Im Jahre 1932 hatte sich die wirtschaftliche Lage des Deutschen Reiches von Monat zu Monat weiter verschlechtert. Es gab fast sieben Millionen Arbeitslose, eine entsprechende Zahl von Kurzarbeitern, und die Regierungen kamen und gingen. Jeder Unternehmer kämpfte um jeden erreichbaren Auftrag, um seinen – schon auf ein Minimum reduzierten – Betrieb aufrechtzuerhalten. Es ging nur noch ums wirtschaftliche Überleben.

Arbeitslose an den Stempelstellen der Arbeitsämter und in den Parkanlagen der Städte, abgerissene Gestalten, verhärmte Frauen, schlecht ernährte Kinder: Das waren die Bilder, die sich allenthalben boten. Die Arbeitslosenunterstützung war kümmerlich, die Unsicherheit auf den Strassen nahm zu. Bei meinen einsamen Autofahrten lag immer eine Pistole neben mir auf dem Vordersitz; dafür hatte ich einen Waffenschein bekommen.

Immer mehr Unternehmen ging in Konkurs oder wurden einfach geschlossen. Viele warfen sich in die Arme der Konzerne, besonders der Vereinigten Stahlwerke, die alles aufkauften, was sie bekommen konnten. Aber auch dieser Gigant wankte. In Amerika hatte es schon 1929 den «Schwarzen Freitag» gegeben, den Sturz der Aktienkurse ins Bodenlose, wodurch Millionen ihr Vermögen verloren. Das spektakuläre Gegenstück hierzu in Deutschland war wenig später der Zusammenbruch Lahusen (Nordwolle) in Bremen und der Krach einer Grossbank, der Danatbank (Darmstädter und Nationalbank) in Berlin.

Von einer Geschäftsreise schrieb ich meiner Frau damals in einem Brief: «Wenn die Vereinigten Stahlwerke stürzen, dann gibt es Windbruch rundum, dann fallen viele Kleine mit.»

Wir im Betrieb, mit dem Optimismus unserer Jugend, verfolgten zäh unser Ziel, kämpften um unsere technischen Neuerungen, auf die wir grosse Hoffnungen setzten. Aber wir sassen auch oft morgens im Büro mit hängenden Köpfen zusammen, wenn wieder keine aussichtsreichen Anfragen, geschweige denn Aufträge, in der Post waren. Wir hatten allergrösste Mühe, das Geld für die Lohn- und Gehaltszahlungen buchstäblich zusammenzukratzen. Diesen Kreislauf wenigstens zu erhalten, war unsere Hauptsorge, an weitsichtiges Planen war

überhaupt nicht zu denken. Ich grübelte in schlaflosen Nächten, ob und wie wir wohl über die jeweils nächste Woche kommen würden.

Mein Vater war schon seit Jahrzehnten Mitglied des Industrieclubs in Düsseldorf. Er hatte jedoch in den letzten Jahren die Veranstaltungen (Vorträge von Prominenten aus Politik und Wirtschaft) kaum noch besucht. Er übergab mir die Einladungskarten und überliess es mir, sie zu nutzen. Ich habe oft davon Gebrauch gemacht. Der Klub repräsentierte damals in ungleich grösserem Masse als heute «die» deutsche Industrie.

Im Februar 1932 sprach Adolf Hitler im Industrieclub. Die Veranstaltung sollte um 18 Uhr beginnen. Schon am Nachmittag war die weite Umgebung des Düsseldorfer Parkhotels von Polizei abgesperrt, weil man Zusammenstösse zwischen der SA und «Rotfront», der paramilitärischen Kampforganisation der Kommunisten, vermeiden wollte. Die Bevölkerung drängte sich zu Tausenden. Auch der Industrieclub war überfüllt. Ich habe weder vorher noch jemals nachher eine so grosse Zahl von Mitgliedern und Ehrengästen dort gesehen.

Die Prominenz der deutschen Wirtschaft war vertreten, unter anderem Krupp von Bohlen, Zangen (Mannesmann), Kirdorf (Kohle), Thyssen, Vogler (Vereinigte Stahlwerke), Springorum (Hoesch). Die «Union der festen Hand» (Erik Reger 1931) war hier versammelt. Auch Hamburger und Berliner Industrielle und Bankiers waren gekommen. Dazu die Geschäftsführer der grossen Verbände, des Reichsverbandes der Industrie, der Industrie- und Handelskammern. Auch die Spitzen der Beamtenhierarchie in der Rheinprovinz.

Hitlers Auftreten vor der Industrie war eine Sensation für das In- und Ausland. Man erwartete Auskunft darüber, was er auf wirtschaftlichem Gebiet zu tun beabsichtige, wenn er an die Macht kommen sollte.

Ich hatte mich frühzeitig im Parkhotel eingefunden. Aber als ich kam, war der Saal schon gefüllt. Ich fand nur noch einen Platz auf der Empore, hatte dort aber den Vorzug, den ganzen Saal überblicken zu können. Mit meinen knapp 27 Jahren war ich wohl der Jüngste in dieser prominenten, für «die» Wirtschaft repräsentativen Versammlung. Das Rednerpult, das auf der Musikempore aufgebaut war, befand sich etwa fünf Meter von mir entfernt.

Kurz vor 18 Uhr ertönten brausende Heil-Rufe der Hitler-Anhänger auf den Strassen. Aber auch gellendes Pfeifen und Johlen seiner Gegner war zu hören.

Punkt 18 Uhr betrat Hitler den Saal durch eine Seitentür. An der Sitzreihe, in der ich mich befand, ging er vorbei in Richtung Rednerpult und nahm zunächst auf einem Stuhl Platz, die Begrüssung abwartend. Hitler trug einen schwarzen Anzug, den sogenannten «Stresemann». Auch die meisten Besucher waren in dunklem Anzug erschienen.

Eine unbeschreibliche Spannung lag über dem Saal, auch wenn in den Gesichtem keine Gefühlsregung zu erkennen war. Diese Mächtigen der Industrie

liessen sich nicht so leicht imponieren. Sie zeigten es jedenfalls nicht. Sie waren gewohnt, Gelassenheit zur Schau zu tragen.

Die Begrüssung nahm Fritz Thyssen vor, damals etwa Ende 40 alt und Vorsitzender des Aufsichtsrates der Vereinigten Stahlwerke AG. Er war ein etwas unbeholfener Redner und spürbar untergründig erregt. Er sprach nur wenige Worte und begrüsste Hitler, «dessen Ausführungen wir mit besonderem Interesse entgegensehen». Darauf ein kurzer konventioneller Begrüssungsbeifall und Hitler trat ans Rednerpult.

Adolf Hitler begann zunächst ruhig, zurückhaltend und seine Zuhörer abtastend. Wie immer, sprach er erst von der hinter ihm liegenden «Kampfzeit», von dem Ausgangspunkt 1918 nach dem verlorenen Krieg. Er fasste sich, im Gegensatz zu seinem Auftreten vor grossen Volksversammlungen, mit dieser Einleitung kurz und liess auch kein emotionales Engagement erkennen, welches er sonst auf seine Zuhörer zu übertragen pflegte, um die Versammlung alsbald in eine entsprechende Stimmung zu versetzen. Er hatte sich psychologisch auf seine Zuhörer eingestellt. Es war das Faszinierende an ihm, dass er es verstand, vor jeder Art von Versammlung zu sprechen und zu fesseln.

Hitler hatte ungefähr eine halbe Stunde gesprochen, ohne dass sich eine Hand rührte. Keine Bewegung wurde im Saal erkennbar. Er tat sich schwer, Kontakt zu finden.

Bis er auf wirtschaftliche Fragen kam. Ich erinnere mich noch genau, dass er die Frage des Eigentums behandelte und sich eindeutig und nachdrücklich für das Recht auf Eigentum und für den Schutz des Eigentums erklärte.

Als Hitler dies ausgesprochen hatte, gab es den ersten, wenn auch noch schüchternen Beifall. Die Verbindung zwischen Redner und Zuhörern war hergestellt.

Als ich später einigen Freunden berichtete, sagte ich: «Sobald man diesen Herren die Sicherheit ihres Portemonnaies garantiert, sind sie einverstanden und klatschen Beifall!» Es hatte mich gestört, dass ausgerechnet in diesem Zusammenhang die erste Zustimmung demonstriert wurde. Ich kann mir denken, dass Hitler ähnliche Gefühle bewegt haben, aber für ihn ging es darum, «die Industrie» für sich zu gewinnen und sich als seriös zu empfehlen.

Nach dem ersten Beifall steigerte sich Hitler in seiner Rhetorik. Er zog alle Register seines rednerischen Könnens. Er war ein mitreissender Redner, ein rhetorischer Gigant. Dabei muss man bedenken, dass es damals in solchen Sälen nicht üblich war, mit Mikrophon zu sprechen. Die Sprache des Redners kam viel unmittelbarer bei den Zuhörern an, als es heute per Mikrophon der Fall ist.

Um das «Diktat von Versailles», tatsächlich die Wurzel allen Übels in Deutschland, kreisten mm seine Gedanken. Befreiung von den immer noch drückenden Reparationen (worum auch Stresemann vergeblich gerungen hatte), Beseitigung des Parteienwirrwarrs (ohne genau zu sagen, wie), um das Land

wieder regierungsfähig zu machen, Kampf gegen den kommunistischen Linksextremismus und vor allem – vorrangig – Beseitigung der Arbeitslosigkeit durch öffentliche Aufträge und politische Stabilität. Schliesslich wandte er sich gegen die Diskriminierung der Deutschen durch die erpresste Kriegsschuldthese und forderte Gleichberechtigung und das Selbstbestimmungsrecht für Deutschland. Die Rede endete mit einem grossen nationalen Appell.

Für mich, der ich den ganzen Saal vor mir hatte, war es ungeheuer interessant zu sehen, wie die zunächst mit maskenhaften Gesichtern dasitzenden Menschen, die führenden Männer der deutschen Industrie, durch Hitlers Rede von Viertelstunde zu Viertelstunde verändert wurden. Nur ganz wenige haben ihre zurückhaltende Art bis zum Schluss beibehalten. Die grosse Mehrheit wurde immer mehr fasziniert, ging immer stärker mit. Immer häufiger gab es Beifall. Am Schluss der Rede, die fast zwei Stunden dauerte und in der sich Hitler völlig verausgabte, gab es ungehemmten Dauerbeifall.

Hitler, ein paar Meter von mir entfernt, war in Schweiss gebadet. Er hatte alle Kraft darauf konzentriert, diese skeptische und schwierige, aber mächtige Gesellschaft zu gewinnen. Das war ihm uneingeschränkt gelungen.

Der sonst eher zurückhaltende und etwas unbeholfene Fritz Thyssen sprang geradezu ans Rednerpult und dankte Hitler mit Worten, die aus der unmittelbaren Erregung kamen. Er wünschte Hitler und der «Bewegung» Erfolg. Mit erneutem, stürmischem Beifall endete diese denkwürdige Veranstaltung.

Hitler verliess dann rasch in Begleitung seiner kleinen Schutztruppe den Saal. Er konnte mit dem Ergebnis seines Auftretens zufrieden sein. Die Versammlung löste sich, in Gruppen diskutierend, allmählich auf.

Manch einen sah ich, dem seine soeben noch gezeigte Begeisterung peinlich gegenüber dem Nachbarn wurde, nachdem die Spannung der Rede und der Atmosphäre dieses Abends inzwischen gewichen war, und der sich dann schnell und scheu verdrückte.

Als ich mir nachher in Ruhe noch einmal überlegte, was Hitler gesagt hatte, musste ich feststellen, dass da im Hinblick auf Wirtschaft, Wirtschaftspolitik und Geldfragen sehr wenig, jedenfalls wenig Konkretes gewesen war. Doch das entsprach dem Grundsatz des Vorrangs der Politik vor der Wirtschaft, den ich für richtig hielt. Im Übrigen wurden die Wirtschafts- und Finanzprobleme später, nachdem politische Stabilität geschaffen war, von Schacht sachverständig und souverän gelöst.

Man hat nach dem Krieg gesagt, Fritz Thyssen sei der Initiator dieser Versammlung gewesen, und durch diese Veranstaltung sei «die Industrie» mit ihren Millionen Hitler zugeführt worden. Damit sollte wieder irgendeine «Schuld», in diesem Falle die Schuld der führenden Industriellen, an der Machtübernahme durch die Nationalsozialisten konstruiert werden.

Das alles ist töricht. Die Nationalsozialisten hatten durch ihre starke Vertre-

tung im Reichstag eine derartige politische Bedeutung erlangt, dass man sich, gleichgültig wie man zu ihnen stand, einfach mit ihnen beschäftigen musste. Es war also nur natürlich, dass die Industrie den Wunsch hatte, Hitler kennenzulernen und aus seinem Munde zu hören, wie er sich die künftige Politik vorstellte, wenn er die Regierung übernehmen würde.

Im Deutschen Reich des Jahres 1932 war auch die Wirtschaft am Ende. Der Staat war nur noch ein Zerrbild. Die Strasse hatte die Macht.

Auch intellektuell war die Entwicklung vorbereitet. Hans Zehrer, Giselher Wirsing, Ferdinand Fried und andere hatten in der «Tat», mit dem «Tat-Kreis», dem ich angehörte, den Weg abgesteckt, der mm wohl zu gehen war. «Das Ende des Kapitalismus» (Fried) wurde mehr als ein Schlagwort, und über «Autarkie» machte man sich angesichts des Versiegens und Versagens des Welthandels Gedanken. Moeller v. d. Bruck bewegte mit seinem «Dritten Reich» die Gemüter. «Volk ohne Raum» war für uns mehr als ein Schlagwort; Spenglers «Untergang des Abendlandes» erschien meiner Generation als das uns allen drohende Schicksal.

Ich war nicht nur Unternehmer, ich war immer auch politisch engagiert. Ich fasste, nach Enttäuschungen mit der Deutschen Volkspartei (nach Stresemann) und der Staatspartei (Treviranus), im August 1932 den Entschluss, der Nationalsozialistischen Deutschen Arbeiterpartei (NSDAP) als Mitglied beizutreten. Es hätte genausogut auch schon 1931 sein können.

Es war meine wachsende Überzeugung, dass nur noch die Nationalsozialisten das Reich vor der Katastrophe und vor dem drohenden Zugriff der Kommunisten retten konnten. Ich ging zum Krefelder Parteibüro und meldete mich als Mitglied an.

Ich war unter den bekannteren Krefelder Unternehmern und in der sogenannten Gesellschaft zu dieser Zeit der einzige Parteigenosse. (Später allerdings – ab März 1933 – strömten überall auch meine Kollegen, ohne dazu gezwungen zu sein, in grösserer Zahl in die Partei.) In der NSDAP waren damals überwiegend Arbeiter und Angestellte, einige Lehrer und relativ wenige Akademiker. Die sogenannte Gesellschaft, soweit sie sich überhaupt politisch engagierte, war Mitglied beim «Stahlhelm» (Bund der Frontsoldaten; Führer: Franz Seldte, später Reichsarbeitsminister). Vaterländische Reden bei Veranstaltungen gehörten zum guten Ton, man war vor allen Dingen national und «schwarzweiss-rot». Die sozialen Parolen der NSDAP, die mich mindestens so begeisterten wie ihre nationalen Ziele, wurden in diesen Kreisen ironisch-skeptisch und ablehnend betrachtet.

Wirtschaftler unter den Krefelder Parteigenossen waren in der «Kampfzeit» insbesondere der spätere Handelskammerpräsident Feltgen, ein Wollgrosshänd-

ler, und Dr. Heuyng, Geschäftsführer des Verbandes der Metallindustriellen. Heuyng, ein integrer Mann, war Sprecher unseres kleinen Kreises bei grösseren Parteiveranstaltungen in Krefeld oder Düsseldorf. Wir kamen in gewissen Zeitabständen zusammen, und Heuyng, der seinerseits wiederum Verbindung zum Kreisleiter und zum Gauleiter hatte, informierte uns über die politische Situation. Es war weder eindrucksvoll noch aufregend, was in dieser Zeit in den kleinen Parteizirkeln geschah.

Mit der lokalen und regionalen Parteiprominenz kam ich damals kaum in Verbindung. Nach einer Wahlversammlung Ende 1932 suchte ich im damaligen Hotel Gompertz Hitlers engen Mitarbeiter Dr. Frick auf, der als Hauptredner erschienen war. Nach einem langen Gespräch hatte ich den Eindruck, es mit einem Mann zu tun zu haben, der es ehrlich um Deutschland und um die sozialen Fragen meinte. Frick war Beamter, ein eher trockener und blasser Typ, der auch dann noch im Hintergrund blieb, als er Hitlers Innenminister geworden war. Er konnte sich gegenüber Göring und Himmler nicht durchsetzen.

Hitlers Buch «Mein Kampf» war Pflichtlektüre für Parteimitglieder. Ich habe es aber erst nach einigen Jahren gelesen: nur um es gelesen zu haben. Neues brachte es für mich nicht. Über die nationalen und sozialen Ziele der Partei und über Hitlers Ideen war ich mir klar. Ich begrüsste auch die Absicht, den Parteienwirrwarr durch eine starke Staatsführung abzulösen, denn hier lag die Ursache für das Versagen der Demokratie in der Weimarer Republik. Das Judenproblem beschäftigte mich nur am Rande, es stand – jedenfalls damals – auch bei der Partei keineswegs im Vordergrund. Dass der übermächtige Einfluss der Juden, besonders in vielen Bereichen von Kultur, Justiz, Politik und Zweigen der Wirtschaft sowie dem, was man heute Massenmedien nennt, zurückgedrängt werden müsse, billigten auch die alteingesessenen deutschen Juden selber. Gerade diese sahen das aufdringliche Treiben ihrer nach dem Ersten Weltkrieg in grosser Zahl aus Osteuropa eingewanderten Glaubens- und Rassegenossen («Ostjuden») mit wachsendem Unbehagen. Wie in einem Brennspiegel konzentrierte sich dieses Problem in der Reichshauptstadt, in Berlin.

Antisemitismus ist keine «typisch deutsche» Eigenschaft und etwa in Wien «erfunden», sondern war die Folge einer besonderen Konstellation, bedingt durch die enge geographische und ethnische Verflechtung Deutschlands und des alten Österreichs – im Übrigen auch des zaristischen Russlands und Polens – mit dem stark jüdisch durchsetzten europäischen Osten und Südosten. Dies wird dem klar, der mit offenen Augen und Ohren die USA da besucht, wo der Anteil der Juden an der Bevölkerung und demzufolge ihr Einfluss überdurchschnittlich gross sind.

Man kann den Nationalsozialismus im Übrigen ebensowenig auf die Judenfrage reduzieren, wie zum Beispiel die Katholische Kirche auf Inquisition und Hexenprozesse, oder die Vereinigten Staaten von Amerika auf den Völkermord

an den Indianern. Es gibt mehr geschichtliche Beispiele dieser Art.

Die Nationalsozialisten stellten mit Vorrang die soziale Verpflichtung heraus, ausgedrückt in dem später oft lächerlich gemachten Satz: «Gemeinnutz geht vor Eigennutz!» Wir nahmen diese Forderung sehr ernst. Hier war etwas Neues im Werden, das gerade junge, nachdenkliche Menschen anzog. Das nationale Auftreten und die nationalen Parolen der Nationalsozialisten sind gewiss wichtig für ihren Erfolg gewesen, aber in allen späteren Betrachtungen ist nach meiner Ansicht die soziale Komponente der NSDAP viel zu sehr vernachlässigt worden.

Die Nationalsozialisten sprachen den Arbeiter als Mitbürger an. Sie nannten sich «Arbeiter-Partei». Eine ihrer Parolen heiss: «Ehret die Arbeit und achtet den Arbeiter!» Das drückte nicht nur ihre Meinung aus, sondern sie handelten auch danach. Den Klassenkampf, den die Nationalsozialisten nicht bereit waren, als etwas Naturgegebenes hinzunehmen, wollten sie überwinden. «Ich habe dem deutschen Volk den deutschen Arbeiter erkämpft», sagte Hitler in einer Rede. Wer wird die Bedeutung dieser Frage nicht billigen, der weiss und selbst erlebt hat, wie sehr der Arbeiter dem Staat, der Gesellschaft entfremdet war. Er stand ausserhalb, war Paria, wie heute noch in vielen Ländern, die aus dieser Situation ihre Probleme haben.

Am 30. Januar 1933, dem Tag der «Machtübernahme», den auch ich herbeigesehnt hatte, lag ich mit einer Grippe im Bett. Die Vorgänge auf der Strasse konnte ich nicht miterleben. Ich hörte im Rundfunk, was sich in Berlin abspielte. Entspannung und Erleichterung befielen mich. Von der neuen Regierung erhoffte ich mir auch die Befreiung von drückenden Sorgen in meinem engsten wirtschaftlichen Bereich, den mir anvertrauten Unternehmen. Ich war 28 Jahre alt, hatte eine Familie gegründet und hoffte auf eine Zukunft für mich und meine Generation. Der Gedanke an einen möglichen Untergang der Firma, der auch für mich das Ende meiner beruflichen Chancen bedeuten musste, liess mich Tag und Nacht nicht los.

Es ging uns und meiner Generation nicht um den «Platz an der Sonne», es ging uns einfach darum, dass wir Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten bekamen, dass wir als fleissige Menschen und als Angehörige einer grossen Kulturnation nicht ständig als Kriegsschuldige verfemt und im Ausland nur mit leicht herablassender Distanz behandelt wurden. (Man denke nur daran, dass wir Deutschen schon nach dem Ersten Weltkrieg von der Teilnahme an zwei Olympiaden, in Antwerpen und Paris, ausgeschlossen wurden und erst 1928 in Amsterdam wieder «durften».)

Wer ein Herz für die Menschen hatte, der konnte die tägliche Not, die leidenden Frauen und Kinder und die abgezehrten Männer, die sich nach Arbeit sehnten und keine bekamen, einfach nicht mehr ertragen, ohne mit ohnmächti-

ger Wut an die Politiker in Deutschland, die für diese Zustände verantwortlich waren, und an die feindliche Umwelt zu denken, die uns rücksichtslos auspowerte.

Autobahnbau und Reichsarbeitsdienst mit Meliorationsarbeiten brachten schon bald Hunderttausende «von der Strasse». Später traten Vierjahresplan und Aufrüstung (warum eigentlich nicht, nachdem alle Industriestaaten eine Rüstungswirtschaft als bedeutenden Wirtschaftsfaktor hatten?) hinzu. Es waren im Wesentlichen die Ideen des englischen Ökonomen Keynes, welche man im Dritten Reich mit Erfolg realisierte.

Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände wurden alsbald aufgelöst. Die Bezeichnungen Arbeitgeber und Arbeitnehmer wurden abgeschafft. Mir schien das richtig, denn jeder Arbeitgeber ist auch Arbeitnehmer seines Auftraggebers, und jeder Arbeitnehmer ist durch das, was er kauft und konsumiert, auch ein mächtiger Arbeitgeber. Man sprach jetzt nur noch vom «Arbeiter der Stirn» und vom «Arbeiter der Faust». Die sozialen Funktionen der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände übernahm die neugegründete «Deutsche Arbeitsfront» auf Kreis-, Gau- und Reichsebene. Der Betriebsrat wurde zum «Vertrauensrat» mit dem «Betriebsobmann» an der Spitze. Die verantwortlichen Leiter der Unternehmen wurden «Betriebsführer». Dem «Reichstreuhänder der Arbeit» oblag der Erlass von Tarif Ordnungen, deren Einhaltung er mit seinen Instanzen überwachte.

Der organisatorische Zweck der Deutschen Arbeitsfront, in der Arbeiter wie Unternehmer organisiert waren und die sich in erster Linie der sozial Schwachen, also der Arbeiter, annahm, war die Überwindung des Klassenkampfes. Man wollte demonstrieren, dass alle am Wirtschaftsprozess Beteiligten ein gemeinsames Interesse haben und für ein gemeinsames Ziel arbeiten. Die Deutsche Arbeitsfront sorgte auch dafür, dass das Verbot von Streiks nicht zum Nachteil der Arbeiter ausgenutzt wurde. Natürlich war auch Aussperrung verboten.

In der Aktion «Schönheit der Arbeit» wurden Unternehmer und Betriebsführer angehalten, sich mehr um den sozialen und sanitären Bereich der Betriebe zu kümmern, also für eine Verbesserung der Umkleideräume, Kantinen, Toilettenanlagen, für zweckmässige Ausstattung und Einrichtung der Arbeitsräume und Arbeitsplätze zu sorgen, die Lehrlingsausbildung zu fördern, zusätzliche Altersversorgung zu schaffen usw. Durch den Wettbewerb der Betriebe untereinander gab es eine enorme Verbesserung des sozialen Klimas.

Ich habe damals manchen Unternehmer erlebt, der sich ziemlich ungeniert über die «braunen Gesellen» ausliess, die ihm lästig seien, die ihm keine Ruhe liessen, ehe nicht der Schlendrian beseitigt und menschenwürdige Arbeitsplätze geschaffen waren. Wir zehren noch heute von dem damals Geschaffenen. Der soziale Frieden in der Bundesrepublik Deutschland hat auch eine Wurzel in

den dreissiger Jahren und in der segensreichen Aktivität der Deutschen Arbeitsfront.

Erstmals wurde ein «Lohngruppenkatalog» aufgestellt. Es gab viele Diskussionen mit den Arbeitern und mit dem Vertrauensrat. Die neue Ordnung führte dazu, dass die Löhne gerechter waren. Ausserdem wurde ein allgemein verbindlicher «Kontenrahmen» eingeführt, mit dessen Hilfe eine einheitliche Ordnung in den Büchern geschaffen wurde: eine gleichartige und übersichtliche Gliederung der Bilanzen, im Wesentlichen dem heutigen Schema der AG-Bilanz entsprechend. Damit war auch die erste Voraussetzung für die spätere Einrichtung einer Betriebsabrechnung (Schmalenbach) geschaffen. Es war ein grosser Schritt zur organisatorischen Modernisierung der deutschen Industrie.

Die einzelnen Massnahmen wurden von den Wirtschaftsgruppen angeordnet und überwacht. Die Industrieverbände hatten wirtschaftliche Hoheitsaufgaben erhalten. Die Leiter der Wirtschaftsgruppen wurden nach dem Führerprinzip ernannt, nicht gewählt. Die Mitgliedschaft in den Verbänden wurde Pflicht.

Die Beseitigung der Demokratie und die Einführung des «Führerprinzips» wurde keineswegs überall als Zwang und Diktatur empfunden, denn es war offensichtlich, wie sehr sich die Demokratie selbst ad absurdum geführt hatte. Die Veränderung wirkte auch in der Wirtschaft als eine Erlösung von Zuständen, die uns in die wirtschaftliche und politische Katastrophe geführt hatten. Keineswegs war jeder Betriebsführer, jeder Leiter einer Wirtschaftsgruppe nun ein «kleiner Diktator in der Westentasche». Auch sie unterlagen Kontrollen: der Betriebsführer durch die Belegschaft, den Vertrauensrat und die Deutsche Arbeitsfront. Auch die Beiräte in den Wirtschafts- und Fachgruppen wie bei den Kammern waren nicht einflusslos. Im Grunde genommen hatte sich in diesem Bereich an den tatsächlichen Verhältnissen nicht viel geändert.

Diese Organisation der Wirtschaft (Selbstverwaltung) und der einzelnen Betriebe sowie die Arbeitsfront mit dem Treuhänder der Arbeit empfinde ich auch in der Rückschau noch als eine fast ideale Wirtschafts- und Sozialverfassung im Interesse aller. Es war der Weg zwischen Kapitalismus und Kommunismus. Die unternehmerische Freiheit war in wünschenswerter Weise nur eingeschränkt durch die Rücksichtnahme auf soziale Notwendigkeiten. Der Phantasie, zum Beispiel zur Überwindung mancher Rohstoffengpässe, zur Einsparung an Devisen und zur Förderung des Exports, waren keine Grenzen gesetzt. Für die Förderung des Exports als Devisenbringer spielte das Zusatzausfuhrverfahren (ZAV) eine wesentliche Rolle.

Wenn ich diese eben geschilderte Wirtschaftsorganisation im ganzen auch heute noch als fast ideal empfinde, dann selbstverständlich mit der Einschränkung, dass zeitbedingte Massnahmen, wie zum Beispiel der spätere Lohn- und Preisstop, keine Dauergültigkeit haben können. Einen freien Welthandel gab

es damals nicht mehr – ein Zustand, der heute wohl nicht mehr als so unverständlich erscheint wie noch vor einigen Jahren!

Der 1. Mai 1933 drückte zum erstenmal nach innen und vor der ganzen Welt den Wandel aus, der sich in Deutschland vollzogen hatte. Der 1. Mai war zum Staatsfeiertag, zum «Tag der Nationalen Arbeit», erklärt worden. Jeder Streit um diesen Tag, bislang Symbol des Klassenkampfes, war damit ausgeschaltet.

Gleichzeitig wurde der Karfreitag zum Staatsfeiertag für das ganze Reichsgebiet erklärt, und Fronleichnam wurde zum offiziellen Feiertag in überwiegend katholischen Landesteilen. Damit war ein widerlicher Zankapfel zwischen den Konfessionen mit einem Schlage beseitigt.

Die Bezahlung dieser Feiertage sowie des zweiten Weihnachts-, Oster- und Pfingstfeiertages für die Arbeiter wurde gesetzlich verordnet. Von dieser Massnahme der Vernunft zehren wir heute noch. Die meisten wissen gar nicht, wann und von wem sie eingeführt wurden.

7. KAPITEL

Lage der Firma Liesen; persönlich haftender Gesellschafter – Familie – Verleger Kurt Vowinckel, Karl Haushofer – Maifeier – Gauwirtschaftsrat – Dr. Josef Klein, Fritz Thyssen – Winterhilfswerk – Gauleiter, Deutsche Arbeitsfront, Heini Bangert – Familie und Beruf – Die ersten Fernschreiber – Hakenkreuz und russische Delegation – Pate einer Kommunistentochter – Welterfolge des «Nadelprinzips»

Die Firma Liesen, mein Arbeitsbereich, hatte sich dank angestrengter Arbeit und technischer Neuentwicklungen seit dem Tiefpunkt der Jahreswende 1931/32 wieder etwas erholt. Die Belegschaft zählte nun schon fast 100 Mann. Wenn die politischen Verhältnisse stabiler würden, musste auch unsere wirtschaftliche Lage besser werden. Unser Kredit bei der Dresdner Bank war bis zum Äussersten angespannt. Ausserdem hatten wir eigene Wechsel in erheblichem Umfang ausgegeben.

Wir lebten finanziell von der Hand in den Mund. Aber im Gegensatz zu der Zeit vor zwei Jahren waren die Werksanlagen wieder instand gesetzt, und der Good-Will, der sich durch die Entwicklung der neuen Apparate angesammelt hatte, kam entscheidend hinzu. Es war abzusehen, dass wir die Früchte unserer Entwicklungsarbeit, die viel Geld gekostet hatte, ernten würden.

Solche Imponderabilien einem Kreditgeber, also der Bank, klarzumachen, ist immer ein schwieriges Unterfangen. Die Dresdner Bank, vertreten durch Dr. Angerhausen, stand mir als jungem Mann mit erheblicher Reserve gegenüber. Der Kredit basierte auf der Rückendeckung durch meinen Vater und auf handfesten Sicherheiten, die sich die Bank in grossem Umfang schon vor meiner Zeit hatte geben lassen, um die Verschuldung des Stammhauses abzusichern. Praktisch war der gesamte Grundbesitz mit den darauf befindlichen Anlagen verpfändet, und zwar in Gestalt von Grundschuldbriefen auf die Eigentümer und persönlich haftenden Gesellschafter Johannes und Wilhelm Kleinewefers.

Die Firma Liesen u. Co., deren Immobilien und Maschinen einer anderen Firma, der Stahlwerk Kleinewefers GmbH, gehörten, hatte inzwischen ein Minus-Kapital. Die Firma war eigentlich konkursreif. Doch als Offene Handelsgesellschaft, für die die Inhaber mit ihrem gesamten Vermögen haften, ging die Sache weiter.

Am Ende meines Studiums hatte mir mein Vater aus seinem nicht sehr grossen Privatvermögen (auch er hatte durch die Inflation viel eingebüsst) Wertpapiere im Betrag von etwa 20’000 Mark geschenkt und mich ausserdem in eine

Lebensversicherung eingekauft. Ich habe die letztere – später aufgestockt – genauso verloren wie schon vorher mein Vater, mein Schwiegervater und Tausende andere Bürger in der Inflation von 1923.

Die Wertpapiere lagen bei der Dresdner Bank in Krefeld, wo ich auch mein persönliches Konto mit geringem Guthaben hatte.

Anfang 1933 ging wie an jedem Freitag unser Bote zur Dresdner Bank, um die wöchentlichen Lohngelder zu holen. Es handelte sich vielleicht um 15'000 Mark. Doch ehe er seinen Auftrag erledigen konnte, erhielt ich einen Anruf von Dr. Angerhausen, der mir erklärte, die Dresdner Bank sehe sich nicht mehr in der Lage, die verlangten Lohngelder zur Verfügung zu stellen. Der Kredit sei zu stark überzogen.

Mir war klar, was es bedeuten würde, wenn wir den Arbeitern erklären müssten, dass wir die Löhne nicht zahlen könnten. Das konnte der Beginn einer Lawine sein, unter der nicht nur die Firma Liesen, sondern auch «Kleinewefers» begraben würde.

Angerhausen war nicht zu bewegen, seinen Standpunkt zu ändern. «Ich will doch nicht meine bald anstehende Pensionierung aufs Spiel setzen.» Er verlangte zusätzliche Sicherheiten. Nur wenn ich mich bereit erklärte, mein Depot und mein persönliches Konto zu verpfänden, würde er uns die Lohngelder zahlen. An solchen Beträgen hängt, wenn es ernst wird, das Schicksal eines Unternehmens. Die Grössenordnung ist eine Frage der Relationen.

Sofort erklärte ich mich bereit. Ich wusste, dass ich damit alles bis auf den letzten Pfennig weggegeben hatte. Ich fuhr sofort zur Bank zur Abwicklung der Formalitäten. Im Betrieb hat niemand etwas gemerkt. Die Löhne wurden wie üblich ausgezahlt.

Zum erstenmal hatte ich den Griff der Bank an meinem Halse gespürt. Seitdem liess ich mich täglich über den Stand des Firmenkontos unterrichten. Ich begann mit dem Aufbau einer Statistik über alle mir wichtig erscheinenden Geschäftszahlen.

Das war nicht so einfach. Denn den Stehpulten, die ich vorgefunden hatte, waren gerade die Beine abgesägt worden. Aber immer noch wurde in den grossen schweren Büchern nach alter Väter Weise und wenig differenziert gebucht.

Noch fast zwei Jahre lang jonglierten wir «am Rande des Erlaubten». Ebenso lange dauerte es, bis ich mein persönliches Guthaben wieder zur freien Verfügung hatte.

Der Schrotthändler Heck aus Mülheim an der Ruhr, der die Giesserei seit vielen Jahren mit Schrott belieferte, erschien eines Tages, an seiner Zigarre kauend, recht jovial in meinem Büro und sagte in seinem breiten Mülheimer Dialekt, er habe noch gar nicht gewusst, dass er bei uns beteiligt sei. Er habe inzwischen so viele und auch schon prolongierte Wechsel von uns bei sich liegen, dass dies einer Beteiligung gleichkäme. Er wolle aber nicht bei uns beteiligt sein,

und deshalb möchten wir doch den Wechselbestand bei ihm nun allmählich etwas abbauen und mal andere «beglücken». Ich verstand, und wir disponierten entsprechend.

Mitte 1933 drängte mein Vater bei seinem Bruder energisch darauf, mir eine Rechtsstellung in der Firma Liesen zuzugestehen. Mein Onkel stimmte endlich dem Vorschlag zu, mich, als persönlich haftenden Gesellschafter in die Firma eintreten zu lassen: aber ohne Kapitalanteil und ohne Anspruch auf Gewinn. Ich sollte erst dann einen Anspruch auf einen Gewinnanteil haben, wenn das Minus-Kapital beseitigt sei.

Ich griff zu und hatte so wenigstens einen Fuss in der Tür, um meine Position weiter auszubauen. Ein Jahr später wurde ich Prokurist bei der Maschinenfabrik Joh. Kleinewefers Söhne, und auch mein Gehalt wurde verbessert.

Inzwischen hatten Eva und ich eine kleine Tochter, Evchen, wir waren zu dritt. Noch vor der Geburt seiner ersten Enkelin war mein Schwiegervater mit 61 Jahren plötzlich am Schlaganfall gestorben. Er war Seidengrosshändler, aber den wirtschaftlichen Problemen dieser Zeit nicht gewachsen. Die Sorgen brachten ihm einen frühen Tod.

In einem kleinen Sporthotel in Vergalden, im Montafon, wo ich Ende Februar/Anfang März 1933 meinen ersten Urlaub mit meiner Frau verbrachte, lernte ich Kurt Vowinckel kennen. Die Vowinckels stammten ursprünglich aus Krefeld.

Kurt Vowinckel hatte einen Verlag in Heidelberg, in welchem unter anderem die «Zeitschrift für Geopolitik» erschien. Ich hörte zum erstenmal das Wort Geopolitik. Vowinckels Erklärungen erweckten mein Interesse.

Herausgeber der Zeitschrift und Autor zahlreicher bei Vowinckel verlegter Bücher über Geopolitik war Karl Haushofer, damals etwa 60 Jahre alt. Er war aktiver Offizier und am Ende des Ersten Weltkrieges Generalmajor gewesen, früher Militärattaché in Tokio und in Indien. Er war ein hochgebildeter Mann, Geograph und Geschichtsprofessor. Seit Ende der zwanziger Jahre hatte er einen Lehrstuhl für Geopolitik an der Universität München.

Ich lernte Karl Haushofer im Sommer 1933 durch Kurt Vowinckel kennen. Haushofer war Freund und Lehrer von Rudolf Hess, dem «Stellvertreter des Führers», und Haushofer war zur damaligen Zeit auch aussenpolitischer Berater Hitlers.

Gleich nach Rückkehr aus den Bergen abonnierte ich die «Zeitschrift für Geopolitik». Ich besorgte mir auch einige Bücher über dieses Thema. Mit Karl Haushofer trat ich in engeren Kontakt. Wir haben uns häufiger ausgiebig getroffen und korrespondierten miteinander. Haushofer, dessen Frau Halbjüdin war, wohnte meist in seiner Stadtwohnung in München-Bogenhausen, wo ich ihn mehrfach besuchte. Am Ammersee hatte er ein Gut. Es war ein fast freund-

schaftliches Verhältnis trotz des grossen Altersunterschiedes. Karl Haushofer war mir wie ein väterlicher Freund.

Seinen Sohn Albrecht, der nach dem 20. Juli 1944 von der Gestapo verhaftet und kurz vor der Eroberung Berlins durch die Russen noch von der SS erschossen wurde, habe ich nicht kennengelernt. Er ist durch die «Moabiter Sonette» bekanntgeworden. Albrecht Haushofer hatte seit 1940 einen Lehrstuhl für politische Geographie an der Humboldt-Universität in Berlin. Heinz Haushofer, der jüngste Sohn, war Agronom. Nach dem «Anschluss» war er für landwirtschaftliche Fragen in der «Ostmark» zuständig; ich habe ihn in Wien einmal gesehen.

Karl Haushofer und sein Sohn Albrecht, beide umfassend gebildet, schrieben regelmässig in der «Zeitschrift für Geopolitik» «Berichte». Karl Haushofer berichtete aus dem «Indopazifischen Raum», sein Sohn Albrecht aus der «Atlantischen Welt». Diese von mir gesammelten «Berichte» können auch heute noch eine Fülle von wertvollem Wissen vermitteln; sie sind ausserdem eine Fundgrube für eine unvoreingenommene Beurteilung der Vorgeschichte des Zweiten Weltkrieges. Die «Berichte» spiegeln unmittelbar die jeweilige Situation aus der Sicht von zwei wissenschaftlich geschulten und weltoffenen Betrachtern, welche nicht als «Nazis» abqualifiziert werden können.

Kurt Vowinckel, den ich häufig in Heidelberg sah, und Karl Haushofer haben uns auch mehrfach in Krefeld besucht und in unserem Hause gewohnt.

Mit Unterstützung von Vowinckel war auf Wunsch von Karl Haushofer die «Arbeitsgemeinschaft für Geopolitik» (AfG) gegründet worden, um geopolitische Analyse und Betrachtungsweise zu verbreiten und damit den Blick für weltpolitische Zusammenhänge zu schärfen. «Sein Weltbild in Ordnung halten» war eine oft wiederholte Mahnung, die Karl Haushofer an mich und an alle politisch denkenden und gebildeten Menschen richtete. Er meinte, dass dies für uns Deutsche angesichts unserer Gefahrenlage und der vorwiegend kontinentalen Denkweise besonders wichtig sei.

Ich habe in Krefeld einen kleinen Kreis zu einer solchen «Arbeitsgemeinschaft» zusammengebracht. Wir trafen uns regelmässig zu Vortrag und Aussprache. Hier habe ich mein geschichtliches und geographisches Wissen und auch die Kenntnis politischer Zusammenhänge wesentlich ergänzen und verbreitern können.

Zur Intensivierung der Förderung und Verbreitung der deutschen Sprache und Kultur und zur Zusammenfassung aller Kräfte auf diesem Gebiet wurde alsbald nach 1933 die 1925 in München gegründete «Deutsche Akademie» auf eine breitere Grundlage gestellt. Karl Haushofer wurde neuer Präsident. Neben dem Senat, der vorwiegend aus Wissenschaftlern, aber auch aus einigen Politikern, bestand, wurde ein Wirtschaftsrat gebildet. In diesen berief mich Haushofer. Durch meine Exportbeziehungen konnte ich manchen Deutschen im

Ausland und manchen Ausländer als «Korrespondenten» der Akademie gewinnen.

Vorbild dieser Gründung war die Académie Française, ohne allerdings in den kaum 20 Jahren ihres Bestehens auch nur annähernd die Bedeutung dieser seit Richelieu Frankreichs Kulturpolitik wesentlich tragenden Einrichtung erreichen zu können. Die Goethe-Institute setzen in freilich begrenztem Umfang die Arbeit der Deutschen Akademie fort. Diesen anspruchsvollen Titel hatte sich Ostberlin vorausschauend schon 1946 gesichert! Im Übrigen hat es sicher auch seinen Grund, wenn die DDR bei der Bezeichnung «Deutsche Reichsbahn» geblieben ist ...

Nach der für die Nationalsozialisten erfolgreichen Reichstagswahl im März 1933 erfolgte systematisch die «Gleichschaltung» aller Verbände und Gruppen, wobei man mit den wichtigsten oder am wichtigsten erscheinenden begann. In der Wirtschaft waren dies unter anderem die Industrie- und Handelskammern. Ihr wirtschaftspolitisches Gewicht war damals grösser als heute.

Der Präsident der Krefelder Kammer, Arnold Willemsen aus Uerdingen, und der Hauptgeschäftsführer, Dr. Müller-Reuter, beides hochangesehene Männer, wurden von der Gauleitung Düsseldorf zunächst suspendiert und später abberufen. Für eine Übergangszeit ernannte die Gauleitung drei Kommissare. Ich war einer davon, fühlte mich aber in meiner Haut nicht ganz wohl. Neuer Präsident wurde Walter Feltgen; Hauptgeschäftsführer – der Verkehrsexperte Dr. Heisterbergk.

Wir «Kommissare» hatten die Aufgabe, uns täglich um acht Uhr morgens in der Kammer zu treffen und die ein- und ausgehende Post zu lesen. Ich bekam zwar einen interessanten Einblick in das Geschehen der Kammer, aber ich fand unser Treiben doch bald etwas kindisch. Wir sollten darüber wachen, dass nicht «regierungs- oder parteifeindliche Handlungen» den Aufbau der neuen Wirtschaftsorganisation störten.

Nach einer Woche erklärte ich meinen Mitkommissaren, dass ich keine Zeit mehr für diese überflüssige Beschäftigung hätte. Die «Überwachung» schlief dann bald ein.

Die Vollversammlung der Industrie- und Handelskammer wurde in einen Beirat umgewandelt. Ich wurde in den Beirat berufen und setzte damit die Tradition meines Vaters fort, der jahrzehntelang Mitglied der Kammer gewesen war. Bis zum Ende des Krieges habe ich in der Krefelder Kammer und der späteren Gauwirtschaftskammer Düsseldorf mitgearbeitet.

Auf wirtschaftspolitische Fragen in unserem Bereich hatte ich einen gewissen Einfluss. Ich habe manches mitgestalten können. Feltgen, Dr. Heuyng, Karl Underberg, Dr. Heisterbergk und ich nahmen die Verbindung zu unseren holländischen Nachbarn in Venlo auf. Die Grundlage für die Städtefreundschaft

Venlo-Krefeld wurde damals geschaffen. Sie hat den Krieg überdauert.

Auch an den Vorbereitungen zum Bau der Rheinbrücke in Uerdingen 1935 habe ich mitgewirkt. Die Krefelder Industrie brachte dafür eine Spende in Höhe von etwa 150'000 Mark auf, in Anbetracht der hinter ihr hegenden miserablen Jahre eine ansehnliche Summe.

Die neue Brücke wurde 1935 durch Rudolf Hess, den «Stellvertreter des Führers», eingeweiht. Sie erhielt den Namen «Adolf-Hitler-Brücke». Zehn Jahre später jagte sie mein Neffe, der Leutnant Hans-Arnold Kitz, auf dem Rückzug mit seiner Batterie in die Luft.

Ich war unter den Ehrengästen bei der Einweihungsfeier und hatte ein längeres Gespräch mit Rudolf Hess. Der Kontakt war durch die gemeinsame Beziehung zu Karl Haushofer schnell hergestellt. Hess machte auf mich den Eindruck eines besonnenen Mannes, der mit grossem Idealismus den nationalsozialistischen Ideen anhing und sein Vaterland über alles liebte. Politiker im eigentlichen Sinne war er wohl nicht.

Am 1. Mai 1933, bei herrlichem Frühlingswetter, hatte sich die Belegschaft der beiden Werke Kleinewefers, schon wieder eine Schar von fast 400 Mann, vor dem Werkstor versammelt. Hinter der Musikkapelle und der Betriebsfahne, die wir als einer der ersten Betriebe in Krefeld führten, marschierte ich als Betriebsführer. Neben mir der Betriebsobmann. Dann der Vertrauensrat, die leitenden Mitarbeiter und schliesslich die gesamte Belegschaft.

Ich trug zum erstenmal die braune Uniform eines «Politischen Leiters» und auf der Brust das Schlageter-Kreuz für den Kampf gegen die Separatisten.

Mit Marschmusik, mit alten Soldaten- und neuen Arbeitsliedern ging es durch die Stadt zum Stadtwald. Von allen Seiten kamen die Betriebe in Marschkolonnen hierher. Es waren Lautsprecher aufgebaut. Die Rede Hitlers wurde übertragen. Danach entwickelte sich ein zwangloses Volksfest. Würstchenbuden, Schiessbuden und andere Kirmesvergnügungen waren eingerichtet. Wer nach Hause wollte, konnte gehen.

Ich habe mich immer gern inmitten der Arbeiter bewegt, die Feier auf der Stadtwaldwiese endete für mich deshalb erst am späten Nachmittag.

Viele meiner Unternehmerkollegen standen diesem 1. Mai reserviert gegenüber. Es sind diejenigen, die sich niemals, damals wie heute, freiwillig für eine notwendige Entwicklung engagieren, sondern «abwarten» und sich dann zu ungünstigeren Bedingungen zwingen lassen.

Die schwarz-rot-goldene Fahne, das nie populäre, das ungeliebte Symbol der Weimarer Zeit, war abgeschafft. Die Hakenkreuzfahne wurde neben der schwarz-weiss-roten zur offiziellen Reichsfahne. Ich legte mir auch für mein Auto einen Hakenkreuzwimpel zu. Er ersetzte den des Automobilklubs, den

man damals meist am Auto führte. Bei einer Fahrt durch Holland liessen schon die Zollbeamten ihre Sympathie erkennen. Die Bauern auf den Feldern winkten mir zu und grüssten mit erhobenem Arm, mit dem Hitler-Gruss. In der breiten Masse der holländischen Bevölkerung war, im Gegensatz zur Oberschicht, eine deutliche Sympathie für die deutsche Entwicklung festzustellen.

Im Frühjahr 1933 wurde der Gauwirtschaftsrat in Düsseldorf offiziell konstituiert. Ich wurde in dieses Gremium berufen. Etwa 20 Personen aus der Industrie, unter anderem Schauerte aus Neuss, Dowidat aus Velbert, Dr. Heuyng, Rechtsanwalt Pohle, der spätere Flick-Anwalt und MdB, Professor Karrenberg und gelegentlich auch Fritz Thyssen, trafen sich in diesem Gremium. Die Deutsche Arbeitsfront war durch den Gauobmann Heini Bangert vertreten.

Der Gauleiter hatte Dr. Josef Klein, einen Wirtschaftsprüfer, zum Leiter des Gauwirtschaftsrates ernannt. Klein hatte eine Parteimitgliedsnummer unter 100’000, war also «Alter Kämpfer». Er verfügte über beste Beziehungen in der Parteihierarchie. Sein Verhältnis zum Gauleiter war allerdings wechselnd, weil Klein sich eine unabhängige Sprache und ein unabhängiges Urteil bewahrt hatte.

Im Gauwirtschaftsrat gab es ausgedehnte Debatten über das bestmögliche Wirtschaftssystem, über Politik, über Lohnfragen und vieles andere. Wir haben lange Diskussionen über das Problem des «gerechten Lohnes» geführt.

In diesem Gremium herrschte – von Dr. Klein und Fritz Thyssen gefördert - viel Interesse und Sympathie für die Ideen von Othmar Spann, die wohl letztlich auf Thomas von Aquin zurückgehen. Der Ständestaat, der schon früher im «Tatkreis» die Gemüter bewegt hatte, beschäftigte uns. Ich wurde gebeten, mit Keppler (Korpsbruder von mir), damals Wirtschaftsbeauftragter des Führers, der sein Büro in der Reichskanzlei hatte, zu sprechen, um die Meinung der oberen Parteiführung (abseits der normalen, oft bornierten Hierarchie) zu diesen Problemen zu erkunden. Keppler, der den Spannschen Ideen nicht ablehnend gegenüberstand, sagte mir, dass vorläufig in dieser Richtung keine Chancen bestünden. Darüber könne man vielleicht später, nach einer Konsolidierung der Verhältnisse, einmal reden. Dabei blieb es dann. Alsbald nach den Morden im Zusammenhang mit dem Röhm-Putsch 1934 fand im Industrieclub eine sehr vertrauliche Besprechung im kleinsten Kreis statt, zu welcher Fritz Thyssen zusammen mit Dr. Klein eingeladen hatte. Neben Thyssen und Klein nahmen daran Dr. Heuyng, ich und – soweit ich mich erinnere – auch Schauerte aus Neuss und Pohle teil. Fritz Thyssen äusserte seine tiefe Besorgnis über die weitere Entwicklung der nationalsozialistischen Bewegung und drohende Willkür. Es hiess, es müsse etwas unternommen werden. Aber die weiteren Gespräche verloren sich im Unverbindlichen.

Enttäuschend war, wie sich in diesen Jahren auch die Konservativen (unter anderem die Deutsch-Nationalen) von den Nationalsozialisten überspielen und

schliesslich sang- und klanglos abhalftern liessen.

Dr. Klein, der uns in dieser Zeit mit seiner Frau besuchte, sah bei dem Röhm-Putsch zum erstenmal den Weg der Legalität verlassen. Ein Gerichtsverfahren hatte nicht stattgefunden. Klein: «Das ist eine bedenkliche Entwicklung. Ihr werdet sehen, es ist erst der Anfang.» Das waren prophetische Worte.

Beim «Röhm-Putsch» wurde auch Gregor Strasser erschossen. Vor 1933 hatte er grossen Anhang in der Partei; 1932 etwa wäre er die einzige gemässigte Alternative zu Hitler gewesen. Aber Strasser war ein Zauderer; als sich ihm die Chance bot, die Macht zu ergreifen, zögerte er. 1934 beseitigte Hitler diesen ernsthaften Rivalen der Kampfzeit.

Dr. Josef Klein, Träger des Goldenen Parteiabzeichens, kam gegen Ende des Krieges wegen seiner unverblümten Sprache, nachdem er sich mit dem Gauleiter Florian überworfen hatte, noch in ein Konzentrationslager. Er wurde von den Amerikanern «befreit» und als «Alter Kämpfer» in ein neues KZ gesteckt. Nach der Freilassung bemächtigten sich die deutschen Entnazifizierer seiner. Er ist, an Leib und Seele gebrochen, früh gestorben.

Der Gauwirtschaftsrat war für mich eine wertvolle Informationsquelle. Hier konnte ich manches über die wirtschaftliche und politische Entwicklung und über die Pläne der politischen Führung erfahren.

In dem Masse, wie die Arbeitslosigkeit beseitigt war und sich gegen Ende der dreissiger Jahre die aussenpolitische Entwicklung zuspitzte, verlor der Gauwirtschaftsrat an Bedeutung, zumal sich die neue Organisation der Wirtschaft bewährte. Die Sitzungen des Gauwirtschaftsrates wurden seltener. Die Wirtschaftsgruppen, die Rüstungsinspektionen und Rüstungskommandos traten in den Vordergrund.

In allen Wintern habe ich stets an mehreren Tagen und Abenden auf den Strassen «gesammelt», oft bei eisiger Kälte oder im strömenden Regen. Die ganze Stadt war in Sammelbezirke aufgeteilt, und jeder hatte seinen Standort, so dass kein Bürger den Sammelbüchsen entgehen konnte. Die Büchse erhielt man beim Bezirk, dort wurde auch der Standort festgesetzt. Wer in der Stadt bekannt war, bekam einen bevorzugten Platz: eine Strasse mit vielen Passanten. Auf diese Sammeltage habe ich mich immer gefreut. Das «Winterhilfswerk» war eine grossartige soziale und caritative Einrichtung. Gegeben wurde freudig. Ich kam immer angefüllt mit zahllosen Eindrücken nach Hause und hatte Einblick in die Psyche meiner Mitbürger gewonnen.

Der Düsseldorfer Gauleiter Florian war früher Bankangestellter gewesen. Wie fast alle Prominenten in der NS-Hierarchie war er Kriegsteilnehmer des Ersten Weltkrieges. Ich sah und sprach ihn ziemlich oft. Er kam in regelmässigen Abständen zu den Sitzungen des Gauwirtschaftsrates, um über die politische Lage zu referieren und sich unmittelbare Eindrücke von der Wirtschaftslage durch

eine gründliche Aussprache mit den Unternehmern zu verschaffen.

Florian hat auch unser Unternehmen häufiger besucht. Wahrscheinlich deshalb, weil ich einer der wenigen alten Parteigenossen bei den Unternehmern und in der sozialen Frage stark engagiert war. Bei uns herrschte ein gutes Betriebsklima.

Florian war Ostpreusse; als solcher tat er sich schwer, immer den richtigen Ton und damit den Kontakt zu den Menschen am Niederrhein zu finden. Je stärker allerdings die Partei als Machtfaktor in Erscheinung trat, umso mehr breitete sich eine gewisse Art von Byzantinismus aus, dem auch ein Mann wie Florian erlag. Wenn Florian zu einer Betriebsversammlung, damals «Betriebsappell», erschien, wurde er am Eingang der Halle mit dem Ruf «Der Gauleiter!» angekündigt. Soweit die Männer sassen, erhoben sie sich, und alle grüssten mit ausgestrecktem Arm. Das war der Brauch, so wurde es gewünscht. Das förderte auch Eigenliebe und Einbildung: eine Art Unfehlbarkeitsglaube war die verhängnisvolle Auswirkung.

Der Krefelder Kreisleiter Diestelkamp war ehemaliger Lehrer. Abgesehen von gelegentlichen Differenzen stand ich recht gut mit ihm. Ich habe ihn oft getroffen, er war auch oft bei uns im Betrieb. Der Verkehr mit ihm war völlig zwanglos. Mehrmals habe ich ihm wie auch dem Gauleiter Florian sehr offen meine Meinung gesagt, wenn mir etwas nicht passte. Als alter Parteigenosse konnte ich mir Kritik leisten. Vielleicht wäre manches anders gekommen, wenn die Angehörigen meiner Kreise sich nicht vornehm zurückgehalten, sondern sich beizeiten in der NSDAP engagiert hätten. Diestelkamp hat sich am Ende des Krieges erschossen.

Mein Blockwart war ein biederer Beamter, der seine freien Abende für die Partei und für die «Volksgenossen» opferte. Er tat viel Gutes und half, wo Not war. (Solche echte Not gab es damals noch in überreichem Masse!) Den armen Kerl hat man nach dem Krieg als «Aktivist» ohne Pension aus den Diensten der Stadtverwaltung entlassen.

Der Gauobmann der Deutschen Arbeitsfront, Heini Bangert, kam aus dem Bergischen und war Schmied von Beruf: mit einer entsprechenden Figur. Heini Bangert sprach die Sprache des Volkes. Wenn er zur Betriebsversammlung kam, hatte er nicht nur ein «volles Haus», sondern es schlug ihm schon Beifall entgegen, bevor er überhaupt zu sprechen begonnen hatte. Den Rundgang durch den Betrieb nutzte er, um mit möglichst vielen Arbeitern zu sprechen. Das Gespräch begann meist mit der Frage nach Frau, Familie, Kindern, Werkszugehörigkeit. Heini Bangert fragte, ob es Klagen gebe und wie der Betriebsführer sei. Es wurde sehr freimütig gesprochen. Ich hielt mich bei diesen Rundgängen zurück.

Als sich der Zweite Weltkrieg zur Katastrophe entwickelte, der Bombenkrieg bei uns im Westen immer schlimmer wurde, war von der Parteiprominenz

nichts zu sehen. Heini Bangert aber war immer dort, wo es am schlimmsten herging. Nach schweren Angriffen und Zerstörungen erschien er in den Betrieben, um nach «seinen Arbeitern» zu sehen. Er konnte auch nur Mut zusprechen und die «Vergeltung» und den «Endsieg» in Aussicht stellen, aber er war da und half, wo es möglich war.

Nach dem Krieg habe ich Heini Bangert, obwohl selbst bedrängt und finanziell beengt, geholfen. Er beklagte sich bitter bei mir, dass führende Leute der Industrie, die ihn in der NS-Zeit hofierten, ihn jetzt nicht mehr kennen wollten und für ihn nicht zu sprechen waren.

In diesen Jahren war ich viel im In- und Ausland unterwegs. Der Tag begann früh und endete spät. Schwerpunkt war die Arbeit für das Unternehmen, aber ich war auch vielfältig für die Industrie- und Handelskammer Krefeld, im Gauwirtschaftsrat Düsseldorf und bei den Wirtschafts- und Fachgruppen in Berlin. Eva hatte viel Verständnis für diese Arbeit; manchmal reiste sie mit nach Berlin. 1935 wurde unser erster Sohn geboren, der mit seinem Vornamen Jan die Familientradition fortsetzte.

Eva interessierte sich für meine Tätigkeit im Unternehmen. Als Ergebnis unserer Gespräche verdanke ich ihr manchen guten Rat. Für einen Mann, engagiert und mit viel Verantwortung in seinem Beruf tätig, ist es wichtig, eine Frau zu haben, die klug, geistig geschult und in der Lage ist, ihm nicht nur zuzuhören, sondern auch ihre Meinung zu sagen, selbst wenn sie unbequem ist. So wird man vor mancher Torheit bewahrt.

Siemens hatte in dieser Zeit die ersten Fernschreiber herausgebracht. Ich interessierte mich gleich für diese Neuerung. Wir installierten drei Fernschreiber: in Krefeld, Berlin und Wien, später Hamburg, um die Aussenbüros eng mit dem Stammhaus zu verbinden. Fernschreiben waren schneller und präziser als die damals noch umständlichen Ferngespräche. Kleinewefers war neben den Edelstahlwerken die erste Krefelder Firma, die an das neue Fernschreibnetz angeschlossen wurde.

Die Fernschreiber waren, ebenso wie die frühzeitige Motorisierung unserer Firma, ein voller Erfolg. Die Fernschreiber ermöglichten einen ständigen Austausch von Ingenieurkapazität zwischen den Aussenbüros und dem Stammhaus. Neben schneller Information machte einer für den anderen Projektberechnungen, wenn gerade Kapazität frei war.

In der Giesserei und einer Maschinenhalle war die Firma Liesen inzwischen voll beschäftigt; es gab schon Platzmangel. Wir entschlossen uns also, die grosse Halle, in der früher die Dampfhämmer gestanden hatten, wieder herzurichten. Sie war solide gebaut, aber jahrelang Wind und Wetter preisgegeben gewesen. Sie wurde aufs Beste wieder hergerichtet und mit neuen Kränen ausgestattet.

In den daran anschliessenden Neubauten entstanden eine moderne Versuchsanstalt für wärmetechnische Apparate, unter anderem mit einer Original-Schiffsfeuerung, und ein Giessereilaboratorium.

In meiner grossen Freude über diese schnelle Entwicklung liess ich am Giebel dieser Halle ein Hakenkreuz in Zement anbringen. Es sollte ausdrücken, dass die Herrichtung und Wiederinbetriebnahme der Halle letzten Endes der Machtergreifung durch die Nationalsozialisten und damit der Beendigung der katastrophalen Wirtschaftssituation zu verdanken sei. Das Hakenkreuz war ein Bekenntnis und weithin sichtbar.

Jahre später meinte eine russische Handelsdelegation beim Besuch des Werkes und angesichts dieses Hakenkreuzes, dies sei wohl ein Staatsbetrieb. Als ich verneinte und zu erklären versuchte, stiess ich auf ungläubige Mienen.

Eines Tages kam der Giessereiarbeiter Giebing zu mir. Er war Sandstrahler und Putzer, hatte also eine der dreckigsten und anstrengendsten Arbeiten, die es in der Giesserei gab. Giebing war Kommunist, das wusste ich.

Giebing bat mich, die Patenschaft über eine gerade geborene Tochter zu übernehmen, vielleicht aus materiellen Gründen mit der Hoffnung auf ein Geschenk und spätere Betreuung, vielleicht auch, weil er meinte, sich so des Schutzes durch einen Alt-Parteigenossen zu versichern, vielleicht auch einfach aus Sympathie für einen sozialen Betriebsführer. Ich bedankte mich für das Anerbieten und sagte sofort zu. Wir – Eva und ich – haben im Anschluss an die kirchliche Taufe bei ihm zu Hause gefeiert. Es war eine Geste, die Giebing mir nie vergessen hat. Seine Tochter Paula schickt mir noch heute zu Weihnachten einen grossen Blumenstrauss mit Glückwunschzeilen.

Die wachsende Bedeutung unserer Apparate für den Schiffbau und die Reedereien führte 1934 die Firma Liesen in den Kreis der Förderer der «Hamburgischen Schiffbau-Versuchsanstalt». Dies war eine ziemlich exklusive Vereinigung, welche, durch staatliche Mittel gefördert, umfangreiche Versuchseinrichtungen mit Wasserbecken zur Erprobung und Entwicklung von Schiffsformen, Antrieben usw. unterhält. Die Tagungen dieser Gesellschaft – oft auch im Ausland, zum Beispiel Glasgow – führten in internationalem Rahmen alle die zusammen, die im Schiffbau eine Rolle spielten.

Das Nadelprinzip für den Bau von Wärmeaustauschern war eine so spektakuläre technische Entwicklung, dass uns aus den wichtigsten Industrieländern grosses Interesse für Lizenzerwerb und Zusammenarbeit bekundet wurde. Weil es einen freien Welthandel kaum gab, waren wir bereit, solche Lizenzen in einzelne wichtige Absatzländer zu vergeben. Wir waren stolz auf dieses weltweite Interesse und auf die in kurzer Zeit angeknüpften Kontakte mit bedeutenden Firmen, die wir bis dahin nur vom Hörensagen kannten und die noch vor eini-

gen Jahren die Existenz der Firma Liesen-Kleinewefers auf diesem Spezialgebiet überhaupt nicht zur Kenntnis genommen hätten.

Zu den Verhandlungen über einen Lizenzvertrag war ich in England mehrfach in der Nähe von Sheffield bei der bedeutenden Firma Newton Chambers Ltd. Diese Firma betrieb eine Chemische Fabrik, ein Hochofenwerk, Giesserei sowie Stahl- und Eisenbau. Inhaber war eine alte englische Familie, und deren Sprecher war als «President» Sir Henry, ein Herr in mittleren Jahren, der mich selbst empfing und betreute. Die Verhandlungen spielten sich in dem zum Werk gehörigen, breiten englischen Wohlstand ausstrahlenden Klub ab. Nach zähen Diskussionen kamen wir zu einem fairen, beide Teile befriedigenden Abschluss.

Als die Linzenzfabrikation gerade richtig angelaufen war und die Lizenzzahlungen eine stattliche Höhe erreichten, brach der Zweite Weltkrieg aus. Die Kontakte und die Reisen nach Sheffield waren damit zu Ende.

8. KAPITEL

Probleme des Familienunternehmens – Auseinandersetzung 1936 – Das Unternehmen wird neu geordnet – Ausbau der Unternehmen – Neue Programme für die Maschinenfabrik – 75jähriges Jubiläum – «Ins Land der Franken fahren» – «München» 1938, Gespräche mit Karl Haushofer – «Reichskristallnacht» 1938 – Der Osten Deutschlands

Erfolge in meiner unternehmerischen Tätigkeit brauchte ich nicht nur zur Sicherung des Unternehmens und der materiellen Basis meiner Familie, sondern auch deshalb, weil ich nur als erfolgreicher Unternehmer allen anderen Interessen und öffentlicher Betätigung glaubwürdig würde nachgehen können. Dieser Zusammenhang war mir während meines Berufslebens immer bewusst. Ich verfügte über Ehrgeiz und Phantasie, war und bin meiner ganzen Natur nach optimistisch gestimmt, aber mein nüchterner niederrheinischer Bauernverstand bewahrte mich vor Illusionen. Ausflüge in die Politik, Tätigkeit in Verbänden, Aufsätze und Vorträge würde ich mir nur leisten können, solange das mir anvertraute Unternehmen in Ordnung war. Hier aber erfüllte mich die Entwicklung gegen Mitte der dreissiger Jahre mit wachsender Sorge. Zwar war mein Vater neben meinem Onkel der Hauptgesellschafter der noch aus der Gründerzeit als «Offene Handelsgesellschaft» organisierten Firmen, aber im Unternehmen und vor allem nach aussen galt nun immer mehr, neben meinem Vater, ich als Repräsentant und damit der in der Verantwortung Stehende.

Der Apparatebau und die Firma Liesen, meiner unmittelbaren Führung unterstehend, entwickelten sich gut. Aber die Maschinenfabrik, das Stammhaus, stagnierte infolge des lähmenden Einflusses der Differenzen zwischen den beiden Brüdern, welche sich hier im unmittelbaren Kontakt besonders auswirkten. Ausserdem bedurfte das aus der Entstehungsgeschichte zu erklärende Konglomerat von Firmen, die zum Teil nur noch auf dem Papier standen, einer Revision und die vertragliche Grundlage des Ganzen, die Gesellschaftsverträge, einer neuen zeitgemässen Gestaltung. Dies war die entscheidende Voraussetzung für eine dringend notwendige Ordnung der Finanzen auf lange Sicht und schliesslich auch für meine eigene Position, für angemessenen Einfluss und Wirkungsmöglichkeiten.

Die seit Jahrzehnten unverändert bestehenden Gesellschaftsverträge waren äusserst unglücklich angelegt. Man machte sich in der Gründerzeit nicht allzuviel Gedanken hierüber. Es gab keine Kündigungsfristen, und für eine Trennung der beiden Brüder, die mein Vater nun vorschlug, war nichts vorgesehen. Mein Vater und das Unternehmen waren voll und ganz von der Einsicht und dem

Wohlwollen meines Onkels abhängig. Seit dem tragischen Tod seines Sohnes aber war dieser eigentlich mir noch an der Substanz interessiert.

Zunächst sorgte ich nun in Übereinstimmung mit meinem Vater dafür, dass ein tüchtiger Jurist eingestellt wurde: mein Korpsbruder und Freund Dr. Trelenberg. Er blieb über Jahrzehnte hinweg mein Vertrauter. Auf der Suche nach weiterer Hilfe wandte ich mich auch an meinen Schwager Dr. Kitz. Er war inzwischen Erster Landesrat und stellvertretender Landeshauptmann der Rheinprovinz in Düsseldorf. Mit Sicherheit wäre er nach dem Tode des Landeshauptmanns Horion (1933) auch dessen Nachfolger geworden, wenn er nicht früher Mitglied der Zentrumspartei gewesen wäre. So blieb es bis 1945 beim «Stellvertretenden Landeshauptmann», ohne dass mein Schwager Mitglied der NSDAP hätte werden müssen, wie heute retrospektiv als selbstverständlich angenommen.

Mein Onkel hatte wechselnde Berater. Von diesen wurde unter anderem ernstlich der Gedanke aufgeworfen, durch Gutachten den «wirklichen Wert» aller Maschinen, Werkzeuge usw. festzustellen. Diese Güter sollten «riesige stille Reserven» enthalten. Dazu käme noch der Good-Will und andere Imponderabilien. Erst auf der Basis eines solchen Gutachtens könne weiterverhandelt werden.

Dass ein stagnierendes Unternehmen (fast wie ein stilliegendes) im Grunde nur noch ein Haufen Steine und Eisen ist, war mit damals schon klar. Auf diesem Weg konnten wir nicht weiterkommen.

Ich entwickelte zusammen mit Dr. Trelenberg ein Konzept für eine neue Ordnung der Firmen. Seine Realisierung hatte allerdings das Ausscheiden oder das prinzipielle Einverständnis meines Onkels zur Voraussetzung. Es sollte ein Tauschgeschäft mit Beteiligungen und Grundstücken werden, welch letztere reichlich zur Verfügung standen. Ich wollte auf jeden Fall, zusammen mit meinem Vater, das Stammhaus Joh. Kleinewefers Söhne und die Firma Liesen u. Co. mit dem zugehörigen Grundstückskomplex behalten.

Eva nahm natürlich an meinen Sorgen teil. Von sich aus tat sie dann einen entscheidenden Schritt und besprach meine Probleme mit ihrem Onkel, dem Konsul Hans Harney, früher Mitinhaber des Barmer Bankvereins und nach dessen Fusion mit der Commerzbank stellvertretender Aufsichtsratsvorsitzender dieser neuen Grossbank.

Harney, der zu den führenden deutschen Finanzleuten seiner Zeit gehörte, war zu einem Gespräch bereit und liess mich mit meinen Unterlagen in sein Büro in der Commerzbank in Düsseldorf kommen. Zu einem zweiten Gespräch trafen wir uns im Cafe Weitz an der Königsallee. Es wurde unser «Stammlokal» für weitere Besprechungen, bei welchen ich sehr viel gelernt habe.

Es war ein – wenn auch zweischneidiges – Glück im Unglück, dass sich die Unternehmen Kleinewefers und damit gewissermassen auch die Familie finan-

ziell völlig in den Händen unserer Hausbank, der Dresdner Bank, befanden. Der gesamte Grundbesitz war in Form von Grundschuldbriefen zur Sicherung der Kredite an diese Bank verpfändet.

Mein Onkel Wilhelm verlangte in den Verhandlungen immer, dass er zuerst einmal seinen fünfzigprozentigen Anteil der Grundschuldbriefe von der Bank zurückhaben müsse. Die Bank dachte natürlich nicht daran, die Sicherheiten freizugeben, und an eine Rückführung der Bankschulden in absehbarer Frist war damals auch nicht zu denken. Hierauf gründeten wir unseren Plan.

Bevor wir ihn in die Tat umsetzen konnten, machte mir Hans Harney einen grosszügigen Vorschlag. Ich sollte aus den Kleinewefers-Firmen ausscheiden, eine neue Firma Kleinewefers gründen und deren Alleininhaber sein. Für die Gründung wollte er mir 500’000 Reichsmark in bar und blanko leihen. Einzige Bedingung sei, dass ich mich verpflichte, seinen Sohn, sobald dieser seine Ausbildung, an der ich mitwirken sollte, beendet habe, als Teilhaber aufzunehmen. Die Mehrheit und die Führung des Unternehmens sollten jedoch auch dann bei mir bleiben.

Das Angebot war verlockend. Der ganze Komplex Kleinewefers hätte mit einem solchen Schritt ins Wanken geraten können. Ich hätte ihn dann vielleicht billig über die Bank erwerben können. Aber die Schulden wäre ich damit kaum los gewesen. Und dann der Gedanke an meinen Vater und das Ansehen der Familie!

Nach kurzer Überlegung lehnte ich das Angebot ab. Ich fühlte mich der Familie und der Tradition verpflichtet und wollte das von den Vätern Geschaffene weiterführen und ausbauen.

Dieser Entschluss war auch in der Rückschau richtig, wenn auch ein hartes Stück Arbeit noch vor mir lag. Harney versprach ich, seinen Sohn nach Abitur und Studium als Mitarbeiter, vielleicht später auch als Teilhaber, aufzunehmen. Es ist jedoch nie dazu gekommen, denn der Sohn ist im Zweiten Weltkrieg gefallen.

Wir – Hans Harney und ich – legten nun gemeinsam die Details des Planes fest, der im Grunde auf ein grosses Tauschgeschäft hinauslief. Harney würde jetzt das ganze «Problem Kleinewefers» mit einem Vorstandsmitglied der Dresdner Bank in Berlin erörten, um die Bank für eine vernünftige und faire Lösung zu gewinnen.

Meinem Vater hatte ich von diesen Plänen nichts gesagt; er sollte in den weiteren Verhandlungen, auch gegenüber seinem Bruder, unbefangen sein.

Im Juni 1936 erhielt mein Vater plötzlich einen Einschreibebrief vom Vorstand der Dresdner Bank in Berlin. Die Herren luden ihn und seinen Bruder zu einer Besprechung in die Dresdner Bank nach Düsseldorf ein. Mein Vater forderte mich auf, daran teilzunehmen.

Mein Onkel Wilhelm, der die gleiche Einladung erhalten hatte, beschuldigte seinen Bruder und mich, die es angeblich soweit hatten kommen lassen, dass wir uns nun völlig in den Händen der Bank befänden. (Dabei waren wir das längst.)

Wir erschienen pünktlich um zehn Uhr. Mein Onkel hatte den Krefelder Rechtsanwalt Dr. Abels, seinen neuen Berater, mitgebracht. Ausserdem war Konsul Hans Harney anwesend. Mein Vater kannte ihn von meiner Hochzeit her, aber seine Rolle bei der Verhandlung blieb ihm zunächst unklar. Den Vorsitz führte das Vorstandsmitglied der Bank aus Berlin, ein Herr Schleipen. Ausserdem waren die Krefelder Bankdirektoren und der Direktor der «Kopf»-Filiale Köln sowie ein Protokollführer anwesend.

Schleipen eröffnete die Verhandlung, indem er erklärte, die Lage der Firma sei nun so prekär, dass sich der Vorstand der Bank damit befasst habe. Eine wesentliche Ursache sehe er in den Differenzen zwischen den beiden Inhabern, den hier anwesenden Brüdern. Konsul Harney habe sich dankenswerterweise mit den Verhältnissen vertraut gemacht und seine guten Dienste angeboten.

Harney gab eine detaillierte Schilderung. Er sagte, es sei ein Glück, dass neben den alten Herren ein junger Mann da sei, bereit und in der Lage, die Nachfolge anzutreten und damit die Verantwortung zu übernehmen, aber es würden ihm in wachsendem Masse die Arbeitsmöglichkeiten beschnitten. Wenn die Geduld dieses jungen Menschen eines Tages zu Ende sei, stehe man vor einer schwierigen Situation. Man müsse eine vermögensrechtliche Auseinandersetzung ins Auge fassen. Vielleicht könne man, da der Komplex Kleinewefers doch recht vielseitig sei, zu einem vernünftigen Tauschgeschäft kommen, um damit meinem Onkel das Ausscheiden aus den beiden Hauptgesellschaften zu fairen Bedingungen zu ermöglichen.

Nach kurzen Bemerkungen meines Vaters, meines Onkels und dessen Anwalts erhielt ich das Wort. Ich steigerte mich nach wenigen Sätzen in Rage. Das ist meine Schwäche, aber vielleicht auch eine Stärke, denn solche «künstliche Aufregung» ist manchmal ganz wirkungsvoll. Ich erklärte, dass ich nicht gewillt sei, noch länger den gegenwärtigen Zustand zu akzeptieren, ich müsse notfalls andere Wege gehen. Es sei mir schmerzlich, das Unternehmen dadurch in Schwierigkeiten zu bringen, aber ich könne daran nichts ändern. Unter allen Umständen müsse der schon zu lange währende Streit beendet werden, damit wieder in Ruhe nach vorwärts gearbeitet werden könnte.

Ich habe mich nach der Sitzung bei Hans Harney für meine Erregung und meine deutlichen Worte entschuldigt. Er aber erklärte lächelnd, das sei grossartig gewesen und habe ihm genau ins Konzept gepasst. Ich hätte der Dresdner Bank deutlich vor Augen geführt, wie kritisch die Situation sei.

Nach einigem Hin und Her in der Verhandlung warf Harney die Anregung in die Diskussion, eine Auseinandersetzung könne doch auch so gemacht werden, dass Wilhelm Kleinewefers ausser der Garnhandlung zum Beispiel die An-

teile der Gravieranstalt Dornbusch (die mein Onkel mit Recht hoch einschätzte) übernähme, man könne sich auch über den Grundbesitz unterhalten usw. Hierauf reagierte sofort der Anwalt Abels, indem er erklärte, hier sehe er eine Möglichkeit zur Verständigung. Diese Vorschläge wurden noch weiter erörtert und die Sitzung schliesslich nach etwa zweistündiger Dauer beendet. Der Vorstand der Bank erklärte, er erwarte nun, dass sich die Herren Kleinewefers unverzüglich zu weiteren Verhandlungen zusammensetzen und binnen 14 Tagen mitteilen würden, wie sie die Angelegenheit geregelt hätten. Wenn die Frist fruchtlos verstreiche, würde die Dresdner Bank die Kredite kündigen müssen.

Beim Hinausgehen flüsterte mir mein Vater auf Krefelder Platt, das ausser mir niemand verstand, zu: «Dat häs dou joet gemäkt!» Er dachte immer grosszügig. Später sagte er mir, es sei ihm schon bald nach Beginn der Verhandlung klar geworden, dass sie gut vorbereitet war. Mit dem Verlauf war er recht zufrieden.

Unter dem Druck der gesetzten Frist gelang es tatsächlich, einen «Auseinandersetzungsvertrag» fertigzustellen. Er regelte alle Einzelheiten und entsprach im Wesentlichen unseren Vorstellungen. Grossen Anteil an diesem Erfolg hatte der ausgezeichnete Anwalt Dr. Abels, der später auch mein Berater wurde. Die Schlacht um die Firma Kleinewefers war gewonnen.

Nun galt es noch, eine schwierige Periode zu überbrücken. Die kurzfristigen Schulden bei der Dresdner Bank sollten langfristig unter Heranziehung der «Bank für Industrieobligationen Berlin» (Bafio), der heutigen Industriekreditbank, umgeschuldet werden. Vorangehen aber musste eine Umorganisation der Firma Liesen u. Co. und der Maschinenfabrik Kleinewefers unter Einbringung von Grundbesitz und Gebäuden in diese Firmen. Schliesslich musste mein Onkel von jeglicher persönlichen Haftung freigestellt werden. Er erhielt ausser einem grossen Barbetrag und der Beteiligung an der Gravieranstalt Dornbusch, zuzüglich der Krefelder Garnhandlung GmbH, noch erheblichen Grundbesitz, der unbelastet zu übergeben war. Schliesslich mussten die Firmen weiterlaufen, und der kurzfristige Kredit musste weiter zur Verfügung stehen. Ich sollte im Zuge der Transaktion neben meinem Vater mit 50 Prozent Beteiligung persönlich haftender Gesellschafter bei den beiden Hauptfirmen werden. Für die Überbrückung der Zwischenperiode, bis zur Konsolidierung des Firmenkomplexes in der veränderten Form, verlangte die Dresdner Bank nun noch eine zusätzliche Sicherheit in Höhe von 300’000 Mark.

An der Beibringung dieser Summe hing der ganze Vertrag. Ich berichtete Konsul Harney hiervon und dachte an einen vorübergehenden Kredit der Commerzbank zugunsten der Dresdner. Harney winkte ab und bestellte mich für den nächsten Tag in sein Düsseldorfer Büro. Dort entnahm er in meinem Beisein dem Geldschrank Wertpapiere im Gesamtbetrag von reichlich 300’000 Mark,

liess mich nachzählen und händigte mir das Paket aus, nachdem ich eine Quittung unterschrieben und mich verpflichtet hatte, die üblichen Bankzinsen zu zahlen.

Das war ein grosser Vertrauensbeweis, an den er die Bedingung knüpfte, niemand dürfe davon erfahren und nach Erlangung des langfristigen Kredits müsse die Commerzbank neben der Dresdner die zweite Hausbank der Firma werden. Das sagte ich gern zu. Bei dem wachsenden Umfang unserer Geschäfte waren zwei Bankverbindungen besser als eine, und ausserdem legte ich Wert darauf, dass künftig die der Commerzbank nahestehende Treuhandgesellschaft in Düsseldorf mit der Prüfung unserer Bücher und mit der Steuerberatung beauftragt würde.

Mit meinem Wertpapier-Paket ging ich zur Dresdner Bank in Krefeld, errichtete dort auf meinen Namen ein Depot und verpfändete dieses zugunsten des Kredits der Firmen, nicht ohne vorher klare Abmachungen über die Vorbedingungen für die Aufhebung der Verpfändung getroffen zu haben. Die Direktoren der Bank staunten nicht schlecht. Das Paket von Hans Harney gab mir «viel Gesicht», wie die Chinesen sagen.

Schon wenige Monate nach dem Abschluss des auf den i. Juli 1936 datierten Auseinandersetzungsvertrages waren sämtliche Transaktionen durchgeführt, eine Eröffnungsbilanz auf diesen Termin durch die Treuhandgesellschaft erstellt und der Vertrag über den langfristigen Kredit bei der Bafio abgeschlossen. Der kurzfristige Kredit bei der Dresdner Bank war planmässig zurückgeführt, und ich hatte «mein» Wertpapierdepot wieder zur freien Verfügung. Diese Papiere waren schnell wieder wohlverwahrt im Geldschrank von Hans Harney, der sich in der entscheidenden Stunde als wahrer Bankier erwiesen hatte.

Mit meinem Vater schloss ich nun neue Gesellschaftsverträge, welche auch den künftigen Erbgang regelten. Die Firmen wurden zu Kommanditgesellschaften, mit mir als alleinigem persönlich haftenden Gesellschafter und zunächst nur meinem Vater, später auch meiner Schwester Hermine als Kommanditisten.

Auch in der Maschinenfabrik überliess mein Vater, inzwischen 73 Jahre alt, mir jetzt die Führung. Ich besprach jedoch alle wichtigen Fragen mit ihm. Das Fabrikationsprogramm, das seit Jahrzehnten fast ausschliesslich auf Kalander für die Textilindustrie und die Papierindustrie beschränkt war, musste ausgebaut und zukunftsträchtiger gemacht werden. Der Betrieb war zu modernisieren, neue Maschinen waren zu beschaffen. Zusammen mit dem technischen Prokuristen erarbeitete ich ein Konzept für die bauliche Modernisierung des Betriebes. Ein Grossteil der Bauten war alt und verwinkelt; ausserdem brauchten wir Platz. Schliesslich hatte sich alles aus kleinen Anfängen entwickelt.

Betriebliche Vorbilder waren für mich besonders die Fabriken von Monforts und Schlafhorst im benachbarten Mönchengladbach. Sie zählten damals zu den

modernsten Maschinenfabriken in Deutschland. Nach dem Ersten Weltkrieg waren sie vollständig neu aufgebaut und mit einem modernen Maschinenpark ausgestattet worden. Die Herren Josef Monforts und Dr.-Ing. E. h. Reiners, ältere Herren schon, kannte ich aus der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, von Sitzungen der Fachgruppen und manchen gemeinsamen Berlinfahrten.

Da wir durch unsere Leichtmetall-Lufterhitzer schon stark mit der Kriegsmarine verflochten waren, wurden wir innerhalb der Rüstungsinspektion Düsseldorf der Abteilung Marine zugeteilt. Unser zuständiger Mann war der Kapitän Teige. Mit diesem besprach ich Möglichkeiten für zusätzliche Programme. Wegen unserer sehr langen Walzendrehbänke dachte ich zunächst an die Bearbeitung von Torpedos, aber mir erschien dann doch eine Erweiterung des Programms auch für Friedenszwecke sinnvoller.

Bei einer Verhandlung im Heereswaffenamt in Berlin erfuhr ich, dass ein erheblicher Bedarf für Walzwerke bestehe. Wir stellten damals solche zur Verarbeitung von Celluloid her. Man brauchte sie in grosser Zahl für den Ausbau der Sprengstoffindustrie. Bald hatte ich eine enge Zusammenarbeit mit der grössten Ingenieurfirma dieser Branche in Köln, welche für das In- und Ausland ganze Chemie- und Sprengstoffabriken plante. Wir mussten unsere Maschinentypen schnell umkonstruieren und erhielten dann von der «Sprengchemie» in Hamburg die ersten Probeaufträge. Diesen folgten bald Grossaufträge von der damals grössten deutschen Sprengstoffirma Wolf in Walsrode.

Bis zu unserem Jubiläumsjahr 1937 hatten wir das Auftragsvolumen der Maschinenfabrik auf ein Vielfaches gesteigert. Da diese Aufträge erhebliche Anzahlungen brachten, waren die Schulden bei der Dresdner Bank bald abgedeckt, stattdessen verfügten wir über beträchtliche Guthaben. Die Lage hatte sich innerhalb relativ kurzer Zeit total verändert. Die Einstellung der Bankdirektoren mir gegenüber war – einem Wechselbad gleich – von Zurückhaltung und Frostigkeit zu äusserster Zuvorkommenheit umgeschlagen, wie ich das mehrfach im Laufe meiner unternehmerischen Laufbahn erlebt habe. Aber ich gebe zu – Filialdirektoren, immer an der «Front» mit ihren vielfältigen Belastungen und ständigen Veränderungen stehend, haben es nicht leicht, eine Linie konsequent durchzuhalten.

Schon lange hatte mich der Gedanke beschäftigt, eine halbautomatische Drehbank für schwere Drehteile zu entwickeln. Die Anregung hierzu war von den im Ersten Weltkrieg mit Erfolg gebauten Sonderdrehbänken zur Bearbeitung von Granaten gekommen, welche damals leider nicht für Friedenszwecke weiterentwickelt worden waren.

Nach meinem Konzept sollten mit diesen Halbautomaten zwar auch Granaten und Bomben grosser Kaliber, vor allem aber Achsschenkel, Radnaben und ähnliche schwere Massenteile für Waggons, Lastkraftwagen, Panzer, Traktoren,

Automobile, also für alle Bereiche des zukunftsträchtigen Verkehrs, bearbeitet werden. Ein Nebenzweck: der Werkzeugmaschinenpark der Maschinenfabrik würde hochwertig vervollständigt, die Ingenieure und Arbeiter würden an hochwertige Arbeit gewöhnt. So mussten sich für die Zukunft weitere Möglichkeiten eröffnen. Mit dieser Maschine als Serienprodukt wollte ich für eine ständige Grundauslastung des Betriebes sorgen, der im Übrigen vorwiegend auf Einzelfertigung eingestellt war.

Ein international orientierter Werkzeugmaschinenhändler sollte unser Konzept prüfen und später den Verkauf übernehmen. Hahn u. Kolb in Stuttgart waren gebunden, und so wandte ich mich an die gleichwertige, in Berlin ansässige Firma Stenzel u. Co. Dort waren ausgezeichnete Fachleute. Sie waren an unserem Projekt sehr interessiert, weil es, wie ich gehofft hatte, eine Marktlücke füllte. Unter Berücksichtigung der bestehenden Modelle – England und USA waren einbezogen – wurde der Bereich, in welchem der Halbautomat arbeiten sollte, festgelegt. Es wurde ein kleines Konstruktionsteam unter Leitung eines erfahrenen Werkzeugmaschinenkonstrukteurs zusammengestellt.

Im Jahre 1938 stand die erste Maschine für Probeläufe bereit. Etwa bei Kriegsausbruch begannen wir mit der normalen Serienproduktion, die sich ständig steigerte. Die Firma Stenzel hatte den Verkauf übernommen.

Die dritte Entwicklung, die ich in dieser Zeit einleitete, war unsere Betätigung auf dem Kunststoffgebiet, einem Sektor des «Vierjahresplans». Eine kleine Maschinenfabrik in Schwedt an der Oder hatte, wie ich hörte, die ersten Spritzmaschinen, später Schneckenpressen genannt, herausgebracht. Mit dem Fabrikanten, einem auf diesem Gebiet erfahrenen Ingenieur mit guten Ideen, aber ohne das zur Auswertung notwendige unternehmerische Format, trat ich in Verbindung.

Wir übernahmen die Lizenz für die neue Maschine. In den folgenden Jahren wurden die Spritzmaschinen von uns weiterentwickelt, und bis in den Krieg hinein waren wir auf diesem Gebiet führend. Ebenso wurde von uns etwa zu Beginn des Krieges der erste Ziehkalander für Kunststoff-Folien gebaut, so dass wir erwarten konnten, nach Ende des Krieges die führende Maschinenbaufirma auf dem Gebiet wichtiger Maschinen für die Kunststoffindustrie zu sein. Diese Hoffnungen wurden, ebenso wie die in den Vielstahl-Halbautomaten gesetzten Erwartungen, 1943 durch die totale Zerstörung der Maschinenfabrik, ihre Folgewirkungen und mein persönliches Handicap vernichtet.

Nachdem die Treuhandgesellschaft für eine moderne Buchhaltung und übersichtliche Bilanzen gesorgt hatte, ergab sich die Notwendigkeit, die Betriebsorganisation zu modernisieren. Auf Empfehlung der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau übertrug ich diese Aufgabe dem damals wohl besten Kenner der Maschinenindustrie, Dr. von Schütz. Beratungsfirmen heutigen Zuschnitts gab es noch nicht.

Dr. von Schütz hat über zwei Jahre lang bei uns gearbeitet und ein modernes Rechnungswesen mit Arbeitsvorbereitung, Arbeitsführung, Materialverwaltung, Vor- und Nachkalkulation, monatlicher Betriebsabrechnung usw. geschaffen. Hierbei machte ich die Erfahrung, dass man sich zwar die besten Leute zur Beratung und Einführung moderner Organisationsmethoden holen kann, dass man aber letztlich selbst alle diese Massnahmen durchführen und zum Leben bringen muss. Es gilt vor allem die Trägheit im eigenen Hause zu überwinden.

Der Schritt von einer im Wesentlichen noch pragmatisch arbeitenden Fabrik, mit dem Meister – auch für die Disposition der Arbeit – im Mittelpunkt stehend, bis zu einem gesteuerten Arbeitsablauf mit regelmässiger Abrechnung war enorm gross. Entsprechend gross waren auch die Schwierigkeiten. Die spätere Fortentwicklung eines einmal eingefahrenen Systems erwies sich als leichter.

1937 bestand die Firma Kleinewefers 75 Jahre. Dieses Jubiläum wollten wir feiern und die Gelegenheit nutzen, uns der Öffentlichkeit wieder einmal vorzustellen. Die Jubiläumsschrift verfasste ich im Wesentlichen selbst. Sie war verständlicherweise vom Geist der Zeit durchdrungen. So musste ich die im Archiv verbliebene Auflage nach dem Krieg, um sie als Grundlage für den Neubeginn und zur Information von Geschäftsfreunden und Kunden über das, was «Kleinewefers» einmal gewesen war, benutzen zu können, erst einmal «entnazifizieren». Einige Seiten wurden überklebt.

Hauptveranstaltungen aus Anlass dieses Jubiläums waren ein Begrüssungsabend für die in- und ausländischen Vertreter und Geschäftsfreunde, am folgenden Vormittag ein Festakt im Werk mit der ganzen Belegschaft und zahlreichen Ehrengästen, schliesslich als Höhepunkt und Abschluss ein festlicher Abend mit der Belegschaft, deren Angehörigen und allen Gästen in der Krefelder Stadthalle.

Als ganz persönliche Geste hatte mein Vater, der inzwischen 74 Jahre alt war, alle in- und ausländischen Vertreter an einem herrlichen Sommernachmittag und -abend zu einem Gartenfest zu sich eingeladen.

Den Veranstaltungen voraus ging eine Pressekonferenz. Ich sorgte dafür, dass unser Jubiläum sowohl in der Tagespresse als auch in der Fachpresse zur Werbung für Kleinewefers genutzt wurde. Unsere Belegschaft, «Gefolgschaft» hiess es, hatte inzwischen die Zahl 700 überschritten; bald würden wir 1’000 sein. Der Umsatz lag der Verarbeitungstiefe entsprechend bei etwa sieben Millionen Reichsmark im Jahr.

Als Repräsentant der in- und ausländischen Vertreter und Geschäftsfreunde sprach bei dem Festakt im Werk Herr Frey von der Firma Schmuziger aus Sao Paulo in Brasilien. Ich hatte der Feier bewusst einen internationalen Charakter gegeben. Das führte zu Konflikten mit der Kreisleitung der Partei.

Alle Länder waren beim Begrüssungsabend auf den Tischen durch Fähnchen

repräsentiert. Beim Festabend sollten neben der Hakenkreuzfahne sämtliche Fahnen der beim Jubiläum vertretenen Länder von der Empore in der Stadthalle herabhängen. Schliesslich war geplant, dass den zwei dienstältesten Vertretern, einem Franzosen und einem Belgier, durch meinen Vater Geschenke überreicht werden sollten. Dabei sollte jeweils die Nationalhymne des betreffenden Landes gespielt werden.

Diese Pläne waren bekannt geworden. Knapp eine Woche vor dem Fest rief mich der Kreisleiter an und erklärte, es sei unmöglich, hier fremde Nationalhymnen zu spielen oder gar ausländische Fahnen in der Stadthalle aufzuhängen. Er sei entschlossen, so etwas zu verbieten. Ich erwiderte, dass ich seine Gründe nicht anerkenne und an meinem Plan festhalten werde.

Es kam zu einer Unterredung in der Kreisleitung, wobei Kreisleiter Diestelkamp mir sagte, dass ich Schwierigkeiten bekommen und dass er an einer solchen Feier nicht teilnehmen werde. Ich antwortete, ich würde das zwar bedauern, aber dann müsse ich leider auf seine Anwesenheit verzichten. Ich versuchte, ihm klarzumachen, wie wichtig es sei, den Ausländern einen positiven Eindruck des Dritten Reiches zu vermitteln. Auch bei der Olympiade in Berlin seien die ausländischen Fahnen – sozusagen amtlich – gezeigt worden. Wir sollten Toleranz und Respekt vor den ausländischen Symbolen zeigen.

Auf die Nationalhymnen bei der Geschenkübergabe verzichtete ich, der Anlass war wohl auch zu unbedeutend dafür, aber an den Fahnen hielt ich fest. Der Kreisleiter liess sich schliesslich überzeugen. Er kam auch zum Festabend.

Beim Begrüssungsabend im Krefelder Hof hatte ich ausser den leitenden Mitarbeitern, den Verkaufsingenieuren und Konstrukteuren auch einige ausgewählte Männer der Werkschar in ihrer blauen Uniform zwischen die Gäste verteilt. Die Werkschar war eine Art Werkschutz und für den Luftschutz besonders geschult.

Die ausländischen Gäste waren zunächst reserviert und befangen, aber neugierig. Als ich in meiner Ansprache sagte, hier seien einige Männer in Uniform, die sich für die allgemeinen Interessen des Betriebes besonders einsetzten, und wir Deutsche hätten nun einmal Freude an Uniformen, gab es ein befreiendes Gelächter. Wir haben einen sehr vergnügten Abend verbracht.

Beim Festabend in der Stadthalle musizierte das grosse Musikkorps der SA. Ausserdem wirkte unser verstärkter Werkschor mit. Dirigent war unser Drehermeister Fritz Rangs, ein Vertreter jener Generation fähiger und selbstbewusster Werkmeister, die meinem Vater besonders verbunden waren. Meister Rangs wuchs als Dirigent über sich selbst hinaus und erhielt einen Beifallssturm, besonders für den vom grossen Chor mit Musikbegleitung vorgetragenen Radetzkymarsch. Meine wohlvorbereitete, aber weitgehend frei gesprochene Rede endete wie üblich mit einem «Sieg Heil» auf den Führer und Deutschland. Anschliessend wurden die Nationalhymnen, Deutschlandlied und Horst-Wessel-

Lied, gesungen. Die Ausländer hörten sie mit erhobenem Arm an.

Das Fest war ein sichtbarer Ausdruck der Gemeinsamkeit aller mit dem Werk Verbundenen und des in jeder Beziehung, nicht zuletzt im sozialen Bereich, in wenigen Jahren erzielten Fortschritts. Gleich nach dem Jubiläum begannen die umfangreichen Um- und Neubauten, verbunden mit einer durchgreifenden Modernisierung des Maschinenparks, nachdem der Apparatebau und die Giesserei schon einen hohen technischen Stand erreicht hatten.

In jedem Werk wurden infolge der technischen Entwicklung nicht mehr genutzte Fabrikräume, zum Beispiel ein ehemaliges Kesselhaus, zu vorbildlichen Umkleide- und Waschräumen umgebaut und eine Kantine geschaffen. Ausserdem wurde zur Betreuung unserer zahlreichen in- und ausländischen Besucher ein Gästekasino eingerichtet. Es entstand eine moderne Lehrwerkstatt für Schlosser und Maschinen-Facharbeiter und eine Lehrformerei für den Nachwuchs in der Giesserei. Äusserer Ausdruck der Anerkennung war das «Gaudiplom für hervorragende Leistungen». Wir waren alle stolz darauf. Die grosse Tafel hing am Werkseingang. Dieser permanente Wettbewerb der Betriebe beschränkte sich keineswegs auf die sozialen Verhältnisse, sondern schloss die technische Leistungsfähigkeit ein. Schon gar nicht genügte für die Anerkennung etwa Parteimitgliedschaft der massgebenden Leute.

In ein paar Jahren würden wir «Nationalsozialistischer Musterbetrieb» sein und die goldene Fahne hissen dürfen. Die Zahl dieser deutschen Betriebe, die in jeder Hinsicht Spitzenbetriebe waren, war klein.

Infolge unserer Lieferungen für Handelsschiffe und die Kriegsmarine wurde ich häufiger zu Probefahrten und Stapelläufen eingeladen. Der eindrucksvollste Stapellauf, den ich miterlebte, war der des Schlachtschiffes «Bismarck» in Wilhelmshaven. Hitler hielt die Taufrede. Die «Bismarck» war wohl das vollkommenste Grosskampfschiff, das zu dieser Zeit gebaut wurde, bedeutete aber zugleich auch das Ende einer Epoche des Seekrieges. Die Flugzeugträger bilden seitdem das Rückgrat der Hochseeflotten.

Im Sommer 1938 fand die alljährliche Hauptversammlung der Fachgruppe Textilmaschinen der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau in Würzburg statt. Ich gehörte dem Beirat (Vorstand) der Fachgruppe an. Mein Vater war Mitgründer des Fachverbandes für Textilmaschinen und auch desjenigen für Papiermaschinen nach dem Ersten Weltkrieg gewesen.

Da unser im Juni 1937 geborener zweiter Sohn Gerd – eine Jubiläumsgabe sozusagen! – nun seine Mutter entbehren konnte, reiste Eva mit nach Würzburg, «ins Land der Franken». Wir dehnten den Aufenthalt in diesem gesegneten und mit Kultur gesättigten Mainfranken über den unmittelbaren Anlass hinaus aus. Diese Woche im Frankenland, im Sommer 1938, erscheint uns beiden auch in der Rückschau immer noch als eine zwar kurze, aber besonders

glückliche Zeitspanne in unserem langen Leben. Harte Jahre lagen hinter uns und die Zukunft scheinbar vielversprechend vor uns. Zur gleichen Zeit waren meine Eltern mit Freunden zu einer Autofahrt nach Ostpreussen aufgebrochen.

Freundschaftliche Beziehungen verbanden uns mit dem Verleger Melliand aus Heidelberg. Ich gehörte inzwischen dem Beirat der Leipziger Messe an und hatte erreicht, dass die Textilmaschinen nun in einer eigenen Halle ausstellen konnten. Bis dahin waren die Werkzeugmaschinen die Attraktion jeder Leipziger Messe: eine geschlossene Maschinenausstellung. Nun zeigten sich daneben die Textilmaschinen als schon fast der bedeutendste Zweig des deutschen Maschinenbaues.

In meiner Eigenschaft als Beirat der Messe und Initiator der Textilmaschinenausstellung war ich ein begehrter Gesprächspartner für Melliand, mit dem mich aber darüber hinaus bald auch eine persönliche Freundschaft verband. Melliand, Marcel war sein Vorname, an der Nahtstelle zwischen Deutschland und Frankreich – im Elsass – geboren, war wohl 20 Jahre älter als ich und unter anderem Verleger der bekannten «Melliand Textilberichte», einer international hoch angesehenen Zeitschrift, die auch französische und englische Ausgaben hatte. In Heidelberg besuchte ich Melliand oft, zumal auch Kurt Vowinckel, der Verleger der «Zeitschrift für Geopolitik», in Heidelberg wohnte.

Gemeinsam mit Melliand, der dem Nationalsozialismus skeptisch gegenüberstand, besuchten wir den Marienberg bei Würzburg. Hier hatte Ulrich von Hutten gelebt, und sein Ausspruch: «Die Geister regen sich, es ist eine Lust zu leben», war für mich Ausdruck unserer Zeit. Viele, wie ich, empfanden sie als einen ungeheuren Aufbruch, auch wenn das heute manchem seltsam klingen mag. Das meiste ist noch vernebelt und verzerrt. Es muss wohl noch viel Zeit vergehen, um objektiv feststellen zu können, ob nicht damals doch eine grosse Chance für die deutsche und europäische Geschichte war, die vertan wurde, allerdings auch durch eigene deutsche Schuld. Den Nationalsozialismus als Idee und politische Kraft muss man trennen von der dieser Bewegung keineswegs immanenten Entartung des Regimes.

Nach Abschluss des Münchener Abkommens, im September 1938, liess Hitler Karl Haushofer zu sich nach Berlin rufen, und Haushofer erzählte mir später, dass sich folgendes Gespräch dabei entwickelte: «Na, Herr Haushofer, was sagen Sie nun?!» Haushofer antwortete: «Mein Führer, Sie haben Grosses erreicht, und ich hätte nie geglaubt, dass Sie einen solchen Erfolg ohne Krieg hätten erreichen können. Wenn Sie aber nicht alles aufs Spiel setzen wollen, müssen Sie jetzt eine entschlossene Friedenspolitik treiben!» Daraufhin habe sich Hitler wortlos umgedreht und Haushofer stehen lassen.

Seitdem, sagte mir Haushofer, habe er fast keinen Einfluss mehr auf die Aussenpolitik Hitlers, und auch über seinen Freund Hess könne er kaum noch

etwas erreichen. Haushofer war sehr besorgt und resigniert.

Er schenkte mir um diese Zeit sein neues Buch «Weltmeere und Weltmächte» mit der handschriftlichen Widmung «In Erinnerung und Hoffnung Ihr K. Haushofer». Mit diesem Buch wollte er den Deutschen das Gewicht und die Bedeutung der Seemächte nahebringen, denn schon einmal waren wir an diesen gescheitert. Mehrfach postulierte Haushofer als Maxime deutscher Politik: «Wir Deutsche müssen uns von jedem Konflikt fernhalten; wenn es nicht zu umgehen ist, dürfen wir erst in später, entscheidender Stunde eingreifen.» Aber konnten wir das immer bei unserer zentralen Lage? Heute ist die Einhaltung dieser Richtschnur, fast um jeden Preis (und unter dem Schutz der USA!), sicher eine Überlebensfrage. Aber damals? Hatten wir auf die Dauer überhaupt die Möglichkeit der Wahl, oder konnte man uns nicht vielmehr zum Konflikt zwingen? Schon Lloyd George, einer der Väter des Versailler Vertrages, hatte, vor einer Karte Europas stehend, gesagt: «Hier wird der nächste Krieg in Europa ausbrechen.» Dabei wies er mit dem Finger auf Danzig . . .

Die «Judenfrage» hatte bis zu dieser Zeit, auch in Parteikreisen, nicht die zentrale Rolle gespielt, die man ihr heute nachsagt. Streichers (Gauleiter von Franken) Zeitung «Der Stürmer» nahm kein vernünftiger Mensch ernst; wenn auch nicht verkannt werden soll, dass diese politische Pornographie wohl geeignet war, bei manchen niederste Instinkte zu wecken. Im Übrigen waren wir Deutschen alle angestrengt mit *unseren* Angelegenheiten beschäftigt: Ingangsetzung und Entwicklung der Betriebe, Beseitigung der Arbeitslosigkeit, Aufbau einer neuen Wirtschaftsordnung, nachdem der Welthandel versagte. Wir wurden in Atem gehalten durch die Rückkehr der Saar, die Besetzung des Rheinlandes, durch die Wehrhoheit, die Olympiade 1936, bei welcher das gesamte Ausland Hitler und dem Dritten Reich seine Reverenz erwies, durch den Anschluss Österreichs, des Sudetenlandes und vieles andere. Nicht zuletzt sei in diesem Zusammenhang auf den positiven Eindruck verwiesen, den der Abschluss des Reichskonkordates mit dem Vatikan auf uns und das Ausland machte.

Die schändliche, uns alle überraschende «Reichskristallnacht» im November 1938 nach der Ermordung des Legationssekretärs vom Rath in Paris war «schlimmer als ein Verbrechen, sie war eine Dummheit». (Talleyrand anlässlich der Erschiessung des Herzogs von Enghien durch Napoleon.) Dies umso mehr, als es bis zu diesem Zeitpunkt so aussah, als ob eine noch als menschlich bemäntelte Regelung des Judenproblems beabsichtigt sei. Die Juden sollten, unter Mitnahme ihrer Vermögenswerte, auswandern können. Wir hörten aber schon damals, dass die Einreise von Juden aus Deutschland zum Beispiel nach Palästina (britisches Mandat) durch die Briten gewaltsam verhindert wurde.

Im Jahre 1936 suchten wir eine neue Wohnung. Die Familie, mit bald drei Kindern, war für die bisherige zu gross geworden. Wir überlegten auch, ein

Haus zu kaufen. Davon hatten Evas jüdische Bekannte gehört, frühere Geschäftsfreunde ihres Vaters, die im Bismarckviertel, der guten Wohngegend in Krefeld, wohnten. Sie baten uns zur Besichtigung; denn sie wollten auswandern und ihr Haus verkaufen. Es war ein schönes Haus, aber es passte räumlich nicht für unsere Zwecke. Wir sagten ab. Die Besitzer wollten daraufhin ihre Forderung ermässigen und um jeden Preis verkaufen. Aber um den Preis ging es uns nicht. Nach dem Kriege war ich froh, dass aus dem Hauskauf nichts geworden war. Ich hätte sonst alles, auch nach eventueller Zerstörung und Wiederaufbau, noch einmal bezahlen müssen, und man hätte mich ausserdem der «Ausbeutung von Juden unter Ausnutzung meiner Parteizugehörigkeit» bezichtigt.

Nach der Rückkehr von ihrer Ostpreussenfahrt berichteten meine Eltern begeistert von den Schönheiten dieses Landes, das die wenigsten im Westen des Reiches kannten. Ich war einmal in Danzig und Königsberg, häufiger in Breslau und Oberschlesien. Für die Leute vom Westen hörte Deutschland in Berlin auf. Schlimmer aber war, dass die Ostelbier kaum über Berlin hinaus in die «Provinz» kamen. Allenfalls machte man einmal im Leben eine «fröhliche Rheinreise». Dabei hat die deutsche Provinz, mit ihren zahlreichen kulturellen und wirtschaftlichen Zentren, ein ganz anderes Gewicht als zum Beispiel die französische.

Noch in der Weimarer Republik übten Vertreter des Grossgrundbesitzes in Berlin direkt und über politische Zirkel, zum Beispiel dem Herrenklub, einen bedeutenden Einfluss auf die deutsche Politik aus, ohne den grossen Wandel im wirtschafts- und sozialpolitischen Bereich, der sich insbesondere im Gefolge des Ersten Weltkrieges vollzogen hatte, zu bedenken, ja überhaupt zu kennen. Die Industrie des Westens, die Häfen im Norden, gaben Deutschland das Gewicht, aber regiert wurde vielfach von Kräften, deren Sicht durch die Agrarwirtschaft bestimmt und begrenzt war. Man schloss sich in vielen Teilen des deutschen Ostens bewusst ab gegen Einflüsse aus dem Westen. Diese brachten geistige Unruhe, Zweifel an der patriarchalischen Ordnung und – ganz konkret – höhere Löhne. In Schlesien war man aufgeschlossener; das war wohl auch ein Erbe der österreichischen Vergangenheit und der Industrialisierung Oberschlesiens. Im ganzen aber hat in der oben skizzierten Haltung das Versagen des deutschen Konservatismus, übrigens nicht erst seit 1933, seine Ursache.

Im Februar/März 1939 waren Eva und ich nach sechs Jahren wieder zum Skilaufen in Vergalden im Montafon: in der «Ostmark», wie es jetzt hiess. Während mehrerer Jahre vor dem «Anschluss» waren Ferienreisen nach Österreich durch die «Tausendmark-Sperre» nicht möglich. Dies war eine Sanktion des Deutschen Reiches nach dem gescheiterten Putsch der Nationalsozialisten in Wien, bei welchem der Bundeskanzler Dollfuss ermordet wurde. Die SA wurde damals in Österreich verboten; Fürst Starhemberg mit seinen «Heimwehren»

beherrschte jetzt die Szene. In dieser Zeit blühte das Kleinwalsertal als Wintersportziel der Deutschen auf.

Hier in Vergalden überraschte uns im März die Nachricht von der Besetzung der restlichen Tschechei und dem triumphalen Einzug Hitlers in Prag. Ich fand es eine überflüssige Provokation, die ausserdem an den tatsächlich schon zugunsten Deutschlands bestehenden Machtverhältnissen in Europa kaum etwas änderte. Die Regelung der Korridorfrage wäre mir wichtiger erschienen. Dort war auch unsere moralische Position stärker.

9. KAPITEL

Zweiter Weltkrieg – Mob-Kalender – Luftschutz – Tod der Mutter – Kriegswirtschaft – Musterung – Nach dem Westfeldzug: kein Frieden – Antje und das Mutterkreuz – «Die Zukunft der Personalgesellschaft» – Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, Reichsgruppe Industrie – Otto Sack und Karl Lange

Im Frühjahr des Jahres 1939 hatte ich ein schönes Grundstück an der Kempener Allee in Krefeld gekauft. Wir waren, unter Zuziehung eines Architekten und Gartengestalters aus Düsseldorf, mit Hausbauplänen beschäftigt. 1940 sollte das Haus fertig sein. Es kam anders.

Wie meist in diesen Jahren blieb ich, als Eva mit den Kindern auf der Insel Spiekeroog war, in Krefeld bei der Arbeit. Ich fuhr nur Mitte August zu einem kurzen Besuch hinüber. Mir schien aber die politische Lage so bedrohlich, dass ich nach einigen Tagen schon wieder zurückfuhr, Eva und die Kinder blieben noch, weil Eva erkrankt war.

Das Benzin an den Tankstellen war schon rationiert, die Ausgabe von Lebensmittelkarten angekündigt.

Der spektakuläre deutsch-russische Nichtangriffspakt schien noch einmal eine Friedenschance zu eröffnen, aber es kam zu keiner Verständigung mehr. England und Frankreich, die ihre Garantie an Polen erneuerten, Deutschland, das die Frage seiner Ostgrenze regeln wollte, und Polen, das halsstarrig jede Verhandlung über eine Volksabstimmung im Korridor oder, je nach dem Ausgang, über eine exterritoriale Verbindung zwischen dem Reich und Ostpreussen ablehnte – alle Beteiligten hatten wohl schon auf Krieg geschaltet. Die Sowjetunion wartete klug auf ihre Stunde, und für Roosevelt zeichnete sich nun die Chance ab, mit konsequenter Schläue die Stimmung in den USA kriegsbereit zu machen. Hitler hatte wohl als einziger der handelnden Staatsmänner geglaubt, den Krieg auf Polen begrenzen zu können. Das war Wunschdenken, aber nicht mehr verantwortungsbewusstes Handeln im Interesse Deutschlands.

Noch vor Ausbruch des Krieges wurden Lebensmittelkarten und Benzinscheine ausgegeben, die Rationierung eingeführt. Eisenscheine gab es in der Industrie schon seit längerem. Der Autobetrieb wurde eingeschränkt, und mit Kriegsausbruch stellte ich mein schönes Horch-Cabriolet in die Garage und kaufte mir ein Fahrrad. Ich bin in Krefeld nur noch mit dem Fahrrad gefahren, es war zehn Jahre lang mein treuer Begleiter, bis 1948/49 der erste Volkswagen die neue Auto-Aera einleitete.

Der Horch und einige BMWs waren bald beschlagnahmt. Aber als «kriegs-

wichtiger» und später als «Rüstungsbetrieb» wurden uns ein DKW und ein kleiner Opel als Fahrzeuge für wichtige Fahrten bewilligt.

Es war Krieg: ein seltsames Gefühl. Tausend Gedanken stürmten auf mich ein.

Im «Mob-Kalender» (Mobilmachungskalender), einer rot eingebundenen Mappe mit der Aufschrift «Geheim», war alles aufgezeichnet, was ich als Betriebsführer im Falle einer Mobilmachung und der Erklärung des Kriegszustandes zu tun hatte. Es handelte sich hauptsächlich um formularmässige Vorschriften und Pflichten. Der grösste Teil war von mir selbst, gemeinsam mit der Rüstungsinspektion in Düsseldorf, erarbeitet worden.

Da waren die Maschinen verzeichnet, die wir unbedingt für Rüstungszwecke freihalten mussten, und unser Produktionsprogramm für die Rüstung. Im Apparatebau waren es Rekuperatoren für Stahlindustrie und Chemie sowie Leichtmetall-Lufterhitzer für die Kriegsmarine. Im Maschinenbau sollten die langen Walzendrehbänke für die Bearbeitung von Torpedos freigehalten werden. Ausserdem sollten wir Pulverwalzwerke und den Vielstahl-Halbautomaten, vorwiegend für die Geschoss- und Bombenbearbeitung, bauen. Von dem späteren Schwerpunkt unserer Rüstungsfertigung, den Flutklappen- und dann den Schnorchelventilen für U-Boote, war noch nicht die Rede.

Weisungsgemäss öffnete ich den Mob-Kalender am ersten Kriegstag. Ich rief die leitenden Mitarbeiter und den Vertrauensrat zusammen: Ich teilte ihnen mit, dass wir nun unter Kriegsrecht ständen und unsere Weisungen von der Rüstungsinspektion erhielten.

Eine UK-Stelle wurde eingerichtet, und ich hatte seitdem allein die letzte Verantwortung für UK-Stellung oder Freigabe zum Wehrdienst zu tragen (UK = unabkömmlich). Das hat mich im weiteren Verlauf des Krieges, wenn ich Entscheidungen über die Freigabe eines Mitarbeiters zur Wehrmacht treffen musste, oft schwer belastet, war es doch manchmal eine Entscheidung über Leben und Tod. Es entsprach dem Führerprinzip, dass Entscheidungsfreiheit und persönliche Verantwortung gleich gross waren.

Schon am ersten Kriegstag musste alles verdunkelt werden. Das war in den Betrieben nicht einfach, aber es wurde zur Routine. Wir hatten eine eingeübte Luftschutztruppe unter dem Kommando eines ehemaligen Feldwebels, der seine Leute gut geschult hatte. Einige Betonkeller waren entsprechend ausgebaut und durch behelfsmässige Luftschutzräume ergänzt. Später bauten wir, über die beiden Werksgelände verstreut, Zwei- und Drei-Mann-Bunker und vorfabrizierte Ein-Mann-Beobachtungsstände. Gegen Ende des Krieges kamen noch Erdlöcher hinzu, die guten Schutz gegen Tiefflieger boten.

Der Luftschutz hat während des ganzen Krieges in unseren Werken, aber

auch im gesamten Niederrhein-Ruhr-Gebiet hervorragend funktioniert und vielen Menschen das Leben gerettet. Deswegen waren auch in dieser Region, welche schon früh richtige «Heimatfront» wurde, die Menschenverluste vergleichsweise geringer als in anderen, lange Zeit von Luftangriffen verschonten Gebieten.

Die im Verlaufe des Krieges im Westen sich häufenden Feindeinflüge und Luftangriffe erforderten – unabhängig von den Sirenen – für die Rüstungsbetriebe einen Sonderwarndienst, um den Arbeitsausfall so gering wie möglich zu halten. Die Luftwarnung erfolgte über Telefon, und der diensttuende Luftschutzleiter gab nach seiner Beurteilung der Lage erst den Befehl zum Aufsuchen der Schutzräume und zum Besetzen der Abwehrpositionen. Tüchtige Telefonistinnen, die Tag und Nacht in Wechselschicht die Telefon- und Warnzentrale bedienten, haben in diesen Jahren Hervorragendes geleistet, besonders unsere unerschrockenen Frauen Blaswich und Teuwen.

Von Begeisterung war bei Ausbruch des Krieges nirgendwo etwas zu spüren. Es war eine ernste und eher gedrückte Stimmung. Niemand im deutschen Volk hatte den Krieg herbeigesehnt oder ihn als unvermeidlich erwartet. Er wurde wie ein Schicksal hingenommen. Für meinen Vater war es schon der dritte Krieg. Er stand den Dingen gefasst gegenüber.

Meine Mutter war tieftraurig und erschüttert. Als sie die Nachricht vom Kriegsausbruch hörte, weinte sie ununterbrochen und stammelte nur: «Die armen Jungens, die armen Jungens!» Sie starb ganz plötzlich im Januar 1940, 74 Jahre alt. So ist ihr vieles erspart geblieben; das war unser Trost.

Eine gewisse Steuerung der Produktion hatte schon vor dem Krieg eingesetzt. Eisen und Stahl waren kontingentiert. Maschinen konnten nur gefertigt werden, wenn der Hersteller auch Eisenscheine beibrachte. Ähnliches galt für Bauten. In der Maschinenfabrik hatten wir wegen der Eisenersparnis alle Neu- und Erweiterungsbauten in Eisenbeton statt in Stahlkonstruktion ausführen müssen. Die Dachkonstruktion bestand aus Holz. Sie hat später vorzüglich gebrannt.

Eine ähnliche Kontingentierung galt für Nichteisen-Metalle wie Kupfer usw. Dabei rangierte der Export in neutrale Länder vorläufig noch gleichrangig neben der Rüstung. Eine subtilere Differenzierung der Rüstungsfertigung (wie Panzer, Flugzeuge, Munition, Bomben, U-Boote usw.) und eine den Erfordernissen angepasste wechselnde Rangordnung (Dringlichkeit) gab es erst später.

Überall und leider auch in der Führung wurde nach dem schnellen, siegreichen Abschluss des Polenfeldzuges mit einer nur kurzen Dauer des Krieges gerechnet. Rüstung und Rüstungsproduktion wurden deshalb viel zu lange mit der linken Hand betrieben. Das sollte sich noch als schwerwiegender Fehler erweisen.

Diese Meinung teilt auch Dr.-Ing. Rohland, der als «Panzer-Rohland» in die

Rüstungsgeschichte des Zweiten Weltkrieges eingegangen ist. Ich kannte Rohland von Krefeld her gut und schätzte ihn. Damals war er Betriebsführer der Deutschen Edelstahlwerke, welche unter anderem Spezialstähle für Panzer herstellten; er hat wesentliche Beiträge zur Entwicklung und Produktion von Panzern geleistet. Später wurde Rohland als Nachfolger von Vogler, der den Vorsitz im Aufsichtsrat übernahm, Generaldirektor der Vereinigten Stahlwerke.

Die Zahl der Einberufungen blieb während des Polenfeldzuges gering. Sie stieg auch während des Westfeldzuges nicht so stark an, dass es sich im Betrieb ausgewirkt hätte. Die Rüstungsbetriebe wurden mit Ersatzkräften aus nichtkriegswichtigen Betrieben ohnehin bevorzugt; ausserdem wurde nun zehn bis zwölf Stunden am Tag und in vielen Abteilungen «um die Uhr» gearbeitet.

Mein Freund und engster Mitarbeiter Trelenberg musste als Offizier noch vor Kriegsbeginn zu seinem Regiment einrücken. Ich brachte ihn in seine Garnison nach Lingen, nachdem wir zuvor ausgiebig Abschied gefeiert hatten. Erst neun Jahre später, 1948, kam er aus russischer Kriegsgefangenschaft wieder an seinen alten Arbeitsplatz als Syndikus zurück. Das aber ahnten wir damals noch nicht. Ich bewundere alle die, welche ihren Nachkriegsveröffentlichungen gemäss schon bei Kriegsbeginn gewusst haben wollen, wie es weiter- und wie es ausging. Damals allerdings hat man davon nichts, auch nicht hinter der vorgehaltenen Hand, gehört. Noch klüger waren die, welche 1933 alles voraussahen und schon damals wussten, wie es 1945 enden würde!

Ich selbst war als Betriebsführer eines Rüstungsbetriebes automatisch UK gestellt. Von Zeit zu Zeit wurde diese UK-Stellung, auf die ich keinerlei Einfluss hatte, von einer Kommission überprüft, welcher der Leiter der Rüstungsinspektion, der Präsident und der Geschäftsführer der Gauwirtschaftskammer, der Kreisleiter der Partei, der Kreisobmann der Deutschen Arbeitsfront (DAF) und der Leiter des Arbeitsamtes angehörten.

Dem Westfeldzug voraus ging das Norwegenunternehmen im April 1940. Die Fahrt der deutschen Zerstörer nach Narvik, mit den Gebirgsjägerregimentern an Bord, gehört zu den grossen Leistungen der Seekriegsgeschichte. Dieser kühne Wagemut war leider vergessen, als nach «Dünkirchen» eine erfolgreiche Landung in England und damit eine schnelle Beendigung des Krieges im Bereich des Möglichen gelegen hätte.

Für den 10. Mai 1940 – wie sich dann herausstellte, war es der Beginn des Westfeldzuges – hatte ich 14 Tage zuvor einen Musterungsbefehl erhalten. Unter dem Gedröhne der Marschmusik aus dem Lautsprecher nahm die Musterung in der Wirtschaft den üblichen Verlauf, von der «Belehrung» durch den diensttuenden Unteroffizier bis zu dem am Schluss nackt und stramm vor der Kommission stehenden «Militäranwärter». Trotz befehlsgemäss von mir ge-

äusserter Wünsche hinsichtlich der militärischen Verwendung ist ein Gestellungsbefehl nie gekommen. Die UK-Kommission war wohl immer der Meinung, dass ich an dem Platz, an dem ich stand, wichtiger sei.

Schon 1937 hatte ich mich freiwillig zum Wehrdienst melden wollen. Dann hätte ich mir die Waffengattung selbst aussuchen können; mein Jugend träum, Marineoffizier zu werden, hätte sich freilich nicht mehr erfüllen lassen. Der Kommandeur des Wehrbezirkskommandos, den ich kannte, meinte jedoch, als er meinen Jahrgang (1905) erfuhr: «So weit werden wir nicht zurückgehen. Sie brauchen mit einer Einberufung nicht zu rechnen!» Er legte mir nahe, doch Reserveoffizier zu werden. Aber das ging nicht, so lange konnte ich nicht weg. Ich hatte zu viel zu tun nach den verheerenden Krisenjahren, und mein Vater war schon bald 75 Jahre alt.

Auch während des Krieges habe ich mehrmals erwogen, mich freiwillig zum Fronteinsatz zu melden, vor allem nach der Zerstörung der Betriebe 1943. Aber immer wieder wurde ich beim Portepee gepackt und an meine Aufgabe erinnert: vor allem die schnelle Wiederingangsetzung der für den U-Boot-Bau unentbehrlichen Rüstungsproduktion, neben den übrigen Sparten. So blieb ich an der «Heimatfront», die es hier auch in sich hatte.

Der Sieg über Frankreich wurde gefeiert. Wir dachten an ein Ende des Krieges und an einen nahen Frieden. In Bezug auf Frankreich hatte auch ich ein Gefühl der Genugtuung, nicht zuletzt in Erinnerung daran, was uns die französische und belgische Besatzungsmacht im Rheinland angetan hatten, aber auch in Gedanken an «Versailles», wesentlich ein Produkt engstirnigen Hasses der französischen «Staatsmänner».

Bestärkt wurden wir in der Hoffnung auf ein nahes Ende des Krieges dadurch, dass zahlreiche Soldaten entlassen wurden und wieder in die Betriebe zurückkamen. Auch die Munitionsproduktion wurde stark eingeschränkt. Die Aufträge wurden rigoros zusammengestrichen. Erst um die Jahreswende 1942/43 (!) erreichte Deutschland wieder die Produktionszahlen des Ersten Weltkrieges bei der Leicht- und der Artilleriemunition. Das klingt unglaublich, aber es war so.

Auch schien es, als würden geheime Verhandlungen mit England geführt. Im August 1940 traf ich in Berlin zufällig den Krefelder Kreisleiter Diestelkamp, der Mitglied des Reichstages war. Auf meine Frage nach eventuellen Verhandlungen mit England sagte er mir betont vertraulich, dass alle Abgeordneten telegrafisch nach Berlin gerufen worden seien mit der Weisung, sich bereitzuhalten für eine kurzfristig einzuberufende Reichstagssitzung; in dieser sei eine wichtige «Erklärung der Reichsregierung» zu erwarten. Man rechne damit, dass ein Friedensabkommen mit England und damit das Ende des Krieges bekanntgegeben werde. Diese Reichstagssitzung hat jedoch nie stattgefunden.

Um die gleiche Zeit hatte ich von der Gauleitung eine vorgedruckte Einla-

dung zum «Parteitag des Sieges» in Nürnberg erhalten. (1939 war der Reichsparteitag wegen des Kriegsausbruchs ausgefallen.) Ich musste also annehmen, dass nun das Ende des Krieges gefeiert werden sollte. Auch der «Parteitag des Sieges» hat nie stattgefunden.

So warteten wir schliesslich noch ungeduldig wenigstens auf einen Sonderfrieden mit Frankreich. Diese Erwartung wurde nicht nur bei uns, sondern auch bei den Franzosen, mit denen damals ein fairer Ausgleich möglich gewesen wäre, enttäuscht.

Im Februar 1941 wurde unsere Tochter Antje geboren. Mit der Geburt dieses vierten Kindes erhielt Eva, wie es damals üblich war, das Mutterkreuz. Sie trug es gelegentlich als Anstecknadel, weil Frauen mit dem Mutterkreuz Anspruch auf einen Sitzplatz in Strassenbahn und Eisenbahn hatten. Ausserdem waren für *alle* Mütter mit kleinen Kindern Abteile «für Mutter und Kind» reserviert.

Nach dem Krieg wurde das grosse Mutterkreuz, welches wie das Ritterkreuz am Band um den Hals getragen wurde, mit dem letzteren zum bevorzugten Schmuck von Rockern, Hippies und deren Anhang. Es ist wohl in der Geschichte einmalig, dass ein Volk ungestraft und sogar ungerügt zulässt, dass höchste Auszeichnungen zum vulgären Schmuck herabgewürdigt werden und dass man dies noch im Film «bewundern» kann (wie bei dem Sohn des damaligen Bundeskanzlers Brandt). Man vergleiche damit den Respekt, den in Frankreich die «Ehrenlegion» über alle Zeitläufte und Wandlungen hinweg geniesst.

Aus der Übertragung des Führerprinzips auf die Wirtschaft und den einzelnen Betrieb ergab es sich, dass der persönlich haftende Gesellschafter dem Staat als die ideale Verkörperung des Betriebsführers und Unternehmers erschien. Die Umwandlung von Kapitalgesellschaften[1] in Personalgesellschaften, zum Beispiel GmbH in OHG oder KG (die Pervertierung der Personalgesellschaft durch die GmbH u. Co. KG war damals noch unbekannt), wurde deshalb etwa ab Mitte der dreissiger Jahre steuerlich begünstigt. Viele mittelständische Un-

[1] Bei der Kapitalgesellschaft unterliegt der in der Steuerbilanz ausgewiesene *Gewinn* der Körperschaftssteuer (Ertragssteuer). Der Geschäftsführer oder Vorstand, auch wenn er Gesellschafter oder Aktionär ist, versteuert als *Einkommen* nur sein Gehalt oder/und eventuell eine gezahlte Dividende. Der persönlich haftende Gesellschafter einer Personalgesellschaft, zusammen mit den anderen Gesellschaftern versteuert dagegen persönlich den gesamten *Gewinn* des Unternehmens, beziehungsweise den auf ihn entfallenden Teil, als *Einkommen* mit der Einkommensteuer. Dies, obwohl nach aller Regel, besonders bei grösseren Gesellschaften, nur ein Bruchteil des Gewinns «entnommen», also Einkommen wird. Auch die Kirchensteuer der Gesellschafter belastet den gesamten Gewinn, und schliesslich kann nicht – wie bei der Kapitalgesellschaft – das «Gehalt» des persönlich haftenden Gesellschafters den Unkosten des Unternehmens zugerechnet werden und den Gewinn und damit die Steuerlast mindern. Auch belässt gerade die Personalgesellschaft aus Gründen einer vernünftigen Finanz- und Bilanzpolitik (Bildung von Eigenkapital) stets einen erheblichen Teil des Gewinns im Unternehmen. Der persönlich haftende Gesellschafter muss also als «Einkommen» etwas versteuern, was er in diesem Umfang nie bekommen hat.

ternehmen haben davon Gebrauch gemacht. Die von mir geführten Unternehmen waren schon Personalgesellschaften und blieben es auch. Aber mich beschäftigte die Frage, warum damals selbst bei ähnlichen Ertragssteuersätzen die Personalgesellschaft gegenüber der Kapitalgesellschaft steuerlich erheblich benachteiligt wurde.

Gegen die steuerliche Vermischung von «Gewinn» und «Einkommen» habe ich mich immer gewehrt. Mir schien eine erhebliche Diskrepanz zu bestehen zwischen der durch Steuergesetze und Propaganda geförderten Umwandlung der Unternehmen in Personalgesellschaften auf der einen Seite und deren steuerlicher Behandlung auf der anderen Seite. Ich entschloss mich deshalb eines Tages, eine kritische Schrift «Die Zukunft der Personalgesellschaft» auszuarbeiten. Sie erschien im Frühjahr 1941 und behandelte neben der Problematik dieses Steuerumwandlungsgesetzes auch die industrielle Besiedlung der Ostgebiete (vor allem Ostoberschlesien und Warthegau), weil hier die Personalgesellschaft und der persönlich haftende Gesellschafter und Unternehmer bevorzugt gefördert werden sollten. Ich kritisierte die Verhältnisse im Gesellschafts- und Steuerrecht und plädierte unter anderem für eine Übertragung der Körperschaftssteuer auch auf Personalgesellschaften. Es ging mir um eine einheitliche Besteuerung aller Gesellschaftsformen, also auch um die steuerliche Abzugsfähigkeit eines «Unternehmerlohnes» bei den Personalgesellschaften. Die für alle Gesellschaftsformen gleiche «Körperschaftssteuer» nannte ich «Betriebs- und Unternehmenssteuer».

Meine Schrift schickte ich an zahlreiche mir bekannte Unternehmer, an die Wirtschaftsgruppen und an einzelne Zeitungen, darunter die «Deutsche Allgemeine Zeitung» in Berlin, die damals über den angesehensten Wirtschaftsteil verfügte. Sie stand der früheren Deutschen Volkspartei nahe und war nicht einseitig nationalsozialistisch ausgerichtet.

Zu meiner Überraschung brachte die «Deutsche Allgemeine Zeitung» (DAZ) meine Schrift sehr ausführlich mit Namensnennung, gross aufgemacht, gewissermassen als wirtschaftlichen Leitartikel. Die Folge war eine lebhafte öffentliche Diskussion, an der sich vor allem die Wirtschaftsgruppe Maschinenbau beteiligte, denn der Maschinenbau ist überwiegend mittelständisch strukturiert; die Unternehmen waren und sind auch heute noch vielfach als Personalgesellschaften organisiert. Die hervorragende Steuerabteilung dieser Wirtschaftsgruppe, die mich schon oft beraten hatte, sah sich auf Grund meiner Veröffentlichung plötzlich einem enormen Arbeitsanfall ausgesetzt; es hatte zahlreiche Zuschriften von Unternehmen unter Bezugnahme auf meine Ausführungen in der DAZ gegeben.

Das Thema wurde nun auch in zahlreichen Fachzeitschriften, unter anderem «Der Volkswirt», aufgegriffen und behandelt, wobei in missverständlicher Aus-

legung eines Teils meiner Schrift auch von «Erbhöfen der Wirtschaft», die ich angeblich anstrebte, die Rede war.

An der Spitze der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau stand damals Otto Sack von der Landmaschinenfabrik Sack in Leipzig. Hauptgeschäftsführer war Karl Lange, der auch in der «Organisation der gewerblichen Wirtschaft» und als Vertreter des für die Rüstung entscheidenden Maschinenbaus in der Rüstungsorganisation eine bedeutende Rolle spielte. General von Hanneken, der Chef des Heereswaffenamtes, war sein Schwager.

Alsbald nach meiner Veröffentlichung wurde ich von Otto Sack in den Beirat (Vorstand) der Wirtschaftsgruppe berufen. Eine meiner ersten Aktivitäten war die Herbeiführung eines Beschlusses, einen angesehenen Wirtschaftswissenschaftler und Experten in Steuerfragen heranzuziehen. Unsere Wahl fiel auf Professor Günter Schmölders, Ordinarius an der Universität Köln.

Schmölders sah in uns einen Verbündeten für seinen Kampf um die einheitliche Betriebssteuer, die auch er als erstrebenswert betrachtete. Ich bin häufig mit ihm in Berlin zusammengetroffen. Für die gesellschaftsrechtlichen Fragen beriet uns der sehr angesehene Rechtsanwalt Graf von der Goltz in Berlin; er ist vor nicht langer Zeit hochbetagt in Düsseldorf, wo er nach dem Krieg arbeitete, gestorben.

Für mich ergaben sich als Folge der überraschenden Publizität eine umfangreiche Korrespondenz und viele persönliche Begegnungen mit bekannten Männern aus verschiedenen Wirtschaftszweigen, unter anderem mit dem Hamburger Reeder Rickmers. In Berlin kam ich mehrfach mit dem Bankier Eichborn aus Breslau, dem Inhaber des renommierten schlesischen Privatbankhauses, zusammen. Eichborn war ein kluger und hochgebildeter Mann, mit dem sich auszutauschen stets ein Genuss war.

Dem Respekt, der mir gegenüber wegen meiner kritischen Schrift gelegentlich in Gesprächen und Briefen zum Ausdruck gebracht wurde, mass ich damals keine grosse Bedeutung bei. Aber nach dem Kriege ist mir, rückschauend, klargeworden, dass mich mancher, wenn schon nicht als einen Mann des «Widerstandes», so doch als einen Mann betrachtete, der den Mut hatte, öffentlich gegen einen Missstand in der NS-Gesetzgebung anzugehen.

Zum erstenmal war ich nun auch mit dem Spitzenverband der deutschen Industrie, der «Reichsgruppe Industrie», in Berührung gekommen. Mein Eintreten für die mittelständischen Unternehmen und ihre steuerliche Gleichstellung hatte den Vorstand aufgeschreckt. Zusammen mit Otto Sack und Karl Lange von der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau wurde ich zu einem Gespräch eingeladen, an dem auf der anderen Seite der Mannesmann-Generaldirektor Zangen, Leiter der Reichsgruppe Industrie, Richard Freudenberg, der auch damals schon den «Mittelstand» in der Reichsgruppe vertrat, und der Hauptgeschäftsführer Herle

teilnahmen. Viel war damals wie heute von Unternehmersolidarität die Rede. Aber die Reichsgruppe verstand darunter in erster Linie die Interessen der Grossindustrie. Sie befürchtete von meiner Argumentation nachteilige Auswirkungen, insbesondere auf den Körperschaftssteuersatz. Das Gewicht der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, die grosse Publizität und die Unterstützung durch die Fachwissenschaft führten aber doch dazu, dass die Reichsgruppe Industrie sich unserer Ideen annehmen wollte. Es kam allerdings nur zu einem gemeinsamen Gespräch mit dem Staatssekretär im Reichsfinanzministerium; die weitere Entwicklung des Krieges liess die Sache schliesslich im Sande verlaufen. Das Thema Betriebssteuer aber wurde nach dem Krieg wieder virulent und hat dann schliesslich nach Jahrzehnten zu dem sogenannten «Anrechnungsverfahren» geführt, womit die steuerliche Gleichbehandlung der Gesellschaftsformen – diesmal allerdings von der anderen Seite her – in etwa erreicht ist.

Mit Otto Sack traf ich wieder zusammen, als die Wirtschaftsgruppe Maschinenbau im Jahre 1942 in Friedrichshafen am Bodensee ihr 50jähriges Bestehen feierte. Sack, überzeugter Nationalsozialist, etwa zwölf Jahre älter als ich, hielt hier eine bemerkenswerte Rede. Auch er empfand die Soziale Frage als das brennende Problem unserer Zeit. Sie sei, so sagte er, abgesehen von den materiellen Erfordernissen, nur durch Überwindung des Klassenkampfdenkens auf beiden Seiten zu lösen. Ebenso wie ich sah er dafür im Nationalsozialismus und in der Deutschen Arbeitsfront die notwendigen ideellen und organisatorischen Voraussetzungen. Wir übersahen aber nicht die Mängel der Einparteienherrschaft der NSDAP. Wir sahen Korruption und Ämterschacher, die sich aber damals noch in Grenzen hielten.

Im Übrigen waren wir der Meinung, dass eine siegreich in die Heimat zurückkehrende Armee mit den Missständen, die uns im Gefolge einer sich überstürzenden politischen Entwicklung und eines Weltkrieges unvermeidbar schienen, schon aufräumen würde. Was Hitler betraf, so meinten wir, dass die Führungsstruktur des Dritten Reiches verändert werden müsse. Eines war jedenfalls klar: Wir wünschten den Sieg unseres Vaterlandes und arbeiteten dafür.

10. KAPITEL

Rudolf Hess fliegt nach Schottland – Verhandlungen mit Russen – Krieg mit Russland – Luftschutz, Fremdarbeiter – Haushofer und die Japaner – Stahlproduktion und Rüstungswirtschaft

Wenige Wochen, nachdem Hitlers Stellvertreter Rudolf Hess im Mai 1941 mit einer Me 109 nach Schottland geflogen war, um – offenbar in Kenntnis des geplanten Ostfeldzuges – im Alleingang zu versuchen, das Schicksal noch zu wenden, sprach ich mit Professor Haushofer, dessen Freund Hess war. Haushofer war vorübergehend verhaftet und verhört worden, konnte aber nachweisen, dass er nichts von dem Flug gewusst hatte. Mir sagte Haushofer, dass er Hess dringend abgeraten hätte, wenn dieser mit ihm über den geplanten Flug gesprochen hätte. In diesem Stadium des Krieges sei ein Arrangement mit England (Churchill) nicht mehr möglich gewesen, nachdem England die Gefahr einer deutschen Landung und ebenso die «Luftschlacht» überstanden und sich bereits weitgehend der Hilfe der USA versichert hatte. Andererseits sei die Zeit für Ausgleichsverhandlungen mit Aussicht auf einen Friedensschluss noch nicht reif. Den Flug selbst bezeichnete Haushofer als eine grossartige fliegerische und navigatorische Leistung. Hess, in Alexandria als Auslandsdeutscher geboren, war Kriegsflieger des Ersten Weltkrieges gewesen.

Später ist bekannt geworden, dass Hess den Flug mit Wissen von Albrecht Haushofer, dem Sohn, damals Professor für politische Geographie an der Universität Berlin, unternommen hat. Dabei blieb offen, wer von beiden der Initiator war.

Der spektakuläre Vertrag, den Hitler im August 1939 mit den Sowjets geschlossen hatte, sah unter anderem einen intensiven wirtschaftlichen Austausch vor. Die Russen lieferten Rohstoffe und Agrarprodukte, die Deutschen Fertigerzeugnisse, insbesondere Maschinen. Das Abkommen hat bis zum deutschen Einmarsch nach Russland einwandfrei funktioniert. Die Russen lieferten bis zum letzten Tag.

Auch die Firma Kleinewefers hatte mit diesem Wirtschaftsaustausch zu tun. Wir hatten schon in den zwanziger und zu Beginn der dreissiger Jahre Russengeschäfte abgewickelt. Jetzt interessierte sich die Russische Handelsvertretung in Berlin für unseren Vielstahl-Halbautomaten. Die Rüstungsinspektion in Düsseldorf hatte keine Bedenken. Im Frühsommer 1940 erschien eine russische Delegation in Krefeld, um die Betriebe zu besichtigen und die Maschinen im Probelauf zu sehen. Die Russen waren befriedigt und wünschten ein ausführ-

liches Angebot, zunächst über 30 Halbautomaten. Ein grosses Projekt also.

Ich führte selbst die Verhandlungen in Berlin, begleitet von einem Fachingenieur. Bei diesen Verhandlungen, die sich über ein Jahr hinzogen, erhielt ich tiefe Einblicke in die russische Verhandlungsmentalität, weshalb ich den Ablauf der Gespräche ausführlicher schildere.

Auf russischer Seite sassen drei Männer und eine Frau. Die Verhandlung wurde, wie selbstverständlich, in deutscher Sprache geführt. In der Mitte des Tisches stand eine riesige Aschenschale, unentwegt wurden Papirossi geraucht. Die Russen eröffneten das Gespräch mit der Bemerkung: «Wir danken Ihnen, Herr Kleinewefers, für den Besuch. Worüber wollen wir sprechen?»

Ich verbarg mein Erstaunen, denn schliesslich waren wir ja verabredet, und erwiderte, dass ich zur Verhandlung über das Projekt Werkzeugmaschinen gekommen sei. Der Sprecher der Russen: «Ach so, ja, wir haben die Unterlagen hier. Wir haben sie durchgesehen, und nun können wir diskutieren.» Danach folgten stundenlange Gespräche, vor allem über technische Einzelheiten. Kommerzielle Fragen, wie Preis, Zahlungsform, Lieferzeit, wurden nur gestreift. Die Atmosphäre war ausgesprochen angenehm und freundlich, es wurde viel Kaffee und Tee getrunken, und dann luden uns die Russen zum Essen ein. Nachmittags ging es weiter. Die Dame, die die Russen mitgebracht hatten, machte ständig Notizen, so dass ein detailliertes Protokoll daraus wurde. Schliesslich verabschiedeten wir uns, nachdem die Russen erklärt hatten, sie wollten jetzt nach Moskau berichten. Sie sagten, wir würden Nachricht erhalten, wann wir zu einem weiteren Gespräch in Berlin zusammenkommen könnten. Wir hatten den Eindruck, es sei alles geklärt und beim nächstenmal würde der Auftrag erteilt.

Die zweite Verhandlung fand im Herbst 1940 wieder in Berlin statt. Unsere Gesprächspartner waren dieselben wie beim erstenmal. Wieder begann der russische Verhandlungsführer: «Worüber wollen wir heute sprechen, Herr Kleinewefers?» Wieder sagte ich: «Über das Projekt Halbautomaten!» Die Russen: «Moskau hat uns schon einige Fragen übermittelt, aber man studiert noch weiter an diesem Projekt. Vielleicht können wir jetzt die neuen Fragen besprechen.» Es waren beinahe dieselben Fragen wie bei der ersten Runde. Wieder einige Stunden Diskussion, und wieder hiess es am Ende: «Wir werden nach Moskau berichten!»

Im Winter 1940/41 teilte uns die russische Handelsvertretung telefonisch mit, die Unterlagen seien noch in Moskau, und es sei sicher gut, wenn einer unserer Herren, ein Fachmann, nach Moskau reise, um die Verhandlungen fortzusetzen. Unser Diplomingenieur Hild kaufte sich einen Pelzmantel und reiste. Er berichtete nach seiner Rückkehr, dass er tagelang antichambrieren musste, ehe er mit den richtigen Leuten zusammenkam, und dass alles, was schon in Berlin besprochen war, erneut in epischer Breite behandelt worden sei, ausführlicher diesmal jedoch die Preise. Sie seien «viel zu hoch» gewesen, die Russen

wollten noch einmal sehr eingehend darüber verhandeln. Es würde an die Handelsvertretung in Berlin berichtet werden, dort könnte dann weiter gesprochen werden.

Bei der folgenden Verhandlung in Berlin verstärkte sich bei mir der Eindruck, dass die Russen an dem Geschäft sehr interessiert waren. Unser Vielstahl-Halbautomat war eine besonders leistungsfähige Maschine. Nur in den USA gab es Gleichwertiges. Das war auch der Grund, weshalb ich die Preise und Bedingungen hoch angesetzt hatte. Die Russen wussten das natürlich und wollten uns durch langatmige Verhandlungen weich machen. Ausführlich ging es um die Lieferzeit, die «viel zu lang» sei. Auch an den übrigen Bedingungen hatten die Russen viel auszusetzen. Abermals hiess es, dass wir uns in einigen Wochen wiedertreffen wollten.

So ging es weiter, bis der Ausbruch des Krieges zwischen Deutschland und Russland die Verhandlungen beendete. Ich habe sie eingehender geschildert, um klarzumachen, wieviel Zeit und wieviel Nerven man für Verhandlungen mit Russen aufbringen muss. Auf russischer Seite ist das endlose Verhandeln nicht nur Taktik, sondern entspringt auch der östlichen Freude am Handeln und Verhandeln. Wer in Verhandlungen mit slawischen und asiatischen (auch nahöstlichen) Völkern Erfolg haben will, muss sich auf diese Mentalität einstellen, viel Zeit haben und nie zeigen, dass er an einem Verhandlungsabschluss interessiert ist.

Die neuen deutschen Ostpolitiker – allen voran Bahr, Brandt und Scheel, von einer instinktlosen Presse und dem Fernsehen, welche ständig fragten, wann denn nun endlich unterschrieben würde, «unterstützt» – haben gegen diese elementaren Grundsätze permanent verstossen. Dementsprechend kläglich war dann auch das Verhandlungsergebnis, welches uns ausser «atmosphärischen» Verbesserungen nichts Wesentliches brachte; wir dagegen haben dabei alles, was uns wenigstens an Rechtstiteln noch geblieben war, weggegeben.

Im Sommer 1941 war Eva mit den Kindern für längere Zeit in Bad Wildungen. Sie brauchte eine Kur. Ausserdem sollten sie und die Kinder einmal Ruhe haben und schlafen können. Denn in Krefeld war seit dem Frankreichfeldzug, Schlechtwetterperioden ausgenommen, fast allnächtlich Fliegeralarm. Bombenabwürfe gab es zunächst nur wenige in der Nähe unseres Werkes. Sie richteten auch keinen nennenswerten Schaden an, wurden aber von «höchster» lokaler Stelle in Augenschein genommen. Eine Flak-Batterie, die später noch verstärkt wurde, stand direkt hinter dem Werk, um dieses und den Norden der Stadt zu schützen. Manche Nacht habe ich bei dieser Batterie, deren Hauptmann ich kannte, verbracht; die Männer wurden in unserer Kantine verpflegt. Das Donnern der Flak und das Gebrumm der englischen Flugzeuggeschwader waren uns schon vertraut. Die Kinder wurden dann aus dem Schlaf gerissen und in den Luftschutzkeller gebracht.

Der Hauptmann dieser Flakbatterie mit ihren 8,8-cm-Geschützen versicherte mir damals, dass man nach den Übungserfahrungen vor dem Krieg mit etwa 80 Prozent Treffern rechne! Die Wirklichkeit war dann leider anders; die Bomber flogen viel höher und waren ausserdem in wachsendem Masse gepanzert.

Am 22. Juni, einem Sonntag, war ich allein zu Hause in Krefeld. Im Radio ertönte frühmorgens Marschmusik. Dann kam, begleitet von einem Motiv aus der Schicksalssinfonie von Beethoven, die «Sondermeldung», welche den Beginn des Feldzuges mit Russland ankündigte. Ich empfand es wie einen Alpdruck – das riesige Russland unser Feind und im Westen kein Frieden .. . Also waren die Gerüchte der letzten Wochen doch wahr gewesen. Nun war das Ende des Krieges in weite Ferne gerückt.

«Ist dieser Feldzug wirklich notwendig?» fragte nicht nur ich mich, sondern so musste sich jeder vernünftige Mensch fragen. Angeblich sollte es ein Präventivkrieg sein. Die Frage eines fast vollendeten russischen Aufmarsches an der Westgrenze als Angriffsvorbereitung ist bis heute ungeklärt.

In den von mir geleiteten Betrieben war seit 1941 die Produktion der Flutklappenventile und später der Schnorchel für die U-Boote immer mehr in den Vordergrund gerückt. Wir hatten in Zusammenarbeit mit der Kriegsmarine die von den Werften gelieferten Konstruktionen wesentlich verbessert. Es waren grosse, schwere Geräte, die auch gegen enormen Wasserdruck noch präzise arbeiten mussten und unter Verwendung eines schwer zu bearbeitenden, seewasserbeständigen Materials konstruiert waren.

Erheblich beschleunigt wurde der U-Boot-Bau durch die Einführung der Sektionenfertigung, das heisst die Boote wurden nicht mehr komplett auf der Werft gebaut, sondern dort nur noch aus Teilen montiert. Die Fertigung der einzelnen Sektionen erfolgte auch im Binnenland. Es war prinzipiell das gleiche System, welches Kaiser in den USA entwickelte, um den Bau von Frachtschiffen zum Ausgleich der Versenkungen zu beschleunigen und zu vervielfachen. Diese «Liberty-Schiffe», in Teilen im ganzen Lande gebaut und auf der Werft nur zusammengesetzt, neutralisierten die Versenkungserfolge der deutschen U-Boote und ermöglichten den Nachschub der Westalliierten. Im Verein mit Radar haben diese Schiffe die «Schlacht im Atlantik» gewonnen.

Der Kriegszustand war in den Betrieben inzwischen zur Routine geworden. Der Luftschutz, an Rhein und Ruhr von Kriegsbeginn an ständig in Bereitschaft, bestand aus einem Kern hauptamtlich hierfür eingesetzter Männer, zu deren Verstärkung als Einsatzbereitschaft wöchentlich nach Plan Männer aus der Produktion und aus den Büros eingeteilt wurden. Die Männer aus der Produktion wurden beim nächtlichen Bereitschaftseinsatz zu Lasten derjenigen aus den Büros geschont, denn der zeitliche Ablauf des Tagesdienstes blieb von der nächtlichen Bereitschaft unberührt. Ausserdem war die gesamte Belegschaft,

einschliesslich der Frauen und später auch der Fremdarbeiter, durch Übungen im Luftschutz geschult.

Auch ich als Betriebsführer war in diesen Turnus eingeteilt. Viele Nächte habe ich mit Luftschutzkameraden, mit Arbeitern und Angestellten, auf den Strohsäcken in einem der Luftschutzkeller, der als Wachraum diente, verbracht. Bei Fliegeralarm kommandierte uns der Luftschutzleiter auf verschiedene Stellen der Betriebe, wo wir Alarm oder Angriff abzuwarten hatten.

Auf einem Turm an der Maschinenfabrik und auf dem Giebel des höchsten Gebäudes im Werk II war ein Beobachtungsstand mit einem Splitterpilz bei Alarm ständig besetzt und durch Telefon mit der Einsatzleitung verbunden. Von hier aus wurden Meldungen durchgegeben über den jeweiligen Stand der feindlichen Luftgeschwader, wenn sie in den Bereich Krefeld kamen, und auch über Bombenabwürfe. Die Hauptwarnzentrale des Gebietes unterrichtete ständig über Stärke und Flugrichtung der einfliegenden Verbände. Dieser gemeinsame Dienst und die gemeinsame Gefahr liessen in der Belegschaft und zwischen Belegschaft und Führung so etwas wie Frontkameradschaft entstehen. Diese hat den Krieg überdauert und nicht zuletzt zu der allenthalben bewunderten Wiederaufbauleistung der deutschen Industrie beigetragen.

Nach Beginn des Russlandfeldzuges vergrösserten sich die Lücken in unserer inzwischen über tausendköpfigen Belegschaft. Um die wachsenden Anforderungen an die Produktion zu bewältigen, wurden uns zunächst französische Arbeiter zugeteilt. Wir hatten bis Kriegsende fast 200 Franzosen, ursprünglich aus Kriegsgefangenen rekrutiert, später als frei angeworbene Zivilarbeiter. Wir haben sehr gut mit ihnen arbeiten können. Sie waren fleissig und zuverlässig, es gab niemals ernsthafte Schwierigkeiten. Ich habe mich gelegentlich mit ihnen unterhalten. Sie waren, abgesehen vom Kriegszustand, ganz zufrieden bei uns. Sie durften sich in der Stadt frei bewegen, hatten Anspruch auf Urlaub und konnten individuell nach Frankreich fahren. Bis auf ganz wenige sind alle freiwillig an ihren Arbeitsplatz zurückgekehrt.

Im Jahre 1942 kamen Ukrainerinnen hinzu, ebenfalls etwa 200. Sie waren sehr gelehrig und schon nach wenigen Monaten vollwertige Maschinenarbeiterinnen. Auch mit ihnen gab es keine nennenswerten Schwierigkeiten. Mit ihrer Unterbringung in Baracken, die sie wohnlich und schön eingerichtet hatten, waren sie voll zufrieden. In Begleitung der betreuenden Werksschwester konnten sie in die Stadt gehen. Holländer hatten wir ohnehin hier im Grenzgebiet ständig unter unseren Arbeitskräften.

Unterkünfte, Löhne, Verpflegung und Arbeitsbedingungen der Fremdarbeiter wurden laufend von einer Sonderabteilung der Deutschen Arbeitsfront kontrolliert. Keineswegs waren die Fremdarbeiter etwa der Willkür des Betriebsführers oder anderer Stellen ausgeliefert. Die DAF betreute sie genauso, gelegentlich noch besser als unsere deutschen Mitarbeiter.

Nur die etwa 80 russischen Kriegsgefangenen, die für eine begrenzte Zeit mit schwerer Hilfsarbeit in der Giesserei beschäftigt waren, unterstanden nicht der Aufsicht der DAF. Sie wurden von Wachsoldaten morgens aus dem Kriegsgefangenenlager abgeholt und abends wieder zurückgebracht.

Alle Fremdarbeiter waren mit der deutschen Belegschaft in Gemeinschaftsverpflegung. Sie sind bis zum Ende des Krieges bei uns geblieben, haben dann ihre Sachen gepackt und sind nach Hause gefahren worden, nicht ohne sich vorher – in Krefeld oder Coburg – von deutschen Kollegen zu verabschieden.

Als im Dezember 1941 die Japaner bei Pearl Harbour Teile der amerikanischen Flotte vernichteten und alsbald auch Deutschland sich mit den USA im Kriegszustand befand, war der Zweite Weltkrieg «perfekt». Der Russlandfeldzug, dessen nahes Ende Hitler im Spätherbst 1941 angekündigt hatte, schleppte sich ins zweite Jahr . . .

Im Spätherbst 1941 (vor Pearl Harbour) war ich wieder einmal bei Karl Haushofer in München zu vertrautem Gespräch. Ich fragte ihn damals, warum man sich eigentlich nicht mit den Japanern über ein gemeinsames Vorgehen gegen die Sowjetunion verständigt habe. Nur dann hätten doch, wie inzwischen schon ersichtlich, Erfolgschancen bestanden. Haushofer – langjähriger Militärattaché in Tokio und profunder Kenner des indopazifischen Raumes – lächelte und sagte etwa Folgendes: «Durch Mittelsmänner war ich vor einigen Monaten gebeten worden, inoffiziell mit den Japanern über einen Kriegseintritt gegen Russland zu sprechen. Hier», dabei wies er auf das Gartenzimmer, «hat mein Freund Oshima (damals japanischer Botschafter in Berlin) gesessen und da zwei weitere japanische Unterhändler. Japan verlangte als Preis für den Kriegseintritt eine Einflusssphäre bis zum Ural. Hitler aber wollte den Japanern eine solche nur bis zum Baikalsee und der Lena, äusserst bis zum Jenissei zugestehen. An dieser Meinungsverschiedenheit sind die Verhandlungen gescheitert.» Die Japaner verloren sich in China, Südostasien und im Pazifik, die Deutschen in den Weiten Russlands und des Atlantik . . . Am Ende hatten die Russen mit dem Hochplateau der Mongolei eine strategisch beherrschende Stellung im Fernen Osten, und später waren sie mit der Tschechoslowakei im Besitz der «Zitadelle» Europas.

Es war für lange Zeit mein letztes Gespräch mit Karl Haushofer.

Der Russlandfeldzug wurde, wie bald ersichtlich, mit unzulänglichen Mitteln nicht nur an Menschen, sondern vor allem an Material begonnen. Und inzwischen waren auch die USA offiziell auf der Gegenseite, nachdem sie schon vorher durch Kriegslieferungen unsere Gegner unterstützt hatten. Die deutsche Rüstungswirtschaft aber befand sich noch keineswegs auf dem Stand, den dieser gewaltige Krieg schon längst erfordert hätte.

Ohne eine gut organisierte und leistungsfähige Rüstungswirtschaft aber ist ein längerer moderner Krieg nicht denkbar. Stahl ist die Grundlage jeder Rüstung, auch heute noch. Nachstehend in runden Zahlen die Stahlproduktion der wichtigsten kriegführenden (oder Waffen liefernden) Länder um 1940:

	Millionen Tonnen/Jahr	
Grossdeutsches Reich (einschliesslich Ostmark, Ostoberschlesien, Protektorat Böhmen und Mähren, Luxemburg)	30	
Frankreich (einschliesslich Belgien)	8-10	rund 40
Italien	2	
Grossbritannien (einschliesslich Kanada)	18-20	
USA	50-60	rund 100
Sowjetunion	20	
Japan (einschliesslich Mandschurei)	6– 7	

Die anderen Stahlproduzenten wie zum Beispiel Brasilien, Indien, Australien, standen noch am Anfang ihrer industriellen Entwicklung und spielten im Zweiten Weltkrieg als nennenswerte Stahlerzeuger keine Rolle.

Das Grossdeutsche Reich verfügte also insgesamt über rund 40 Millionen t Stahl pro Jahr. Demgegenüber stand seinem Gegner England, spätestens seit dem Westfeldzug, neben der eigenen, die Stahlproduktion der USA zur Verfügung; insgesamt waren das zu diesem Zeitpunkt schon 70-80 Millionen Tonnen pro Jahr. Hinzu kamen auf der Gegenseite später noch die 20 Millionen Tonnen der Sowjetunion. Schliesslich steigerten die USA *allein* ihre Stahlproduktion bis zum Ende des Krieges auf rund 100 Millionen Tonnen. Im Machtbereich Deutschlands blieb die Produktion im Wesentlichen auf dem Stand von 1940/41. Bei diesen Grössenordnungen spielen im Übrigen 5 Millionen Tonnen Verschiebung der Zahlen auf dieser oder jener Seite keine entscheidende Rolle. Die relativ bescheidene japanische Stahlproduktion verharrte ebenfalls bei den genannten Zahlen.

Das Grossdeutsche Reich stand also einem riesigen, noch dazu expandierenden Rüstungsgegner gegenüber. Nur in einem kurzen Krieg, ohne grosse Materialverluste, hatte Deutschland eine Chance. Ein sich lang hinziehender Krieg musste schon allein von der Rüstungsseite her das Reich in Schwierigkeiten bringen. Hierbei habe ich das Öl- und Benzinproblem noch ausser Acht gelassen.

Die Versorgung war vorerst durch die synthetische Benzinproduktion (Bergius- und Fischer-Tropsch-Verfahren) in Deutschland, und später durch den Besitz des galizischen und rumänischen Öls, gesichert. Aber auch hier musste bei län-

gerer Kriegsdauer die Lage prekär werden.

Es ist befremdlich, dass offenbar keiner der damals für die Rüstung Verantwortlichen diese simple Stahlrechnung angestellt hat. Ich war erstaunt, dass auch in den Erinnerungen von Speer hierüber nichts zu lesen ist. Vielleicht, weil ihm als Architekten diese Fragen ferner lagen? Aber auch sein Vorgänger Todt hat über diese fundamentalen Probleme der Rüstung nichts verlauten lassen.

Inwieweit hat der Generalstab diese Überlegungen in seine Planung einbezogen? Man ist angesichts der Leichtfertigkeit, mit welcher Gegner, wie zuerst die Sowjetunion und dann die USA, herausgefordert wurden, versucht, an Ludendorff im Ersten Weltkrieg zu denken. Als die USA 1917 in den Krieg gegen Deutschland eintraten, sagte er verächtlich und überheblich zugleich: «Pah, Amerika, was ist das schon?» Ein Jahr später – im Herbst 1918 – war Ludendorff der erste, welcher die Reichsregierung drängte, sofort Waffenstillstandsverhandlungen mit den Alliierten aufzunehmen.

Natürlich wird sich die Generalität, wie «Erinnerungen» immer wieder ausweisen, auch in dieser Frage auf Hitler und seine Befehle herausreden. Aber entbindet das sie und alle, die damals das deutsche Schicksal in ihren Händen trugen, von der Verantwortung?

Der erste Rüstungsminister (Minister für Bewaffnung und Munition) war Diplomingenieur (Bauingenieur) Todt. Er schuf die «Organisation Todt», eine riesige Baugesellschaft. Den «Westwall», später den «Atlantikwall», den Wiederaufbau zerstörter Betriebe und zahllose andere grosse Bauaufgaben übernahm die «OT». Mit der laufenden Rüstungsproduktion befasste sich Todt relativ wenig. Diese zu überwachen, blieb weitgehend dem Heereswaffenamt, den Rüstungsinspektionen und Rüstungskommandos überlassen.

Noch bis nach dem Frankreichfeldzug war die Rüstungsproduktion nicht besonders effektiv. Todt konzentrierte sich mehr auf die zahlreichen Bauaufgaben als auf Koordinierung, Lenkung und Ausbau der Produktion der Rüstungsbetriebe. Der Materialverschleiss in den Feldzügen gegen Polen und Frankreich war noch relativ gering, das Problem offenbar nicht drängend; so schien es. Spätestens nach der erfolglosen «Luftschlacht um England» und den nun einsetzenden «Leih- und Pachtlieferungen» der USA hätte den Verantwortlichen klar werden müssen, dass der Krieg nun zu einem Kampf auf Leben und Tod für Deutschland wurde. Dies umso mehr, als jetzt wohl auch die Pläne für den Russlandfeldzug reiften. Nichts Wesentliches aber geschah im Bereich der Rüstung. Mythos und Tapferkeit des deutschen Soldaten und das «Genie» des Generalstabs liessen offenbar – solange noch Zeit gewesen wäre – Rüstung und Materialüberlegenheit, die Schaffung grösstmöglicher Reserven an Kriegsgerät und eine auf höchsten Touren laufende, nach Dringlichkeit gesteuerte Produktion als überflüssig erscheinen. Das furchtbare Ende des Krieges war keineswegs schicksalhaft, sondern die Folge vieler Versäumnisse, besonders in Rüs-

tung und Strategie, wenn man vom politischen Bereich einmal ganz absieht.

Erst nach der – verschwiegenen – Katastrophe der deutschen Armeen vor Moskau im Winter 1941/42 mit ihren riesigen Materialverlusten, und nachdem Speer anstelle des mit dem Flugzeug abgestürzten Todt Rüstungsminister wurde, kam ab 1942 allmählich Schwung und System in die Rüstungsproduktion. Speer hatte eine glückliche Hand in der Verknüpfung von staatlicher Lenkung und unternehmerischer Initiative. Es wurden für alle wichtigen Gebiete, wie Panzer, Jäger, Bomber, Leichtmunition, Artilleriemunition, Bomben, U-Boote usw. Ringe und Ausschüsse gebildet, in welchen die mit der Haupt- und Nebenproduktion für die betreffenden Gebiete beschäftigten Firmen durch ihre Betriebsführer oder leitenden Ingenieure vertreten waren. Den Vorsitz eines solchen Ringes oder Hauptausschusses hatte im allgemeinen der Betriebsführer der auf diesem Sektor führenden Firma. In diesen Ausschüssen wurde laufend die Produktion der angeschlossenen Firmen aufeinander abgestimmt und mit den Forderungen der militärischen Führung in Einklang gebracht. Diese setzte über das Rüstungsministerium, das Heereswaffenamt und die Rüstungsinspektionen je nach den militärischen Erfordernissen Schwerpunkte für die Produktion. Diese wurde danach in Dringlichkeitsstufen eingeteilt. Je nach der «Dringlichkeit» der Fertigung erfolgten die UK-Stellungen, die Zuweisung von Arbeitskräften, Bereitstellung von Maschinen und Material für das einzelne Unternehmen. Damit kam unwichtige Fertigung automatisch zum Erliegen.
Im Grossen und Ganzen hat dieses System, wie es Speer in seinen Erinnerungen ausführlich schildert, ausgezeichnet funktioniert und schliesslich, trotz der Belastungen des Luftkrieges, ein Optimum an Leistung hervorgebracht. Leider kam es zu diesem Optimum wegen der früheren Versäumnisse aber erst dann, als der Krieg schon verloren war. Der höchste Ausstoss an Rüstungsgütern, zum Beispiel Panzern und Jägern, wurde um die Jahreswende 1944/45 erreicht!

Nachdenkliche Betriebsführer haben sich allerdings schon damals Gedanken darüber gemacht, warum Programme noch als «dringlich» bezeichnet wurden, obwohl deren Produktion auch dem Fernerstehenden als sinnlos erscheinen musste. Die Prämissen – auch die falschen – wurden von der *militärischen* Führung gesetzt. In solchen Fällen hiess es später immer, dies seien persönliche Entscheidungen von Hitler gewesen. So leichten Kaufs aber kommt vor der Geschichte keiner davon, der Information, Befehlsgewalt und damit Macht hat. Der Mangel an Zivilcourage auf allen Ebenen war unser grösstes Übel.

11. KAPITEL

Der Luftkrieg, erste Zerstörungen in Krefeld – Stalingrad, Totaler Krieg – 1943: Familie nach Hohenschäftlarn – Zweiter schwerer Luftangriff auf Krefeld, Zerstörung der Werke – Verlagerung – Neue Waffen: schizophrenes Denken – Auschwitz – Betriebsstätten in Coburg und Holoubkau – Oberschlesien, Protektorat – Deutsche und Tschechen

Einzelne Bomben waren in Krefeld immer schon gefallen, auch in der Nähe unseres Werksgeländes. In dieser Zeit, als man wenigstens die Sprengbomben noch zählen konnte, musste pedantisch darüber berichtet werden. Das hörte auf, als es im Oktober 1942 den ersten grösseren Luftangriff auf Krefeld gab. Mehrere Verbände flogen in einer Nacht einen Angriff und warfen innerhalb von etwa 45 Minuten eine grosse Zahl von Spreng- und Brandbomben, besonders auf den Nordwesten der Stadt. Hier lag das Werk, hier wohnte ich mit meiner Familie, hier wohnte auch mein Vater. Ich war glücklicherweise zu Hause und gerade nicht verreist.

Die Zeit des Angriffs verbrachte ich mit meiner Frau, die unser fünftes Kind erwartete, und den vier Kindern im Keller. Er lag an einer Aussenwand, hatte eine gemeinsame Zwischenwand mit dem Keller des Nachbarn und diente uns als Luftschutzraum. Als sich die Bombenexplosionen häuften, machten mein Nachbar und ich uns daran, den angeblich nur leicht vermauerten Durchbruch zu öffnen. Es wurde eine ausgesprochene Schwerarbeit daraus, und vielen Krefelder Bürgern ging es ähnlich: Die Kriegsgefangenen, die das Vermauern besorgten, hatten eine besonders haltbare Zementmischung gewählt. Wir sollten wie die Ratten im Loch sitzen. Die Saboteure waren längst über alle Berge.

Unser Nachbar war der frühere Polizeipräsident von Krefeld, Dr. Stepkes, den ich bei den Rathauskämpfen gegen die Separatisten kennengelernt hatte. Er war Bürgermeister von Kleve geworden, aber die Partei hatte ihn als bekannten Zentrumsanhänger für nicht mehr tragbar erklärt, und so war er jetzt freier Anwalt in Krefeld.

Stepkes hatten sechs Kinder. Ein Sohn war zum Militär eingezogen, die anderen fünf zu Hause. So waren wir mit zwei Familien in den beiden benachbarten Kellern immer etwa 14 Menschen.

Von meinem Keller aus hatte ich eine direkte Telefonleitung zur Luftschutzzentrale des Werkes. Ich liess mich immer über alle Vorgänge unterrichten, wenn ich nicht im Werk war.

Mein Vater war in seinem Haus an der Kempener Alee (in der «Burg») geblieben. Auch später war er nicht zu bewegen, Krefeld zu verlassen.

Bei dem Angriff im Oktober 1942 gab es die ersten Toten in Krefeld. Ein Doppelhaus in unserer Nähe erhielt einen Volltreffer: zwei Familien waren ausgelöscht. Im Nordwestbezirk waren die meisten Verluste, mehrere Häuser wurden zerstört oder brannten aus. In der Umgebung des Werkes waren nur einige Sprengbomben gefallen. Ausser Druckluftschäden war nichts passiert. Das Modell-Lager mit den Holzmodellen war allerdings durch Brandbomben vernichtet.

Mein Vater hatte Glück gehabt. Rund um sein Haus waren etwa zwölf Sprengbomben gefallen. Sie hatten eine Reihe gewaltiger Bäume teils entwurzelt, teils in Mannshöhe abgedreht. Das Haus hatte gehalten, aber sämtliche Fenster waren heraus, und die schwere Haustür aus Eichenholz war fast 50 Meter weit auf die Fahrstrasse geflogen. Das riesige, aus schweren Balken gezimmerte Dach hatte sich unter dem Luftdruck etwa 30 Zentimeter gehoben und war dann wieder in die alte Lage zurückgefallen.

Mein Vater hatte zwar die Alarmsirenen, aber kaum das Flakschiessen gehört. Da er schwerhörig war, blieb er seelenruhig bei seiner Flasche Wein im Erdgeschoss sitzen, bis ein bei ihm einquartierter älterer Offizier, der einen Kraftfahrzeugpark in der nahen Kaserne befehligte, ihn nach den ersten Bombenabwürfen energisch in den Keller drängte. Es war keine Minute zu früh.

Am nächsten Morgen begannen wir sofort mit der provisorischen Herrichtung seiner Wohnung. Ich veranlasste, dass alle wertvollen Teppiche und Gemälde im Keller bleiben sollten. Doch ein paar Wochen später liess mein Vater, eigensinnig wie er war, vieles, besonders die Bilder, wieder nach oben schaffen. Nur die Porträtbüste, die Professor Akkermann von meinem Vater angefertigt hatte, blieb unten. Mein Vater ahnte wohl, dass ich sie im Werk aufstellen würde, wenn er tot war. Gelegentlich fragte er mich später, als alles zerstört war, ob die Büste noch da sei.

Alle Frauen und Kinder hatten Anspruch darauf, in sichere Gebiete «verlagert» zu werden. Das war keine Frage des Geldes. Die NS-Volkswohlfahrt beschaffte die Unterkünfte und organisierte die Verschickungen. Thüringen und Bayern waren die hauptsächlichen Fluchtgebiete. Nach diesem ersten schweren Angriff waren Eva und ich darüber einig, dass sie mit den vier, demnächst fünf Kindern ebenfalls Krefeld verlassen sollte. Das war hier nichts mehr für Frauen und Kinder. Es dauerte jedoch eine Weile, denn am 6. Dezember 1942 wurde unter dem Donner der Flak-Kanonen unser jüngster Sohn Henner geboren. Erst im Mai 1943 erfolgte der Umzug von Frau und Kindern in eine im Isartal, im dörflichen Hohenschäftlarn, 25 km südlich von München gemietete Wohnung.

Die Zahl der aus den bedrohten Städten des Westens in ein Ausweichquartier abgewanderten Frauen und Kinder hatte sich bis zu dieser Zeit ständig vergrössert. Viele Wohnungen standen schon leer. Es wurde aber nichts gestohlen. Das

wäre Plünderung gewesen und schwer bestraft worden, unter Umständen mit dem Tode.

Die Kriegslage hatte sich inzwischen – Stalingrad war gewesen – entscheidend zuungunsten Deutschlands verändert. (Stalingrad war ein neues Menetekel, wie vorher schon die verlorene Luftschlacht um England und die Schlachten von Moskau und El Alamein.) Aber es wurde «weitergemacht»; Generäle gingen, aber es gab immer wieder andere – manchmal waren es auch dieselben –, die kamen. Die Gauleiter wurden zu Reichsverteidigungskommissaren ernannt mit dem Auftrag, in der Heimat alle Kräfte für den Kriegseinsatz und die Rüstungsproduktion zu mobilisieren. Der «Totale Krieg» war erklärt, der «Heldenklau» ging um.

Im Frühjahr 1943 erhielt ich eine Einladung des Gauleiters zu einer Zusammenkunft der Betriebsführer der wichtigsten Rüstungsbetriebe nach Düsseldorf. Etwa 80 Personen waren erschienen, darunter auch die Chefs der grossen Konzerne, die ihren Sitz in Düsseldorf hatten. Gauleiter Florian, der vom Gauwirtschaftsberater Dr. Klein, den Kreisleitern und «Gefolge» begleitet war, hielt eine Rede, die aus einem Appell zur Zusammenarbeit und zum rückhaltlosen Einsatz bestand. Sie endete mit der Aufforderung an die Zuhörer, Anregungen zu geben und freimütig Kritik zu üben, wo dies zur Besserung der Verhältnisse führen könnte. Natürlich fehlte in Florians Rede («Ich komme gerade vom Führer») nicht der Hinweis auf neue, noch geheime Waffen und andere Möglichkeiten, über die Hitler verfüge, um das Schicksal zu wenden.

Die gewünschte Diskussion kam jedoch nicht in Gang. Niemand wollte etwas vorschlagen oder etwas kritisieren. Dann stand ich auf, um aus der Praxis ein Beispiel dafür zu geben, dass wir uns noch recht überflüssige Arbeit leisteten. Ich erwähnte einen grossen Patent-Prozess, den meine Firma seit der Vorkriegszeit führte. (Er betraf das Nadel-Prinzip.) Ich sagte, dass dieser Prozess unberührt vom Krieg durch alle Instanzen gehe, dass Rechts- und Patentanwälte, Richter und Zeugen damit beschäftigt seien, und dass ich selbst mich immer wieder mit Schriftsätzen, Beratungen und Terminen befassen müsse, obwohl ich doch jetzt Wichtigeres zu tun habe. Für die Kriegswirtschaft sei der Prozess völlig bedeutungslos. Es würden sicher noch viele hundert ähnlicher Prozesse geführt und damit Tausende von qualifizierten Menschen völlig sinnlos beschäftigt (beifälliges Gemurmel). Ich schlug eine Verordnung vor, alle Prozesse bis Kriegsende ruhen zu lassen und sagte zum Schluss: «Wenn wir uns noch solche überflüssige Arbeit leisten, dann, Gauleiter, können wir den Krieg nicht gewinnen! Und das ist nur *ein* Beispiel, es gibt mehr.»

In dem kleinen Saal herrschte erstarrtes Schweigen. Ich hatte ein Sakrileg begangen und in der Öffentlichkeit, sogar vor der versammelten Parteiprominenz, am Endsieg gezweifelt. Das war beinahe Defaitismus.

Gauleiter Florian, mehr verdutzt als aufgebracht, erklärte: «Parteigenosse Kleinewefers, Sie haben ganz recht, das sind unhaltbare Zustände, und wir werden dafür sorgen, dass das geändert wird!» Die Versammlung schloss, ohne dass noch ein weiterer Teilnehmer gesprochen hätte, mit dem üblichen Sieg Heil. Nach der Versammlung kamen dann einige der Teilnehmer zu mir und beglückwünschten mich zu meinem Freimut. Wieviel wirkungsvoller wäre es gewesen, wenn noch andere sich in ähnlicher Weise kritisch geäussert hätten. Es blieb übrigens die erste und letzte Zusammenkunft dieser Art.

Als ich in dieser Zeit von einer Berlin-Reise zurückkam und morgens in meinem Büro sass, bat mich der Betriebsleiter der Giesserei um eine dringende Unterredung. Es ging um den Gussputzer Giebing, den alten Kommunisten, dessen Tochter mein Patenkind war. Er hatte dem Giessereileiter am Tage zuvor berichtet, dass die Gestapo hinter ihm her sei. Ihm drohe das KZ.

Ich liess Giebing sofort kommen. Er sagte, dass Gestapo-Beamte in seiner Wohnung gewesen seien und seine Frau ausgefragt hätten. Sie hätten erklärt, er würde abgeholt werden. Auf meine Frage gab er zu, dass er im Betrieb «getönt» und antinazistische Reden geführt habe. «Ich will sehen, was ich machen kann», versprach ich.

Als er mein Zimmer verlassen hatte, rief ich die Gestapostelle in Krefeld an. Einige von den Leuten kannte ich, es waren ehemalige Kriminalbeamte, und nicht jeder Gestapomann war blutrünstig. Zu Weihnachten hatten sie gelegentlich ein Fässchen Bier bekommen, so taten sie mir manchen Gefallen, und ich konnte helfen. Der Fall Giebing war ihnen natürlich bekannt. Ich wurde gefragt, wieso ich mich für einen Kommunisten einsetze. Ich sagte, dass mich seine politische Gesinnung nicht interessiere, Giebing sei ein fleissiger und tüchtiger Arbeiter. Ich verbürgte mich dafür, dass er keine «defaitistischen Hetzreden» mehr führen werde, weder innerhalb noch ausserhalb des Betriebes. Man möge von einer Verhaftung absehen.

Ich hatte Erfolg. Aber ich musste die volle Verantwortung für Giebings künftiges Verhalten übernehmen, sonst drohten auch mir unangenehme Folgen.

Als ich Giebing dann wieder zu mir bestellte, ihm klarmachte, dass wir beide in der Tinte sässen, wenn er nicht aufpasse, und ihn abschliessend fragte: «Also, Giebing, was ist jetzt die Parole für Sie?», da sagte er prompt: «Schnauze halten!» Er ist bis Kriegsende unbehelligt geblieben. Nach dem Krieg hat mich Giebing wieder an den Vorfall erinnert. Das gab Stoff für einen schönen «Persilschein», den er mir ausstellte.

Am 21. Juni 1943, dem Tag der Sonnenwende, schlug Krefelds Schicksalsstunde. Herrliche Sommertage mit wolkenlosem Himmel waren uns beschert, aber wir nahmen sie kaum zur Kenntnis; die Betriebe arbeiteten Tag und Nacht. Die Dunkeldämmerung des Hochsommers hatte gerade eingesetzt, als die Sirenen heulten. Es war gegen 23 Uhr.

Ich sass zu Hause, rief die Warnzentrale im Werk an und erfuhr: «Starke Verbände in Richtung auf Venlo gemeldet!» Venlo ist verdammt nahe bei Krefeld.

Fünf Minuten später lautete die Meldung: «Starke Verbände über Venlo im Anflug auf Krefeld!» Die Flak begann, wie wild zu schiessen. Man hörte das Krachen der ersten Bomben.

Noch eine Rückfrage im Werk, ein kurzer Blick in den Himmel. Da standen schon die «Christbäume», mehrstufige Leuchtschirme, mit denen vorausfliegende Flugzeuge das Zielgebiet markierten.

Wir sitzen im Keller. Wir können nur abwarten. Ausser mir ein Arbeiterehepaar, das ich, weil es eine Wohnung suchte, zu mir in unsere leere Wohnung genommen hatte, und ein älterer Offizier, bei mir einquartiert und gerade von der Kaserne gekommen. Die Luke zum Nachbarkeller, im dem sich die Familie Stepkes versammelt hat, ist offen.

Ein höllisches Krachen an allen Ecken und Enden. Der Keller schwankt, es gibt keine feste Erde mehr. Nur kein Volltreffer, denken wir, dann ist es aus. Stepkes knien und beten. «Maria, breite den Mantel aus zu unserem Schutz!» schreit die verzweifelte Frau immer wieder, wenn die Einschläge besonders nahe zu hören sind. Deutlich ist das Rauschen der Luftminen zu hören, und im Übrigen kracht und kracht es. Wenn es vorübergehend etwas ruhiger wird – schnell heraus, ein Blick rundum.

Von den Flammen der brennenden Häuser ist der Himmel schon hell erleuchtet. Man sieht Nachtjäger im Kampf mit den Bombern. Der Feuerschweif eines abstürzenden Bombers wird mit verhaltenem Jubel begrüsst. Scheinwerfer und explodierende Flak-Granaten erhellen den schon brandroten Himmel wie bei einem riesigen Feuerwerk. Immer wieder neue Geschwader folgen den abziehenden, die ihre Bomben geworfen haben. Das dumpfe Brummen der Flugzuge, die unaufhaltsam näher kommen und ihre Last abladen, ist unheimlich. Die Telefonverbindung zum Werk ist längst abgerissen, die Leitungen sind zerstört.

So geht es ununterbrochen über zwei Stunden. Es waren die längsten Stunden meines Lebens.

Als die Bombenwürfe langsam nachlassen, beginnt ein Aufatmen. Stahlhelm auf und heraus aus dem Keller. Brände, soweit das Auge reicht.

Auch unser Haus brennt. Also herauf auf den Speicher. Meine Hausgenossen wollen als erstes die Möbel herausschleppen. Ich sage: «Wir müssen das Haus retten, sonst haben wir bald kein Dach mehr über dem Kopf! In dieser Nacht werden Zehntausende obdachlos. Wer sein Haus rettet, hilft sich selbst und anderen. Für die Möbel ist es noch Zeit genug. Also alle auf den Speicher und aufs Dach!»

Mit dem Beil hacke ich die brennenden Dachgauben ab, herumliegende

Brandbomben werden in den Garten geworfen und dann das Feuer mit der Luftschutzpumpe bekämpft: «Wasser marsch!» Die Wasserleitung fiel aus, kein Gas, kein Strom. Aber wir hatten die Badewanne und die Zuber voll Wasser. Zwei schleppen immer wieder Wasser auf den Speicher, zwei pumpen und spritzen.

Drei Stunden nach dem Ende des Angriffs, um 4.30 Uhr, sassen wir auf den Sparren unseres teilweise abgedeckten Daches und hatten alles gelöscht. «Her mit einer Pulle Kognak!» Wir tranken sie da oben, verdreckt, russgeschwärzt, aber glücklich.

Unser Nachbar war unentwegt mit seinen Kindern an der Arbeit gewesen. Er hatte seine Möbel in den Garten geschleppt, aber der Dachstuhl war abgebrannt. Wir konnten ihm noch beim Löschen helfen. Das Gröbste im unmittelbaren Bereich ist geschafft.

Krefeld ist noch lange ein Flammenmeer – soweit das Auge reicht. Mit dem Hellwerden am Morgen ziehen dicke Schwaden über die Ruinen. Von der Sonne ist nichts zu sehen, es bleibt düster. Am Mittag steht die Sonne noch als düster glosende, rote Scheibe hinter dem schwarzen Qualm, der über der zerstörten Stadt hegt. Noch den ganzen Tag hört man Detonationen von Zeitzünderbomben. Eine teuflische Waffe. Sie fordert weitere Opfer unter denen, die glaubten, es lebend überstanden zu haben.

Nun etwas zu essen. Und dann: wie sieht es im Werk aus, wie geht es dem Vater? Waschen und Rasieren fällt für einige Tage aus. Der Skianzug mit weiter Überfallhose, braun-schwarz und nicht schmutzempfindlich, bleibt unsere bevorzugte Kleidung, unser «Kampfanzug».

Um sechs Uhr mache ich mich mit dem Fahrrad auf: zum Werk. Über Neuer Weg und Hülser Strasse. Die kleine Maschinenfabrik von Taschner ist stark mitgenommen. Es sind Unterlieferanten von uns. Man wird Ersatz suchen müssen, denke ich im Vorbeifahren. Die Strassen sind übersät mit Scherben, Ziegeln, Steinen, Holzbrettern, Türen, Fenstern. Auf der Hülser Strasse liegen die Leitungsdrähte der Strassenbahn, Masten sind umgestürzt, an Radfahren ist nicht mehr zu denken. In dieser Gegend ist kein Haus mehr heil.

Luftschutzkommandos, Rotes Kreuz, Polizei, alles ist unterwegs. Die Feuerwehr versucht noch immer zu retten, was zu retten ist. Viel ist es nicht.

Die ersten Toten werden abtransportiert. Verwundete laufen mit grossen Verbänden herum. Überall sind die Leute ruhig und sehr diszipliniert an der Arbeit. Sie sind mit Aufräumen beschäftigt und schleppen den noch brauchbaren Teil ihrer Möbel und ihrer Habe auf die Strasse. Hier und da sehe ich schon den einen oder anderen meiner Mitarbeiter. Dieser hat Glück gehabt und wenigstens einen Teil seines Hauses retten können. Jener ist total ausgebombt, aber er trägt es. Tröstende und ermutigende Worte, und dann haste ich weiter.

An der Ecke Kleinewefersstrasse: die Wirtschaft Müller ist weg, von Brand-

und Sprengbomben zerstört. Im Keller ist noch Bier. Einer ist im Keller und ruft Vorbeigehenden zu: «Wenn ihr Durst habt, könnt ihr eins haben!» – «Her mit dem Bier! Wir sind völlig ausgedörrt von der Hitze, von dem Qualm, Staub und Dreck!» Eine Flasche wird schnell ausgetrunken.

Von der Ecke sehe ich schon, was los ist. Das Werk I, die Maschinenfabrik, ist restlos zerstört. Ein paar Leute von der nächtlichen Luftschutzwache laufen noch verstört umher, versuchen hier und da etwas zu bergen, aber viel ist nicht zu machen.

Dann der erste Bericht: sofort am Anfang fielen die ersten Bomben um und in das Werk. Gott sei Dank keine Verluste, einige Leichtverletzte, für die schon gesorgt wird. Der Luftschutz hat sich bewährt, aber sie haben Schreckliches durchgemacht, zum Teil in den oberirdischen Beobachtungsbunkern, die sich als sehr sicher erwiesen. Zahllose Sprengbomben, von den Brandbomben nicht zu reden, sind gefallen.

Ich kann zunächst nichts tun, ich sage den Leuten: «Lasst eine Brandwache hier und geht nach Hause! Kümmert Euch um Eure Familien! Morgen sehen wir weiter!» Soweit noch Leute zur Arbeit kommen und nicht selbst zu Hause Schäden haben, sollen sie mit den dringendsten Aufräumungsarbeiten anfangen. Ab morgen früh sechs Uhr bin ich wieder hier im Dienst, dann wird alles eingeteilt für die nächsten Wochen und Monate. Heute muss ich mir erst einen Überblick verschaffen.

Die Wohnbaracken der Ukrainerinnen und der Franzosen sind ausgebrannt. Sie haben kaum etwas retten können. Ich schicke einen Mann zu zwei befreundeten Bauern und sage ihm, dass wir die Scheunen ab sofort mieten. Noch heute muss dort ein Nachtlager für die Franzosen hergerichtet werden. Ausserdem müssen die Bauern uns einen Wagen Stroh abgeben. Damit wird in dem alten, stillgelegten Ringofen mit seinen dicken Mauern, der trocken und warm ist, ein Nachtlager für die Ukrainerinnen geschaffen.

Der Werkschutzleiter hat Frau und Kinder in Sicherheit und zu Hause keine Schäden, er wohnt in Hüls. Ich übertrage ihm zunächst das Kommando mit der Verantwortung für die Durchführung dessen, was ich angeordnet habe, vor allem die Unterbringung der Fremdarbeiter, fast 400 Leute, für die nächste Nacht. Er soll auch Verpflegung durch die NSV (Nationalsozialistische Volkswohlfahrt) besorgen. Überall in der Stadt werden Gulaschkanonen aufgefahren, eine soll er für unsere Leute und für die Fremdarbeiter reservieren, bis wir wieder selbst wirtschaften können.

Einige leitende Mitarbeiter sind von allem verschont geblieben. Sie sollen sofort das einzige noch ziemlich erhaltene grosse Büro im alten Bürogebäude wieder benutzbar machen. Dort wird morgen der Einsatzstab mit den Telefonen eingerichtet. Das gesamte Konstruktionsbüro und das Zeichnungsarchiv sind vernichtet.

Ich fahre zum Werk II, der Giesserei und dem Apparatebau. Hier sieht es etwas besser aus, aber brauchbar ist die Giesserei zunächst nicht. Ein paar Sprengbomben sind in die Halle gefallen, ein Kran ist heruntergestürzt, eine grosse Rüttelformmaschine im Fundament durch Volltreffer zerstört. Die Öfen aber stehen. Der abgestürzte Kran wird sofort auseinandergeschnitten.

Die Giesserei werden wir in einigen Tagen wieder in Gang haben. Eine Halle ist ausgebrannt, aber die Mauern stehen. Die Eisenkonstruktionswerkstätten haben auch gelitten. Werk II ist im ganzen schwer beschädigt, aber das werden wir bald hinkriegen.

Die Arbeiter sind schon mit Aufräumungsarbeiten beschäftigt. Viele, vorwiegend aus Hüls, sind gekommen, weil sie zu Hause entbehrlich waren; in Hüls war nicht viel passiert. Das Bürohaus brennt noch im Dach- und Obergeschoss. Die Leute schleppen Büromöbel heraus, statt zu löschen. Ich greife mir eine Axt und ein paar Leute. Mit vereinten Kräften wird oben die Holztreppe abgehauen, damit das Feuer nicht nach unten weiterfressen kann. Dann ein paar Mann aufs Dach und Wasser herangeschleppt. Es gelingt tatsächlich, den Brand noch zu löschen und damit wenigstens von diesem Bürohaus den grössten Teil zu retten.

Inzwischen ist es neun Uhr geworden. Ich muss nach meinem Vater sehen. Auf dem Wege dorthin, quer durchs Feld, an der alten Husarenkaserne vorbei: überall noch brennende und zusammengestürzte Häuser.

Dann stehe ich vor meinem Elternhaus in der Kempener Allee. Es brennt lichterloh. Ein paar Feuerwehrleute sind da, sie versuchen zu löschen. Der grosse Teich im Garten ist gleich leergepumpt. Aus den Wasserleitungen und Hydranten kommt ohnehin nichts. Es stehen nur noch die Mauern. Die Kellerdecke hat gehalten. Ein wüstes Gewirr von eingestürzten Innenmauern und Decken, verkohlten oder noch glühenden und brennenden Balken. Weit um das Haus herum Trümmer, weggeflogene Fensterteile, zerstörte Bäume. Ein Bild vollkommener Zerstörung und Verwilderung, wo jahrzehntelang Frieden und eine kultivierte Parkanlage waren.

Mein Vater lebt. Er und seine Betreuer, die Baumanns, haben den Sturm im Keller überstanden. Mein Vater ist bei Freunden schräg gegenüber – den Koervers – untergekommen, als es vorüber war und alles brannte.

Das Nachbarhaus hat einen Volltreffer erhalten. Die Familie ist tot. Der Mann ist Soldat. Er findet niemanden mehr vor, wenn er heimkommt.

Wie der Arzt vom Ostwall, der nicht weit von Krefeld stationiert war. Als er am Morgen nach dem Angriff kam, um nach seiner Familie zu sehen, hatte man sie gerade aus dem eingestürzten Keller herausgeholt. Die Frau und die drei Kinder lagen auf dem Bürgersteig aufgereiht, tot.

Ich gehe zu meinem Vater hinüber. Er sitzt, in einen alten Lodenmantel gehüllt, eine schäbige Mütze auf dem Kopf, im Luftschutzkeller des Hauses in

einem Lehnstuhl, den man ihm hereingetragen hat. Vor zwei Monaten ist er 80 geworden. Ich habe ihn noch nie so gebrochen gesehen. «Alles zerstört, alles verloren, Paul!» sind seine ersten Worte.

Er fragt nach der Fabrik, die sein Lebenswerk war. Ich sage ihm, sie sei zerstört. Aber im gleichen Atemzug versichere ich ihm: «Wir werden wieder aufbauen. Auch Dein Haus wird wiedererstehen. Die Hauptsache ist, dass Du gesund bist. Wir dürfen jetzt nicht nach rückwärts schauen, nur noch nach vorwärts!»

In diesem Keller kann er nicht bleiben. Seine guten Freunde Keussen wollen ihn noch heute zu sich nehmen. Ihr Haus in der Steinstrasse blieb erhalten. Sie wollen ihm auch Wäsche und einen Anzug besorgen. Er hat ja nichts mehr. Er hatte die meisten Sachen wieder in die oberen Räume bringen lassen.

Seine Betreuet, die Baumanns, richten sich notdürftig im Keller ein, der in den folgenden Tagen mit Teppichen ausgelegt wird. Auch eine Heizung bauen wir hinein. Nach einigen Wochen ist es hier ganz wohnlich. Das Leben wird einfacher, wenigstens hier im Westen.

Wie kann ich Eva benachrichtigen? Kein Telefon, kein Telegraf geht. Kein Postamt arbeitet, alle in Krefeld sind zerstört. Eva wird den Wehrmachtsbericht hören mit der lakonischen und stereotypen Formel: «Starke feindliche Verbände haben in der vergangenen Nacht Krefeld angegriffen. Die Zivilbevölkerung hatte Verluste.» Ich muss ihr bange Stunden ersparen. Ich kann nicht weg. Unsere Autos sind ohnehin verbrannt. Ich schreibe ein Telegramm auf und trage es mit mir herum auf einen glücklichen Zufall hoffend. Nachmittags kommt ein Lastwagen aus Mönchengladbach ins Werk. Mönchengladbach ist intakt. Ich gebe dem Fahrer das Telegramm, er möge es in Mönchengladbach aufgeben. Noch am Abend wusste Eva Bescheid.

Es ist zum Glück warm und Regen nicht zu erwarten. In den Parks der Stadt sitzen und liegen die Menschen auf Decken und versuchen, sich für die Nacht einzurichten; das Wenige, das sie gerettet haben, bei sich. Verpflegung wird reichlich verteilt. Überall hasten freiwillige Helfer der verschiedenen Organisationen hin und her.

Ein Bild werde ich nicht vergessen. Da sitzt auf dem Rasen ein altes Ehepaar, an die 70 mögen beide sein. Sie sitzen auf einer Decke, ein paar Habseligkeiten um sich gebreitet, eine geleerte Kognakflasche daneben. Beide sind betrunken und lehnen sich lallend aneinander. Aber sie lächeln selig.

Für die Alten ist es am schlimmsten. Sie haben nicht mehr die Kraft und die Hoffnung für ein Neues. Ich war noch jung damals, 38 Jahre, und nahm es als Herausforderung an.

In der folgenden Nacht gab es wieder Bombenabwürfe. In unserer Nähe wurde ein mehrstöckiges Haus getroffen: Volltreffer. Ein Prokurist unserer Firma wohnte dort mit seiner Familie, schon ein älterer Herr. Alle tot.

Am nächsten Morgen um sechs Uhr bin ich draussen im Werk. Die leitenden Mitarbeiter sind alle da, von der Belegschaft der grösste Teil. Auch die Ausländer. Im ehemaligen Konferenzzimmer der Maschinenfabrik reserviere ich mir mit meiner treuen Sekretärin, Fräulein Hild, eine Ecke. In dieses «Grossraumbüro» werden zehn Telefonleitungen gelegt. Ein paar Tische werden aufgestellt. So haben die wichtigsten Mitarbeiter einen Arbeitsplatz. Der Keller mit dem Firmen- und Familienarchiv hat gehalten.

Die Aufgaben werden verteilt. Der Betriebsleiter geht daran, mit mehreren Kolonnen zunächst die halbfertigen Waren und das Rohmaterial zu bergen. Andere Kolonnen räumen auf, schaffen Pfade durch die Trümmerberge.

In der Maschinenfabrik ist an Produktion nicht mehr zu denken. Sie ist mit allen Werkzeugmaschinen total zerstört. Es geht nur noch darum, aus dem Schutt Material zu bergen. Im Werk II werden die Zerstörungen im Giessereidach notdürftig beseitigt, in einigen Tagen wird die Produktion in der Giesserei wieder anlaufen. Eine Gruppe von Technikern fängt damit an, unter Leitung des technischen Direktors die wichtigsten Zeichnungen zu rekonstruieren.

Viele wichtige Konstruktionszeichnungen und andere Unterlagen hatten wir schon seit Kriegsbeginn systematisch fotografiert. Filme und Fotos kamen in den Keller. Damit konnten wir uns jetzt – vor allem aber nach dem Krieg – helfen.

Schliesslich wird eine Sonderkolonne von Maurern und Schreinern zusammengestellt, die nach einer von der Sozialabteilung erstellten Dringlichkeitsliste Wohnungen von Belegschaftsmitgliedern repariert oder anderweitig neue herrichtet. Den Leuten muss die Sorge um ihre häusliche Bleibe abgenommen werden. Die Kolonne wird bis zum Ende des Krieges nichts anderes tun; und dann ging es bald mit neuen Kolonnen weiter. Ausserdem muss Essen herbeigeschafft werden. Auch das wird zu einer Dauereinrichtung.

Alle in Krefeld noch mögliche Produktion, besonders die U-Fertigung, soll auf das Werk II konzentriert werden. Wegen der Vielstahlbänke und der Kunststoffmaschinen muss ich mich nach einer Verlagerung umsehen. Ich hoffe, das Problem in zwei bis drei Monaten gelöst zu haben. Dazu muss ich auch nach Berlin.

Beschäftigt mit Anweisungen für die ersten improvisierten Arbeiten, schmutzig und unrasiert, stehe ich vor den Trümmern der Maschinenfabrik am erhalten gebliebenen Pförtnerhaus, als ein graues Wehrmachtsauto mit Stander vorfährt. Ein Admiral, Kommandeur der Rüstungsinspektion Düsseldorf, und der mir wohlbekannte Kapitän Teige steigen aus. «Schöne Schweinerei», sagt der Admiral bei der Begrüssung, «Sie haben ja die Flutklappenventile für die U-Boote gebaut. Sie hatten über 50 Prozent der gesamten Reichsfertigung. An Ihnen hängt der ganze U-Boot-Bau.»

Es war mir neu, dass unser Fertigungsanteil so hoch war. «Das hätte man

besser dezentralisiert», sagte ich zu dem Admiral. «Wann können Sie wieder produzieren?» wollte er wissen.

Ich sagte, hier sei nichts mehr zu machen; «selbst ein forcierter Wiederaufbau hier dauert mindestens ein Jahr.» In dem anderen Werk ginge es zur Not, wenn wir uns nur auf die U-Fertigung konzentrieren und die Maschinen in der Halle, die wir erst eindecken müssen, ganz eng stellen. «Aber wir brauchen vor allem Maschinen! Wir haben keine einzige Drehbank mehr, keine Bohrmaschine, keine Schleifmaschine, alle Werkzeugmaschinen und Werkzeuge sind zerstört. Wenn wir die notwendigen Maschinen bekommen, dann können wir eine Woche später produzieren. In drei Schichten schaffen wir es dann; Leute haben wir genug.»

Der Admiral wandte sich im Befehlston an Teige und gab ihm auf, alle Maschinen und alle Hilfe für Kleinewefers zu beschaffen.

Kapitän Teige hatte am nächsten Tag meine Liste, und ich erhielt alle Dringlichkeitsbescheinigungen, die ich für Holz, Blech, Dachpappe und anderes zum Aufbau der im Werk II beschädigten Halle brauchte. Die Werkzeugmaschinen und Hebezeuge liess Teige aus laufender Produktion für uns beschlagnahmen. (Natürlich mussten wir sie nach Lieferung normal bezahlen.)

Sechs Wochen nach dem Luftangriff lief die Produktion der U-Ventile wieder. Nach weiteren sechs Wochen hatten wir den Rückstand aufgeholt. Ich erhielt dafür das Kriegsverdienstkreuz. Ich nahm es für meine Mitarbeiter, die mich vorbehaltlos unterstützt hatten.

Als ich mit meinen Dringlichkeitsbescheinigungen in das Rathaus von Krefeld-Bockum kam, welches als Notrathaus für Krefeld fungierte, hatte ich eine seltsame Begegnung. Auf dem Gang kam mir ein SA-Sturmführer, den ich kannte, entgegen. Er war offensichtlich leicht alkoholisiert. «Kommen Sie, Parteigenosse Kleinewefers, wir sind alle da drüben in dem Zimmer!» sagte er. Wir, das waren der Kreisleiter, mehrere Ortsgruppenleiter, ein hoher SA-Führer. Die Spitzen von Partei und SA waren versammelt. Der Oberbürgermeister war nicht dabei, Dr. Heuyng kümmerte sich um seine zerstörte Stadt.

Ich trat in das Zimmer. Alle Anwesenden waren mehr oder weniger angetrunken. Halbgeleerte Flaschen standen herum. Mit grossem Hallo wurde ich begrüsst. «Alle Probleme in Krefeld sind gelöst!» hiess es. «Ich glaube, die Probleme fangen erst an», erwiderte ich, «ich bin jedenfalls mit meinen Problemen mehr als beschäftigt. Heil Hitler!» Damit verliess ich den Raum.

Eine Woche nach dem schweren Angriff hatte sich das Leben in der Stadt und auch im Werk schon wieder einigermassen normalisiert. Die Strassen waren geräumt, die Strassenbahn fuhr wieder. Telefon und Telegraf funktionierten. Wasser, Gas und Licht waren da. Aber die zahllosen Ruinen mit den Aufschriften «Hier leben noch alle» oder «Wir sind in Bayern» und «Wir wohnen jetzt in

Uerdingen» und die vielen mit Pappe vernagelten Fenster erinnerten daran, was geschehen war. An die 1‘500 Tote waren zu beklagen. Die meisten wurden auf einem grossen Feld des Friedhofes beigesetzt. Auch zwei Schwestern meines Schwagers waren dabei.

Mein Vater hatte sich wieder gefangen. Nachdem der Keller abgedichtet und hergerichtet war, zog er wieder an die Kempener Allee. Den Tag verbrachte er in einer Laube im Garten, nachts schlief er im Keller, bis er nach einigen Monaten im Nachbarhaus ein Zimmer bekam. Den Schock hatte er überwunden, bei schönem Wetter marschierte er zu seiner geliebten Fabrik, die in Trümmern lag. Er freute sich über jeden kleinen Fortschritt, den er registrieren konnte. Er wollte sehen, wenn sich im Werk II die Räder wieder drehten.

Irgendwer hatte mir erzählt, es sei in einem englischen Sender zu hören gewesen, man habe fast tausend Flugzeuge für den Angriff auf Krefeld eingesetzt, und die Kleinewefers-Werke seien mit Erfolg bombardiert und zerstört worden. Ich wollte das erst nicht glauben, aber es wurde mir Jahre später durch meinen Freund Dr. Richard Hauss aus Caracas in Venezuela bestätigt. Hauss war nach dem Kriege an der Bar des Tamanaka-Hotels in Caracas mit einem Engländer ins Gespräch gekommen. Als er ihm sagte, dass er aus Krefeld stamme, berichtete der Engländer: «Oh, Krefeld, I know it very well. I was pilot of the Royal Air Force during the war and I was with an air-raid on Krefeld in 1943. We were about thousand planes and we bombed especially the Kleinewefers works. It was a hard work and we lost a lot of planes.» (Oh, Krefeld, ich kenne es sehr gut. Ich war während des Krieges Bomber-Pilot der RAF, und ich war mit bei dem Angriff auf Krefeld 1943. Wir waren etwa tausend Flugzeuge und wir bombardierten speziell die Kleinewefers-Werke. Es war eine harte Arbeit, und wir verloren eine Menge Flugzeuge.) Mit dieser Zerstörung dachten die Engländer entscheidend den deutschen U-Boot-Bau zu treffen.

Was würde werden, wenn in Krefeld ein erneuter Luftangriff auch den verbliebenen Rest unserer Werke noch zerstörte? Abgesehen von dem Einsatz für die Rüstung dachte ich auch an die Nachkriegszeit. Ich wollte unter allen Umständen den Facharbeiterstamm, die leitenden Mitarbeiter und Ingenieure Zusammenhalten. Es war mein Ziel, möglichst in Mittel- oder Ostdeutschland oder im Protektorat Böhmen und Mähren eine kleinere oder mittlere Maschinenfabrik zu kaufen oder zu pachten, um damit einen vermeintlich sicheren zweiten Stützpunkt zu schaffen. Als Entschädigung wurden nur bescheidene à-Konto-Zahlungen auf den Gesamtschaden geleistet, der nach diesem ersten Angriff überschläglich bei 20 bis 25 Millionen damaliger Währung (RM) und gestoppter Preise lag. Aber auch aus wirtschaftlichen Erwägungen wollte ich wenigstens etwas, soweit möglich, wieder in Sachwerten anlegen. Denn wie der Krieg auch ausgehen mochte, die Reichsmark würde stark entwertet.

Die U-Fertigung war gesichert, das war der Rüstungsinspektion die Hauptsache. Rekuperatoren und Apparate für Marine, Kraftwerke und die Stahlindustrie wurden wieder geliefert. Blieb die Wiederaufnahme der Produktion der Vielstahlbänke, der Ziehkalander für die Erzeugung von Kunststoff-Folien und der Schneckenpressen, insbesondere für die Herstellung von Kabeln. Walzwerke für die Pulverfabrikation wurden kaum noch benötigt, weil der Ausbau der Werke im Wesentlichen beendet war. Für die Wiederaufnahme dieser Produktion an anderer Stelle hatte ich die Rückendeckung der Rüstungsinspektion, aber die geeigneten Massnahmen blieben mir überlassen.

Wir haben seinerzeit im Rahmen des Vierjahresplanes die ersten Ziehkalander gebaut: Maschinen, aus welchen nach dem Kriege riesige Maschinenanlagen wurden. Beim Bau dieser Maschinen konnten wir später nicht mehr mithalten. Die Rückschläge durch Krieg und Nachkriegszeit waren zu gross. Zwei fast fertige Ziehkalander standen vor dem Luftangriff 1943 in unserer Montagehalle. Einer für die Firma Benecke in Hannover, der andere für eine italienische Firma. Die beiden, je fast 80 Tonnen schweren Maschinen wurden bei der Bombardierung 50 Meter weit fortgeschleudert und waren nicht mehr brauchbar. Zur Fertigung dieser Maschinen gehörten Spezialkenntnisse und grosse Spezialmaschinen.

Ich dachte deshalb daran, mit unserem Hauptkonkurrenten, der Firma C. G. Haubold AG in Chemnitz, zu verhandeln und diese zu bitten, die bei uns noch vorhegenden Aufträge auf Walzwerke und Ziehkalander (es war ein ansehnlicher Bestand) zu übernehmen. Konstruktionszeichnungen, Modelle und Techniker, die die Materie beherrschten, wollte ich zur Verfügung stellen. Haubold sollte die Aufträge abwickeln und die Maschinen fertigmachen. Dafür sollte man uns eine Provision zahlen. Mir ging es nicht um einen Gewinn, sondern darum, die Lieferverpflichtungen zu erfüllen und im Markt zu bleiben.

Ich bat Karl Lange von der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, ein Treffen in Berlin bei der Wirtschaftsgruppe zu arrangieren. Es fand Anfang Juli statt. Hans Haubold, etwa 50 Jahre alt, erwies sich jedoch als sehr zurückhaltend. Er wollte sich wohl drücken, um damit die Konkurrenz Kleinewefers auf absehbare Zeit loszuwerden. Wahrscheinlich dachte er schon an die Nachkriegszeit. Es war die gleiche Einstellung, wie ich sie bei unseren sächsischen Konkurrenten während der Rhein-Ruhr-Besetzung 1923/24 erfahren hatte. Zwingen konnte ich Haubold nicht, und mit einem Druck durch die Rüstungsinspektion war nicht zu rechnen, weil diese Maschinen nicht in der höchsten Dringlichkeitsstufe rangierten. Es wurde also nichts aus dieser «Verlagerung». Auf den Weiterbau dieser Maschinen mussten wir verzichten.

Karl Lange, Hauptgeschäftsführer der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, hatte im Rüstungsbereich hoheitliche Rechte. Ich erhielt von ihm Bescheinigungen, die mich ermächtigten, mit Vorrang eine Maschinenfabrik zu kaufen oder

zu pachten und deren Programm nach den Erfordernissen der Rüstungswirtschaft umzugestalten. Alle zuständigen Stellen wurden ersucht, mich zu unterstützen. Eine gleiche Bescheinigung erhielt ich von der Rüstungsinspektion Düsseldorf.

Unter den Angeboten, die ich auf zahlreiche Inserate in verschiedenen überregionalen Tageszeitungen erhielt, schien mir das der Firma Franz Dornburg AG in Coburg am interessantesten.

Ich reiste Ende Juli dorthin und traf mich mit Franz Dornburg, dem alleinigen Aktionär. Der Betrieb war auf Holzbearbeitungsmaschinen spezialisiert, aber teilweise auf Zulieferung für Rüstungsbetriebe umgestellt. Auch eine kleine Giesserei gehörte dazu. Beschäftigt wurden etwa 150 Leute.

Einrichtung und Gebäude waren für unsere Zwecke geeignet. Ich erklärte Dornburg, dass ich bereit sei, seinem Angebot entsprechend den Betrieb zu kaufen. Er aber zog sich von seinem umfassenden Angebot zurück und wollte nur noch 30 Prozent der Aktien abgeben. Nach längerem Hin und Her ging ich darauf ein. Ich kaufte ihm die Aktien ab, zusammen mit dem Recht der Betriebsführung. Das Rüstungskommando Coburg gab seine Zustimmung.

Einmal in Bayern, benutzte ich die Gelegenheit zu einem Abstecher nach München und zu meiner Familie nach Hohenschäftlarn. Bei dieser Gelegenheit kam mir die Idee, meiner Frau alles verfügbare Bargeld zu schicken. Nach Krefeld zurückgekehrt, habe ich Eva 50’000 Reichsmark überwiesen, die bei ihr gut aufgehoben waren. Dieses Geld, zusammen mit weiteren 50’000, die Eva gespart hatte, bildete nach dem Kriege den Grundstock des Kapitals für die Gründung der Industrie-Companie, mit der ich mir eine neue Existenz für mich und meine Familie schaffen wollte.

Damals, Mitte 1943, kamen mir die ersten Zweifel an einem für Deutschland günstigen Ausgang des Krieges. Die Ruhe in Hohenschäftlarn und die Distanz zu den zurückliegenden stürmischen Wochen und Monaten hatten mich nachdenklich gemacht. Die Kriegslage hatte sich deutlich verschlechtert, und schliesslich war inzwischen, wie im Ersten Weltkrieg, unser Verbündeter Italien abgesprungen.

In Krefeld allerdings wurden diese Gedanken in der täglichen Arbeit und Gefahr, in der ständigen Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen, wieder mehr verdrängt. Ich konnte mir einfach nicht vorstellen, dass Hitler und die Generale nicht noch Trümpfe in der Hand hielten, die sie berechtigten, eine so selbstbewusste Sprache zu sprechen, wie es immer wieder geschah. Es erschien mir undenkbar, einer solchen Verantwortung für ein fleissiges und tapferes Volk, das jedes Opfer ohne Murren brachte, für ein Reich mit der Geschichte des deutschen, gerecht werden zu wollen, ohne eine realistische Chance, diesen gigantischen Krieg wenn schon nicht zum Sieg, so doch wenigstens zu einem Re-

mis zu führen, das mindestens die deutsche Position in Europa bestätigen musste.

So hatte ich keine Bedenken, der Bitte des Kreisleiters nachzukommen und gelegentlich in Versammlungen auf Kreis- und Gauebene zu sprechen. Im Rahmen des «Totalen Krieges» wurden Parteigenossen, die kraft beruflicher und familiärer Stellung über besonderes Ansehen verfügten und rhetorische Fähigkeiten hatten, als Redner für Volks- und Partei Versammlungen herangezogen. Die Moral des Volkes, das besonders im Westen schweren Belastungen ausgesetzt war, sollte gefestigt werden. Dazu konnten natürlich solche Redner, die keine Parteifunktionäre waren, viel beitragen.

Vorwiegend in Krefeld, gelegentlich in den kleinen Städten am Niederrhein und im linksrheinischen Teil von Düsseldorf, bin ich bis Mitte 1944, soweit es meine Arbeit zuliess, manchen Abend bis in die Nacht unterwegs gewesen und habe geredet.

Warum tat ich das? Weil ich mit meinen Kräften alles tun und dazu beitragen wollte, dass dieser Krieg zu einem für Deutschland guten Ende käme.

Als die Amerikaner nach der – erwarteten! – Invasion 1944 auf der Halbinsel Cotentin bei Avranches durchbrachen und ihre Panzertruppen sich in die nordfranzösische Ebene ergossen, habe ich nicht mehr geredet. Nicht auf einer Betriebsversammlung und noch viel weniger auf Volksversammlungen. Von da an war der Krieg für mich verloren.

Vorher gaben vertrauliche Informationen, die ich bei der Rüstungsinspektion Düsseldorf, bei der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau in Berlin, bei meinem Freund Freyberg, dem Betriebsführer des grössten deutschen Panzerwerks (Alkett, Berlin), beim Heereswaffenamt und an anderen Stelle erhielt, wonach ganz neuartige Waffen in der Entwicklung seien (unter anderem die Raketen von Peenemünde), immer wieder Hoffnung, an die sich insbesondere derjenige klammerte, der sich – wie ich – keine Illusionen darüber machte, was nach einem verlorenen Krieg in und mit Deutschland sein würde. Ich träumte nicht von einer «Befreiung».

Eine Zeitlang dachte ich in gewissem Sinne schizophren. Im Innern bohrte der Zweifel am Ausgang des Krieges. Von gelegentlicher Hoffnung zurückgedrängt, wuchs die Angst um die schrecklichen Folgen einer Niederlage für Deutschland. Nach aussen tat ich alles in meinen Kräften Stehende, um mitzuhelfen, noch einen erfolgreichen Ausgang des Krieges für Deutschland zu erreichen. «Weltherrschaft» sollte damit verbunden sein, so hiess es später. Darüber habe ich mir damals keine Gedanken gemacht. Von Weltherrschaft wurde jedenfalls weder gesprochen noch geschrieben. Noch viel weniger von «Welteroberung». Solche Pläne sollte es auf deutscher Seite angeblich schon im Ersten Weltkrieg gegeben haben. Das behauptete jedenfalls in den sechziger Jahren

der Historiker Fritz Fischer («Griff nach der Weltherrschaft»), neudeutschem Masochismus seinen Tribut zollend.

Seit der Zerstörung der Betriebe in Krefeld waren in verstärktem Masse unsere Büros in Berlin, Wien und Hamburg und deren qualifizierte Leiter zur Mitarbeit und als Ausweichstellen herangezogen worden. Allerdings wurde das Hamburger Büro auch bald zerstört. Sein Leiter, Diplomingenieur Thaler, wurde zunächst in Krefeld, später in der Keulahütte in Weisswasser an der Lausitzer Neisse eingesetzt. Auch das Berliner Büro wurde später zerstört, es arbeitete aber in der am Stadtrand gelegenen Wohnung von Oberingenieur Kirchholtes weiter. In Berlin brauchten wir unbedingt eine ständige Verbindungsstelle, vor allem zu den Reichsstellen. Der Leiter des Wiener Büros, Diplomingenieur Lacher, wurde 1943 vom Rüstungsministerium zum «Panzerbeauftragten für die Ostmark» ernannt. Als solcher war er Verbindungsmann zu den Panzerwerken in Österreich, besonders zum Nibelungenwerk in St. Valentin, nicht weit von Linz, jenseits der Enns. Unser Büro wurde neben der Arbeit für Krefeld in den Dienst des Panzerbeauftragten gestellt. Es arbeitete bis kurz vor der Eroberung Wiens durch die Russen.

Für Lacher liessen sich mit dieser Tätigkeit, bei der er viel nach Berlin, Prag und Oberschlesien reisen musste, sehr gut auch Überwachungsaufgaben im Zusammenhang mit der notwendigen Verlagerung der Rüstungsfertigung aus Krefeld in diesen Südostraum verbinden. Er wurde zu meinem wichtigsten Mitarbeiter, zunächst bei der Suche nach geeigneten Fabrikationsstätten, später bei der Verlagerung und Überwachung der Produktion.

Lacher hatte schon 1942 an der Reise einer Kommission zur Untersuchung und Begutachtung der russischen Kraftwerke in der Ukraine, besonders im Donez-Becken, teilgenommen. Bei dieser Reise bis dicht hinter die deutsche Front ging es um die schnelle Wiederherstellung der zum Teil beschädigten Kraftwerke.

Für Lacher ergab sich aber noch ein anderer Aspekt, als er in der Bibliothek eines Kraftwerkes ein russisches Buch über Wärmetechnik fand: es enthielt Zeichnungen, Berechnungen und Abbildungen unserer Nadelelemente.
Lacher liess die entsprechenden Passagen des Buches übersetzen, und es ergab sich, dass die Russen diese technische Entwicklung nicht nur als sehr bedeutend herausstellten, sondern auch für sich in Anspruch nahmen. Das Nadelprinzip wurde angeblich in einem russischen Institut entwickelt und diente zur Modernisierung der Wärmeaustauscher in der Stahlindustrie und in den Kraftwerken. Der Betrieb, der sie herstellte, sollte im Ural liegen.

Wir hatten davon nie etwas gehört, uns allerdings gewundert, dass unser Geschäft mit der Sowjetunion nie so recht über die ersten Aufträge hinauskam.

Das Buch wurde unserem Firmenarchiv einverleibt, als Dokument für technisches Plagiat.

Nachdem ich das Problem der Fertigung kleinerer Maschinen und der später eventuell noch zu verlegenden U-Fertigung durch den Erwerb von «Coburg» gelöst hatte, suchte ich für den Vielstahlhalbautomaten, auf dessen Lieferung das Rüstungskommando Düsseldorf jetzt drängte, einen geeigneten Betrieb. Infolge der hohen Anforderungen an die Fertigung war die Auswahl in Frage kommender Firmen gering. Es musste schon eine gute Werkzeugmaschinenfabrik sein oder wenigstens eine Fabrik mit entsprechenden Krananlagen; die notwendigen Werkzeugmaschinen hätte ich schon bekommen. Berlin, der Norden, der Westen und der Südwesten des Reiches schieden wegen der Luftbedrohung aus. Die paar noch geeigneten Fabriken in «luftsicheren» Gebieten, wie Thüringen, Sachsen und Bayern, waren für zusätzliche Fertigung nicht aufnahmefähig. Als industriell entwickelte Gebiete blieben also nur Oberschlesien und das «Protektorat Böhmen und Mähren», eventuell noch die Gegend um Wien.

Ausgerüstet mit allen Bescheinigungen, wandte ich mich zunächst an die Rüstungsinspektion in Gleiwitz, die mir eine Reihe von Betrieben in Ostoberschlesien nannte. Aber es stellte sich heraus, dass man in Gleiwitz offenbar nur oberflächliche und falsche Informationen über die Leistungsfähigkeit dieser Betriebe besass. Es waren ursprünglich deutsche Unternehmen gewesen, dann aber 1918 polnisch geworden und ziemlich heruntergekommen. Jetzt waren sie zumeist stillgelegt. Meine Bemühungen blieben ohne Erfolg.

Eines der genannten Werke, ein stillgelegtes, befand sich in Auschwitz. Ich besichtigte es in Begleitung von Lacher. Auschwitz war für mich zu jener Zeit nur der Name eines Ortes wie jeder andere in Ostoberschlesien.

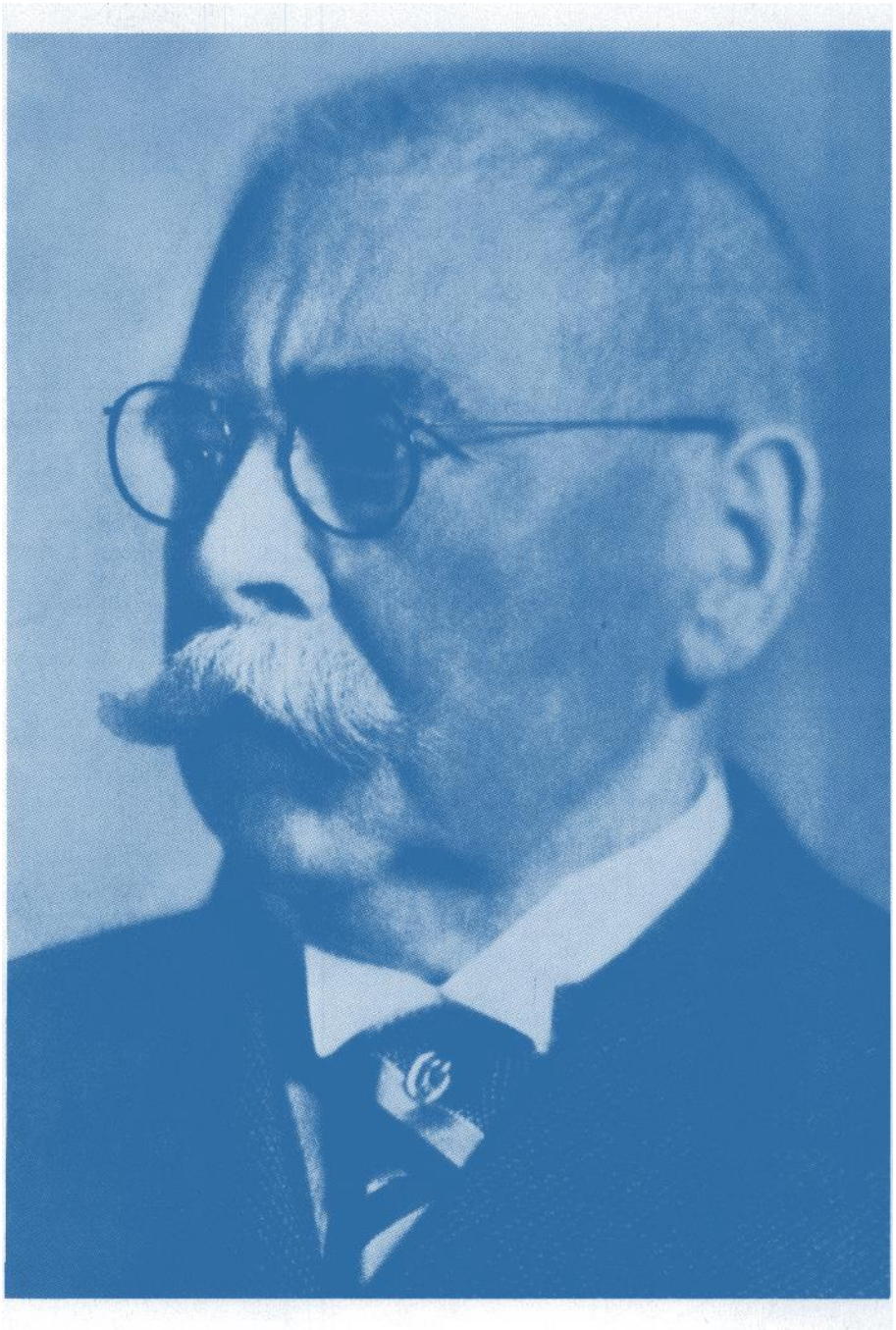
Es war ein verlorenes Nest mit einem kümmerlichen Bahnhof. Das sogenannte Werk war ein heruntergekommener Betrieb mit einer miserablen Einrichtung: in keiner Weise geeignet zur Herstellung hochwertiger Werkzeugmaschinen.

Von Einheimischen erfuhren wir, dass die IG Farben in dieser Gegend die Errichtung eines grossen Werkes geplant hätten, mit dem Bau sei schon begonnen (Bunawerk). Ausserdem hörten wir, dass auch ein Arbeitslager für die benötigten Arbeitskräfte in der Nähe eingerichtet werden sollte. Von Juden war keine Rede, und auch von einem «Vernichtungslager» (diesen Ausdruck hörte ich erst nach dem Kriege) fiel kein Wort. Auch an den Ausdruck «Konzentrationslager» kann ich mich in diesem Zusammenhang nicht erinnern. Gesehen haben wir bei dem Ort Auschwitz im Spätsommer 1943 ohnehin nichts. Das soll jedoch nicht heissen, dass es dort nichts gab. Aber wenn das berüchtigte Lager um diese Zeit schon existierte, dann war es hervorragend getarnt.

BILDTEIL



«Kleinewefers» 1882
unten links sitzend: Firmengründer
Johann Heinrich Kleinewefers
1833-1887



Dr. Ing. E.h. Johannes Kleinewefers
1863-1954

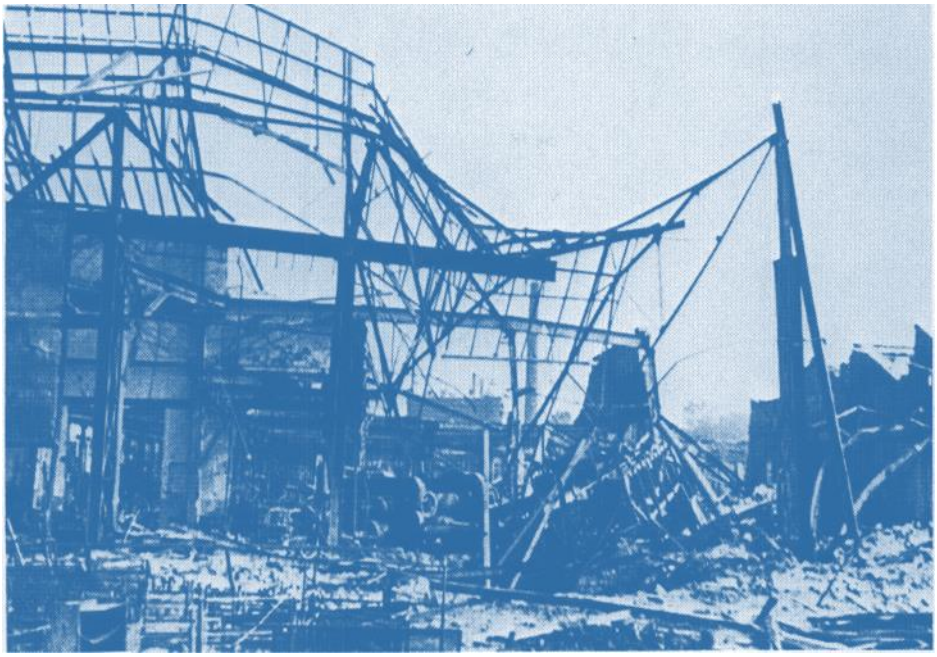


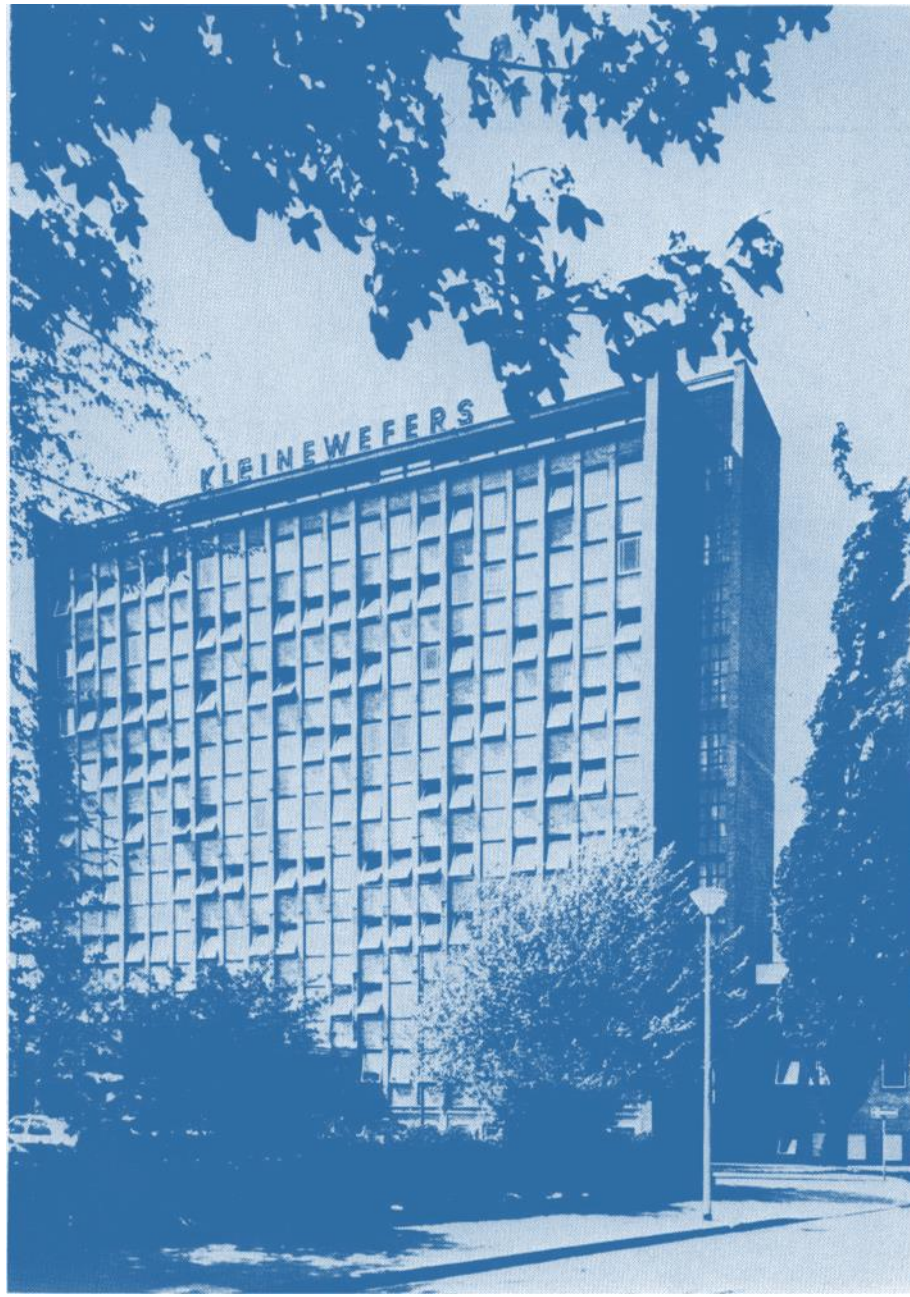
«Kleinewefers» 1943



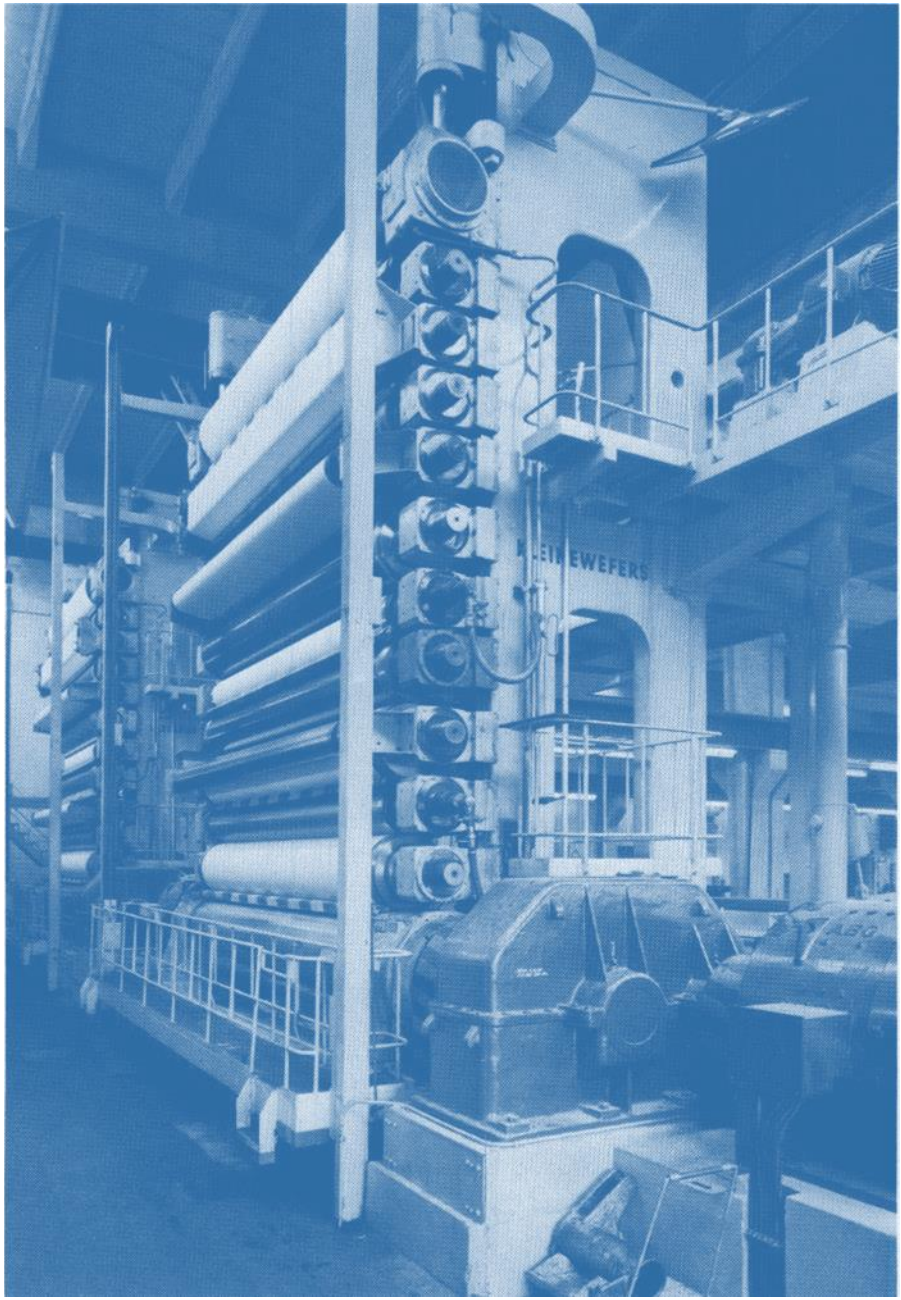


«Kleinewefers» 1943

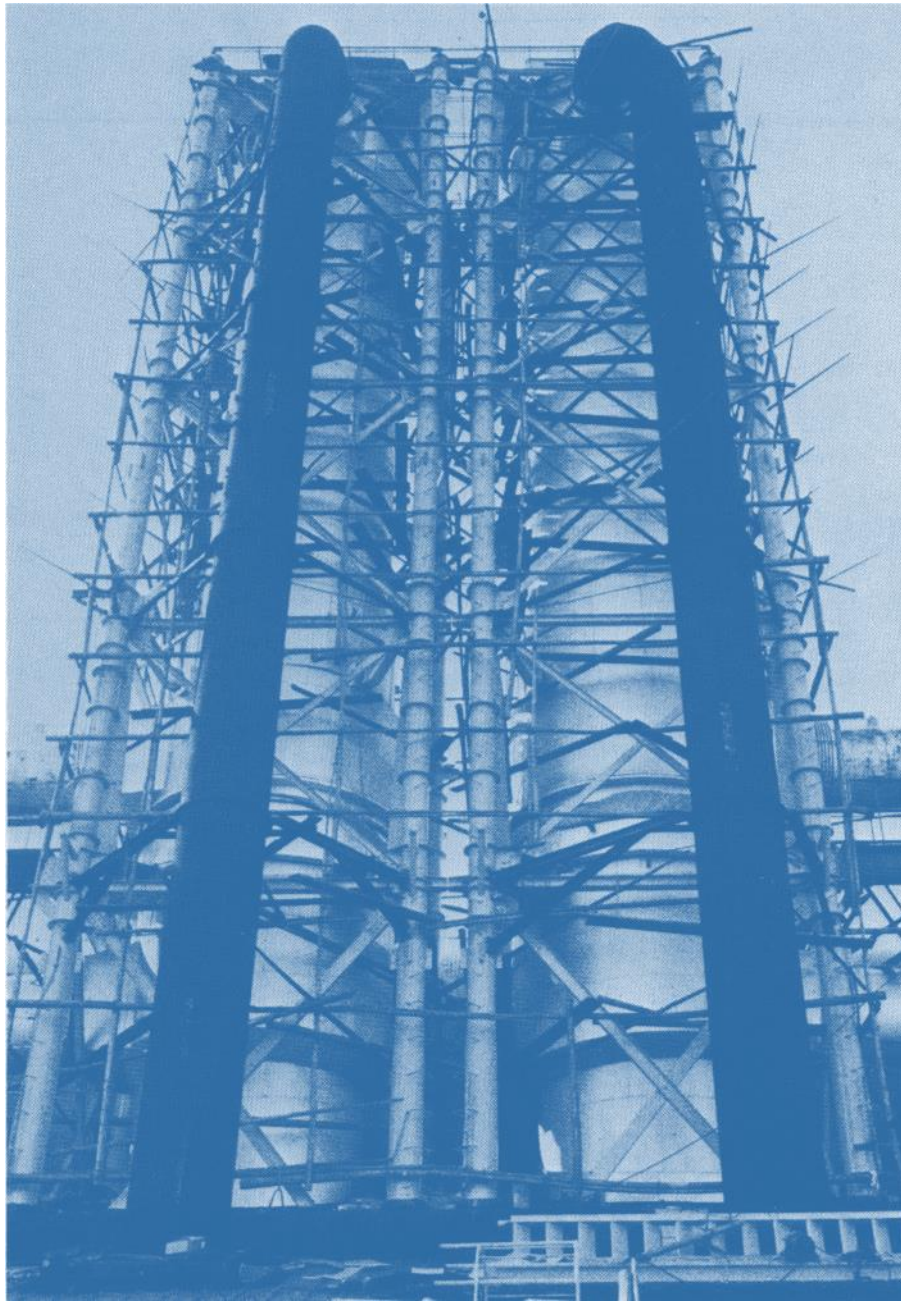




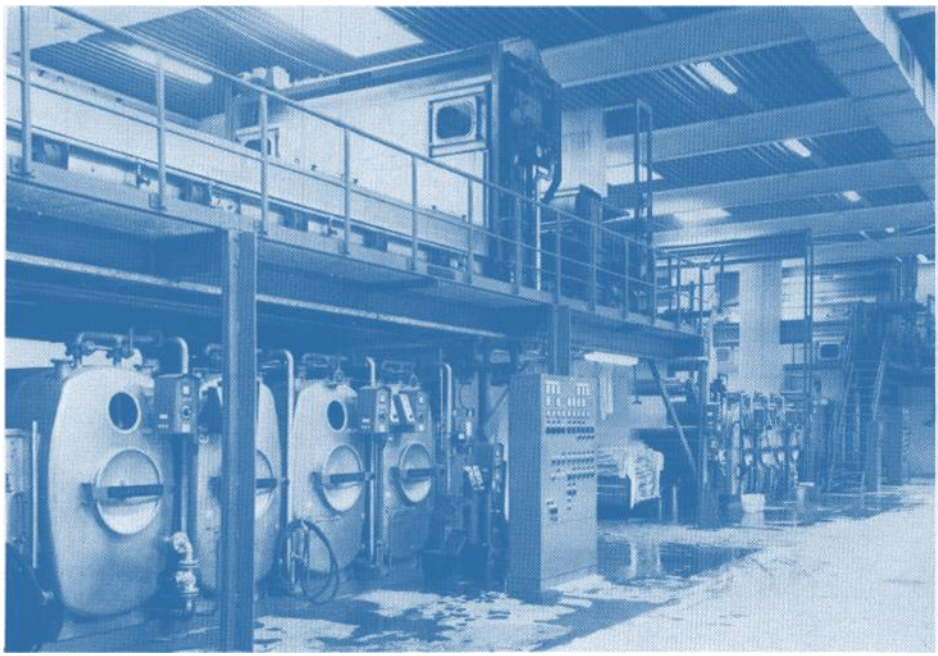
«Kleinewefers» seit 1959



Superkalanderanlage
für die Papierindustrie



Rekuperatoranlage für ein
Stahlwerk in Japan



Nassveredlungsanlage
für die Textilindustrie



Paul Kleinewefers (rechts)
und Oberbürgermeister
Hansheinz Hauser
MdB, Krefeld



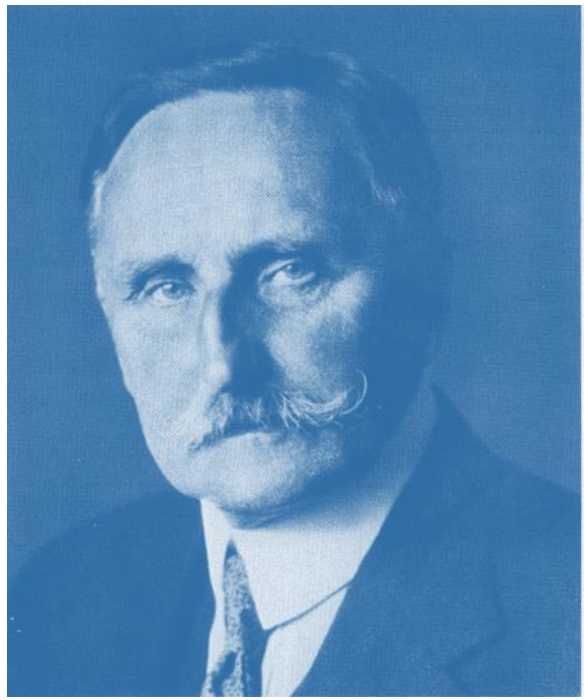
Eva Kleinewefers
beim Empfang anlässlich des
40jährigen Arbeitsjubiläums
ihres Mannes
im Verwaltungsgebäude

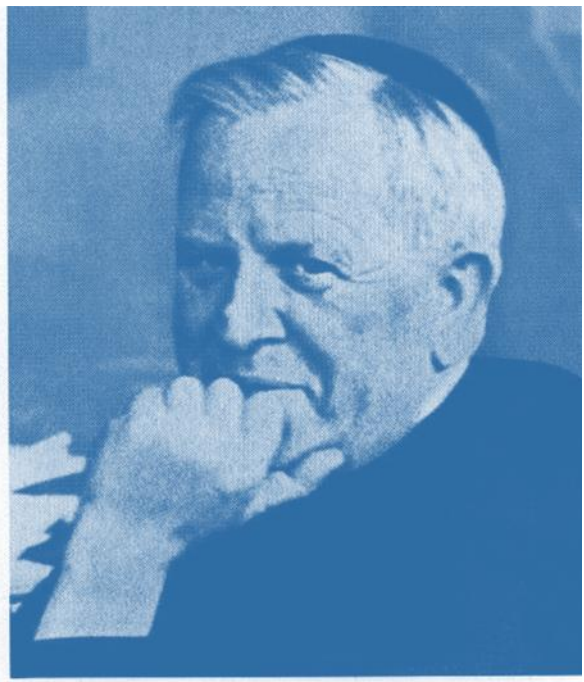


Kleinewefers Corporation, Monroeville, Pa., bei Pittsburgh, U.S.A.
1976 Eröffnung des neuen Werkes

Von rechts: Bürgermeister von Monroeville;
Fred M. Heyn, Präsident der Thermal Transfer Division;
Jan Kleinewefers (beim Zerschneiden des Bandes);
William B. Mosle, Jr., Präsident der Kleinewefers Corporation;
Fritz Jahn;
zwei Vertreter der Handelskammer, Pittsburgh, Pa.

Professor Karl Haushofer
1869-1946, Geopolitiker,
Generalmajor a. D.





Dr. Sigisbert Mitterer
1891–1968
Abt der Benediktiner-Abtei
Schäftlarn/Obb.
von 1929–1963

Ergiebiger als Oberschlesien war das Protektorat Böhmen und Mähren für mich. Bei der Wirtschaftsgruppe Maschinenbau hatte man mich schon auf Fritz Werthmann, Aktionär der «Werkzeugmaschinenfabrik vorm. Max Hopfengärtner AG» in Holoubkau, aufmerksam gemacht. Der Betrieb sei noch aufnahmefähig, hiess es.

Holoubkau, ein kleiner, sauberer Ort in landschaftlich schöner Gegend an den Ausläufern des Böhmerwaldes, liegt etwa 30 Kilometer von Pilsen entfernt, in Richtung Prag. Kreisstadt war Rokitzan, eine hübsche Mittelstadt.

Mit Bescheinigungen der Rüstungsinspektion Prag ausgerüstet, reiste ich nach Holoubkau. Fritz Werthmann war ein Mann um die 50, gross und nicht unsympathisch. Seine Familienverhältnisse sind mir nie ganz klargeworden. Werthmann erzählte, dass er ein Gut in Pommern habe, wo die Familie lebe und wo auch er sich aufhalte, wenn er nicht in Holoubkau sei.

Werthmann hatte eine leitende Funktion in der Organisation der «Hermann-Göring-Werke», einem Projekt des «Vierjahresplanes». Soweit ich mich erinnere, unterstand ihm zeitweise der gesamte Einkauf. Massgebender Mann in der Vierjahresplan-Organisation war Paul Pleiger, ein Fabrikant aus dem Siegerland, der früh zur NSDAP gekommen war und über besonderes Organisationstalent verfügte. Mit diesem war Werthmann gut bekannt. Etwa vor drei Jahren hatte Werthmann die Organisation verlassen und war selbst Unternehmer geworden. Er besass 40 Prozent der Aktien der Maschinenfabrik Holoubkau. 26 Prozent, und damit die Sperrminorität, waren in Händen einer Kölner Firma, die restlichen 34 Prozent, auf welche Werthmann ein Vorkaufsrecht hatte, waren noch im Besitz der Böhmischen Unionbank in Prag, von welcher die vorgenannten Aktionäre ihre Aktien gekauft hatten.

Die Aktien der Maschinenfabrik Holoubkau, ehedem im Besitz der Familie Hopfengärtner (Sudetendeutsche), waren noch zur Zeit der CSR infolge Überschuldung in den Besitz der Kredit gebenden Bank gekommen. Diese grösste tschechische Bank wurde nach der Bildung des Protektorates als Böhmische Unionbank eine Tochter der Deutschen Bank, meines Wissens zu 100 Prozent. Vorstand war Dr. Pohle aus Düsseldorf. Der Aktienerwerb war also eine ganz ordnungsgemässe Transaktion. Der Kölner Mitaktionär, mit Werthmann bekannt, hatte eine Maschinen-Handelsfirma und für einen Grossteil der Produktion von Holoubkau das Alleinverkaufsrecht.

Schon die erste Besichtigung des Betriebes ergab, dass er für unsere Zwecke besonders gut geeignet war. Es handelte sich um eine Werkzeugmaschinenfabrik, welche mittelschwere Drehbänke, Hobelmaschinen und Bohrmaschinen produzierte. In den drei Jahre, in denen Werthmann Aktionär und Betriebsführer war, hatte man das Werk ausgebaut und modernisiert, so dass das Unternehmen zweifellos eine glänzende Zukunft hatte. Beschäftigt wurden etwa 1‘300 Leute.

Der Ausbau und die Modernisierung solcher Betriebe im Protektorat (wie auch in Oberschlesien) wurde durch grosszügige Steuererleichterungen gefördert, unter anderem konnten Investitionen im Jahr der Beschaffung zu fast 100 Prozent abgeschrieben werden. So entstanden zahlreiche Betriebe modernster Art, die die Tschechen (und Polen) nach dem Krieg übernahmen. Von einer «Ausbeutung» durch die Deutschen konnte überhaupt keine Rede sein.

Die Belegschaft in Holoubkau, bis hinauf zu den mittleren Angestellten, bestand fast ausschliesslich aus Tschechen. Nur die Vorstandsmitglieder und einige technische Schlüsselkräfte waren Reichs- oder Sudetendeutsche. Den Vorstand bildeten: Fritz Werthmann als Vorsitzender, Sasowski, ein undurchsichtiger Mann, hatte den kaufmännischen Bereich, und Reuter war verantwortlich für Konstruktion und Produktion. Unter den leitenden Angestellten nahm der Jurist und Syndikus Binternagel eine Vertrauensstellung ein. Werthmann hatte die unbestrittene Führung. Alle leitenden Leute waren, wie damals üblich, Parteimitglieder.

Von den Aktien der Maschinenfabrik Holoubkau kaufte ich 23 Prozent aus dem im Besitz der Böhmischen Unionbank befindlichen Paket. Die Rechte einer Sperrminderheit für uns wurde vertraglich vereinbart. Werthmann behielt das Vorkaufsrecht auf die restlichen 11 Prozent der bei der Bank befindlichen Aktien. Damit hatte er die Möglichkeit, auf 51 Prozent zu kommen.

Nach dieser Transaktion bestand der Aufsichtsrat aus Dr. Pohle, dem Vorstandsvorsitzenden der Böhmischen Unionbank als Vorsitzendem, sowie dem Kölner Partner, der aber nur einmal zu einer Sitzung erschien (Pohle hatte eine Dauervollmacht von ihm), und mir. Damit war die rechtliche Basis für die Zusammenarbeit geschaffen. Es wurde ein Vertrag geschlossen, wonach wir den Vielstahlhalbautomaten in das Produktionsprogramm einbrachten und dieser unter der Marke «Kleinewefers» geliefert werden sollte Für den von uns eingebrachten Good Will sowie für die Zeichnungen und die Tatsache, dass es sich um eine verkaufsfertige Serienmaschine handelte, erhielten wir vom Umsatz mit diesen Maschinen eine Vergütung in Höhe von 15 Prozent des Verkaufspreises.

Zur Zeit dieser Verhandlungen und später wohnte ich, wenn ich nicht in Prag war, im Gästehaus der Firma. Es war die ehemalige, etwas umgebaute und recht grosszügige Villa der Familie Hopfengärtner. Die im Osten übliche grosszügige Gastfreundschaft wurde auch hier gepflegt. Man lebte wie im Frieden. Der Krieg war weit.

Dies alles hatte sich in kaum drei Monaten nach der Zerstörung in Krefeld abgespielt. Später kam dann noch die Verlagerung eines Teils der Giessereifertigung in die Keulahütte bei Weisswasser hinzu.

Von Krefeld wurde nun alles, was an Zeichnungen und Unterlagen noch vorhanden oder ergänzt worden war, sowie alle Modelle, Halbfabrikate und Lager-

material, die Vielstahlbank DV 400 betreffend, nach Holoubkau geschafft. Ende 1943 lief dort die Fertigung des Vielstahlhalbautomaten wieder an, ein halbes Jahr nach der Zerstörung in Krefeld. Aus Krefeld kamen 15 Facharbeiter, ein Meister, der Konstruktionsleiter dieser Abteilung mit einigen Technikern und der total ausgebombte ältere Einkaufsleiter Claessens als unser Vertrauensmann. Neben dem speziellen Einkauf für den Halbautomaten betreute er unsere «Mannschaft». Ich selbst war etwa alle zwei Monate für ein paar Tage in Holoubkau und Prag. Die Reiseroute über Nürnberg liess sich gut mit einem Abstecher nach Coburg verbinden.

Mit den Tschechen hatte ich viel Kontakt. Alle konnten wenigstens etwas Deutsch. Bei jedem Besuch habe ich mich im Betrieb umgesehen. Dort hat es mit den tschechischen Arbeitern nie Schwierigkeiten gegeben. Wir traten ihnen höflich und freundlich gegenüber, Werthmann verstand das sehr geschickt. Das wurde uns durch eine entsprechende Haltung honoriert. Auch unsere Leute fühlten sich wohl in Holoubkau, umso mehr als die Ernährung im Vergleich mit derjenigen im Reichsgebiet sehr gut und fast friedensmässig war. Fliegeralarm gab es nicht.

In der konstituierenden Sitzung des neuen Aufsichtsrates fragte mich Pohle, welchen speziellen Aufgaben im Unternehmen ich mich zu widmen beabsichtige. Ich sagte ihm, dass ich mich neben meiner Rolle als Verbindungsmann zwischen Krefeld und Holoubkau besonders um die sozialen Belange der Belegschaft kümmern wolle. Pohle war erstaunt, dass ich mich als Ingenieur nicht vor allem den technischen Problemen zuwenden wollte. Ich verwies darauf, dass die technischen Belange in guten Händen seien und dass sich auch unser technischer Direktor darum kümmere. Ich sagte Pohle weiter, die soziale Frage sei das Problem unseres Jahrhunderts, dem alle Aufmerksamkeit zu gelten habe. Der durch die Nationalsozialisten genommene Anlauf müsse genutzt werden, um die Arbeiter dauerhaft für die Gesellschaft und den Staat zu gewinnen. Diese Aufgabe schien mir besonders wichtig im Protektorat, wo es darauf ankam, Fremdstämmige, also Tschechen, und hier wieder in erster Linie die Arbeiter, mit den Deutschen und der deutschen Herrschaft, der deutschen Führung, zu versöhnen. «Wir müssen den Tschechen zeigen, dass wir nicht geldgierige Kapitalisten sind, die das besetzte Land und seine Menschen nur auspressen wollen, sondern dass wir es mit den sozialen Ideen des Nationalsozialismus ernst meinen.» Mir schien das unerlässlich, wenn wir das Protektorat auf die Dauer halten und befrieden wollten.

Ich habe viele Gespräche mit dem tschechischen Betriebsrat geführt und konnte manche sozialen Verbesserungen in dem Unternehmen schaffen.

Nach Überwindung der üblichen Anlaufschwierigkeiten kam Anfang 1944 auch die Serienproduktion des Vielstahlhalbautomaten in Gang. Wir legten

Serien von zehn bis fünfzehn Maschinen auf, je nach Bedarf. Pro Monat wurden ein bis zwei, später bis zu fünf Maschinen ausgeliefert.

Mit einer voll laufenden Serienfertigung, mit allen konstruktiven und sonstigen Unterlagen ist diese ganz moderne Werkzeugmaschinenfabrik völlig unbeschädigt am Ende des Krieges in die Hände der Tschechen übergegangen. Ich habe diesem schönen Unternehmen lange nachgetrauert. Der Erinnerungsposten von 1 DM in der Kleinewefers-Bilanz gibt noch manchmal Gelegenheit, von Holoubkau zu sprechen.

Oberschlesien, das östlich angrenzende Galizien und nach Westen Böhmen und Mähren, habe ich mit seinen Menschen bei diesen «Suchfahrten» gut kennengelernt. Es sind landschaftlich schöne Gebiete und mit ihren Hügeln und Wäldern ungleich reizvoller und im Übrigen grossräumiger als die enge Stadt- und Industrielandschaft des Ruhrgebietes. Durch die Zusammenführung von ganz Oberschlesien (durch «Versailles» zerschnitten) mit der Eisenindustrie von Mährisch-Ostrau (Wittkowitz) sollte hier ein in seiner Kapazität dem Ruhrgebiet vergleichbares Industriegebiet entstehen, ohne dessen Nachteile, die sich aus der Massierung von Menschen und Industrie ergeben, zu übernehmen. Dr. Pott, der «König von Oberschlesien», Generaldirektor der Oberschlesischen Hüttenwerke (Oberhütten), ein hervorragender Mann aus dem Ruhrgebiet, zählte zu den Initiatoren dieser Pläne. Diese sahen unter anderem den Bau einer Spezialbahn mit vier Meter Spurbreite für Grossraumwaggons zu dem einige hundert Kilometer östlich in der weiten Ebene gelegenen Kriwoi Rog mit seinen riesigen Erzlagern vor. Pott traf ich nach dem Kriege in Coburg wieder, wo er auf dem Wege nach Westen eine bescheidene Bleibe gefunden hatte. Eine Teestunde mit ihm und seiner hebenswürdigen Frau war auch für mich eine friedliche Oase in jenen turbulenten Monaten.

Seit Jahren stand ich in Verbindung mit Dr. Alexander Hellwig, einem Untemehmensberater, der in Krefeld (vor der Zerstörung natürlich) besonders die Betriebsabrechnung weiter vervollkommnen und ausbauen sollte. Im Auftrage einer Reichsstelle überprüfte Hellwig unter anderem das Hüttenwerk Tzrynitz in Oberschlesien (nach 1918 polnisch), wo ich ihn zu einer Besprechung besuchte. Sowohl in der polnischen als auch in der tschechischen Schwerindustrie («kleine Entente») war französisches Kapital stark vertreten. Abgesehen vom politischen war das Interesse ausschliesslich kapitalistisch, nicht unternehmerisch. Die Werke waren, im Gegensatz zum Beispiel zu Oberhütten, stark heruntergewirtschaftet, ausgebeutet.

In den wenigen Jahren der deutschen Besetzung in Ostoberschlesien (Oberschlesien), besonders aber in Böhmen und Mähren, wurde die Industrie nicht nur ausgebaut, sondern auch modernisiert. Das sei ausdrücklich festgestellt, sonst weiss es bald niemand mehr. Nach dem Kriege verfügten die Tschechen

über ein unzerstörtes Land, ohne Menschenverluste (es gab weder Kriegs- noch Arbeitsdienst) und über einen durch die Deutschen stark verbesserten Produktionsapparat. Inmitten des zerstörten Europa war die Tschechoslowakei, neben der Schweiz, das Land, welches eine glänzende Zukunft vor sich hatte. Die Vertreibung der tüchtigen Sudetendeutschen und der Kommunismus liessen es zu einem Armenhaus werden. An diese Tatsachen muss ich denken, wenn ich in den letzten Jahren von immer neuen «Wiedergutmachungs»-Ansprüchen, besonders der Tschechen, höre.

Bei meinen Fahrten durch diese Länder stiess ich häufig auf Spuren der alten österreichischen Verwaltung, auf Gebäude in der typischen Bauweise und noch mit Spuren vom «Kaiser-Gelb» der k. u. k.-Monarchie. Aber auch nach 1918 hängengebliebene österreichische Ingenieure oder ehemalige Verwaltungsbeamte traf ich bis nach Galizien hinein. Manches in meinen Vorstellungen über die «österreichische Schlamperei» habe ich revidiert. Die österreichische Verwaltung, seit Jahrhunderten mit den Slawen vertraut, hat in diesen Ländern Hervorragendes geleistet; sie ist die Grundlage der heutigen Ordnung, soweit sie nicht ideologisch überwuchert ist. Wien ist für die Donaustaaten immer noch ein Zentrum und erinnert an die Jahrhunderte der Gemeinsamkeit.

Der «Tschechoslowake» allerdings ist eine gedankenlos nachgeplapperte Erfindung der Nachkriegszeit. Es gibt nur Tschechen und Slowaken, wie es zum Beispiel Serben und Kroaten gibt. Diese sind nicht nur durch die Religion, sondern durch Geschichte, Kultur, Sprache und Zivilisation getrennt. Die Slowaken wurden 1918 in den Vielvölkerstaat Tschecho-Slowakei genauso gegen ihren Willen hineingepresst wie die dreieinhalb Millionen Sudetendeutschen, welche damals demokratisch für Deutschland votiert hatten, freilich ohne Gehör zu finden. Die Slowaken haben dies alles bis heute nicht vergessen. Das kurze Gedächtnis haben vor allem die Amerikaner, welche den Ersten Weltkrieg entschieden, um das «Selbstbestimmungsrecht der Völker» zu verwirklichen und «to make the world safe for democracy». Mit der gleichen Parole gingen sie in den Zweiten Weltkrieg.

In der Kreisstadt Rokitzan gab es eine grosse, gut eingerichtete und leistungsfähige Giesserei, welche den Guss für die Maschinenfabrik Holoubkau in ausgezeichneter Qualität lieferte. Die Giesserei gehörte der Stadt Rokitzan. Diese war rein tschechisch, und dementsprechend war die Stadtverwaltung (Bürgermeister) ausschliesslich mit Tschechen besetzt. Diese tschechische Selbstverwaltung blieb auch im Protektorat unangetastet.

Ich besuchte die Giesserei, deren Leiter ein Tscheche war, um mich wegen Herstellung der komplizierten, schweren Betten für die Vielstahlbank zu orientieren. Der Betrieb verfügte noch über eine hochwertige Kunstguss-Abteilung. Nach der Besichtigung zeigte mir der Giessereileiter ein kleines Museum, in welchem die Giesserei hervorragende und künstlerisch gestaltete Produkte die-

ser Kunstguss-Abteilung ausgestellt hatte. Da erzählte er mir mit einem gewissen Stolz folgende Geschichte:

Die Giesserei war sehr alt und gehörte früher der Krone. (Die Eisenindustrie Böhmens ist ohnehin eine der ältesten der Welt.) Der Kaiserin Maria-Theresia schenkten die Kunstgiesser von Rokitzan zu ihrer Krönung eine aus feinen gusseisernen Gliedern bestehende Halskette. Diese Kette trug die Kaiserin nur bei höchsten Anlässen. Bei einer solchen Gelegenheit vom französischen Gesandten auf die Geringwertigkeit und Unangemessenheit dieser Kette angesprochen, habe Maria-Theresia dem betretenen Gesandten geantwortet: «Nur die Kaiserin von Österreich kann es sich leisten, eine solche Halskette zu tragen!» Die Kette soll noch im Kronschatz in Wien zu sehen sein.

12. KAPITEL

Keula-Hütte – Der 20. Juli 1944, die Tragödie Haushofer – Verstärkter Luftkrieg, Eisenbahnfahrten – Kloster Schäftlarn: der Abt

In Coburg liefen die Dinge nicht so, wie ich es mir gedacht und wie ich es mit Dornburg abgesprochen und vertraglich vereinbart hatte. Dornburg war ein ständiger Quertreiber, mischte sich in alles ein und machte Schwierigkeiten. Darunter litt die nach Coburg verlagerte Produktion. Ausserdem mussten wir, die wir ohnehin stark beansprucht waren, immer wieder Differenzen bereinigen. Ich entschloss mich deshalb zu schnellem Handeln.

Nach sorgfältigem Studium der Satzung der Aktiengesellschaft und Beratung mit meinem Notar in Coburg berief die Firma Kleinewefers als Aktionär, innerhalb der satzungsmässig vorgesehenen Frist, eine ausserordentliche Hauptversammlung ein, die aus einem einzigen Tagesordnungspunkt bestand: Erhöhung des Aktienkapitals auf 500’000 Reichsmark.

Ich wusste, was Franz Dornburg aus dem an uns verkauften Aktienpaket erhalten hatte. Seine übrigen flüssigen Mittel schätzte ich. An der Kapitalerhöhung würde er sich nicht in dem Umfang beteiligen können, welcher notwendig war, um die von mir angestrebte Mehrheit von 51 Prozent zu verhindern.

Die Hauptversammlung war ziemlich dramatisch, denn Dornburg protestierte. Aber alles lief rechtlich völlig einwandfrei ab. An der Kapitalerhöhung beteiligte er sich überhaupt nicht, so dass wir am Ende der Hauptversammlung über 76 Prozent des Kapitals verfügten. Damit war mein Ziel erreicht. Geordnete Verhältnisse waren geschaffen.

Ich setzte unseren technischen Direktor und den am Ort befindlichen Kaufmann, der fähig war, aber sich nicht hatte entfalten können, als Vorstand ein und übernahm den Vorsitz im Aufsichtsrat, dem, wie in Holoubkau, noch unser Berater Dr. Hellwig und unser Coburger Rechtsanwalt zugewählt wurden. Damit waren die Führungsverhältnisse nun eindeutig. Der Betrieb lief seitdem bis zum Kriegsschluss reibungslos.

Zu Weihnachten 1943 kam ich von Coburg aus endlich wieder für einen Feiertagsurlaub zu meiner Familie nach Hohenschäftlarn. Ich blieb bis nach Neujahr und habe diese 14 Tage der Ruhe mit meiner Frau und den Kindern sehr genossen.

Es kam bei dieser Gelegenheit auch zu einem längeren Gespräch mit dem Besitzer des Hauses, in dem Eva und die Kinder wohnten. Er selbst wohnte in einem grossen Anwesen am Starnberger See. In München hatte er ein Pelz-

geschäft gehabt, dieses aber schon vor Jahren aufgegeben, und er handelte jetzt mit Antiquitäten. Der Hausbesitzer war uraltes Mitglied der NSDAP und zählte zu den Gründern der Partei. Er kannte alle bayrischen Parteigrössen noch aus der «Kampfzeit». Eine politische Rolle spielten die meisten nicht mehr, aber da sie in der Frühzeit der Partei manches Opfer gebracht hatten, war ihnen jetzt eine Pfründe sicher. Das ist in aller Welt so, auch in den Demokratien.

Seine Frau war Opern- und Konzertsängerin. Die Beziehungen ihres Mannes kamen ihrer künstlerischen Karriere zugute. In den Wagner-Opern hatte sie grosse Rollen, häufig wurde sie von Hitler persönlich zu Essen und Empfängen eingeladen. Voller Stolz wurde uns ein grosses Album mit Fotos präsentiert, welches beide in der engeren Umgebung Hitlers zeigte. Später, als die Zeiten sich geändert hatten, war es auch mit der freundlichen Haltung dieses Hausbesitzers uns gegenüber zu Ende. Er suchte schnell das rettende Ufer des «Widerstandes».

Bei einer Inspektionsfahrt durch das Ruhrgebiet, im Frühjahr 1944, erlebte ich hier einen schweren Fliegerangriff. Wir hatten im «Ruhrpott» schon seit Monaten bei den Hydrierwerken eine grosse Schweisserkolonne im Einsatz. Nach jedem Angriff mussten Leitungen und die grossen Kessel und Behälter schnell wieder repariert werden. Die Männer, welche ich regelmässig besuchte, leisteten fast Übermenschliches. Ich fragte mich, wie lange dies noch so weitergehen könne. Nur viele schnelle Jäger hätten uns diese Pest vom Halse schaffen können. Warum aber geschah nichts? Es wurde gemunkelt, dieser wollte etwas wissen, jener etwas gehört oder gesehen haben. Obwohl ich doch viel herumkam, erfuhr ich auch nichts Genaues. Es ging um die «Turbojäger», die ersten Düsenflugzeuge. Als sie glücklich einsatzbereit waren, gab es keinen Sprit mehr.

Als Fazit aller Gespräche waren wir uns alle einig: Diese Luftangriffe, die mit dem Näherkommen der Front immer bedrohlicher wurden, mussten aufhören. Nicht weil wir das psychisch oder physisch nicht ausgehalten hätten, sondern wegen der Produktionseinbussen, insbesondere der Benzinversorgung, auf die Dauer auch wegen der Zerstörung des Verkehrsnetzes und wegen der Leistungsfähigkeit einzelner Werke, zum Beispiel für die Produktion von Flugzeugen, wie sich später herausstellte.

Da redete Hitler immer von «Vergeltung». Was sollte uns Vergeltung? Beseitigung der Luftgefahr musste das Ziel sein! Churchill ging nach Luftangriffen durch das brennende London, mit dem Stahlhelm auf dem Kopf, sah sich alles an und sprach mit den Menschen. Er wusste um die Gefahr, welche England aus der Luft bedrohte. Hitler oder Göring haben sich nie in den zerstörten Städten und Fabrikbetrieben sehen lassen. Sie sassen in ihren sicheren Bunkern auf dem Obersalzberg, in Karinhall oder in Ostpreussen und kommandierten am Ende noch Divisionen und Luftgeschwader, die es gar nicht mehr gab.

Nachdem sich im Frühjahr 1944 der Luftkrieg im Westen noch weiter verschärft hatte und auch in Krefeld immer wieder Bomben fielen, drängte mich die Rüstungsinspektion, wenigstens vorsorglich eine geeignete Giesserei als mögliche Auffangstellung zur Sicherung der Rekuperatoren- und Lufterhitzerproduktion zu suchen.

Durch unser Berliner Büro kam ich in Verbindung mit der Keula-Hütte in Weisswasser, nahe am westlichen Ufer der Lausitzer Neisse. Die Hütte war eine grosse Rohrgiesserei und für unsere Zwecke gut geeignet. Man war dort an der Aufnahme der neuen Fabrikation sehr interessiert. Auch von einer Beteiligung wurde gesprochen. Aber wir einigten uns darauf, diese Frage auf die Zeit nach Kriegsschluss zu verschieben. Die Zusammenarbeit wurde vertraglich fixiert, und das Rüstungskommando gab seinen Segen. Die verantwortliche Leitung der Verlagerung und der Produktion in Weisswasser übernahm Diplomingenieur Thaler, bis dahin Leiter unseres Büros in Hamburg, das völlig zerstört worden war. Nach Krefeld zurückgekehrt, wurde alsbald eine grosse Rüttelformmaschine, die wir entbehren konnten, zur Keula-Hütte verladen.

Fast gegenüber der Hütte, am jenseitigen Ufer der Neisse, lag bei Muskau der berühmte Park des Fürsten Pückler. Ich durchwanderte ihn. Der Park war jetzt total verwildert, aber dahinter konnte man die einstige Schönheit noch ahnen. Eine besonders amüsante Lektüre ist der Briefwechsel des Fürsten mit seiner geliebten Frau. Er schreibt aus England, wo sich der durch seinen Aufwand in Geldnot befindliche Fürst, mit Einverständnis seiner Frau, auf der Suche nach einer reichen Heirat befand.

In der Keula-Hütte lief die Produktion im Sommer 1944 unter Leitung von Thaler und mit einigen von uns entsandten Spezialisten an. Beliefert wurden vorwiegend die Stahlwerke und die Chemieunternehmen in Schlesien und im Protektorat Böhmen und Mähren. Projektierung und Verkauf erfolgten durch das Büro Berlin, so dass dieser Betriebsteil losgelöst von Krefeld arbeitete.

Mein «Wanderzirkus» war nun komplett. Er bestand aus Betrieben oder Betriebsteilen in Krefeld, in Coburg, in Holoubkau, in Weisswasser und einem kleinen Betrieb in Wien. Zusammen waren es fast 2‘000 Menschen, die an der gemeinsamen Aufgabe arbeiteten. Die Produktion überstieg inzwischen beträchtlich diejenige vor den schweren Zerstörungen im Krefelder Werk.

Am 20. Juli 1944 war ich schon früh zu einer Reise nach Prag, Holoubkau und Coburg aufgebrochen. Die Reisezeiten mit der Bahn waren länger geworden. In diesem Zug erfuhr ich auf einem Bahnhof, unterwegs nach Nürnberg, aus den Lautsprechern die Nachricht von dem Attentat auf Hitler. Im Abteil gab es keine offene Meinungsäusserung dazu. Meine erste innere Reaktion war: Endlich geschieht etwas; ganz egal, wie es ausgeht. Von diesem Ereignis muss etwas ausgehen, eine Veränderung, eine Besinnung . . .

Am späten Abend des 20. Juli sass ich, wie schon oft, im Wartesaal des Nürnberger Bahnhofs, um den Frühzug abzuwarten, der mich über Furth im Walde und Pilsen nach Holoubkau und Prag bringen sollte. Überall im Wartesaal sassen oder lagen die Menschen zu Hunderten, wie nun schon seit Jahren. Jeder hatte sein Woher und Wohin. Verstärkte Militärwachen, die die Runde machten, fielen auf. Gesprochen wurde nur halblaut.

Gegen Mitternacht wurden die Lautsprecher eingeschaltet: Marschmusik. Dann sprach Hitler. Kurz, erregt und drohend. Dann Göring, Ein Treuebekenntnis zum Führer. Die «Vorsehung» und der «Endsieg» wurden beschworen. Das Attentat war gescheitert, Stauffenberg und einige andere waren schon erschossen, zahlreiche Verschwörer waren verhaftet, Beck hatte Selbstmord begangen. Das teilte Göring mit, und dann ergoss sich eine Schimpfkanonade über die Verschwörer und die von ihnen wesentlich repräsentierte Gesellschaftsschicht.

In den Schatten gestellt wurde das alles aber noch durch eine spätere Rede von Robert Ley, dem Führer der Deutschen Arbeitsfront. Kübel von Beschimpfungen und Beleidigungen goss er aus über die «preussische Militärkaste», über den Adel und alle diejenigen, welche der «Herrenschicht» zugehörig, vermeintlich oder tatsächlich hinter dem Attentat standen.

Drohung, Rache und Vergeltung waren die Reaktion der nationalsozialistischen Führung. Keine Besinnung.

Hätte man wünschen sollen, dass das Attentat erfolgreich gewesen wäre? Ich glaube, auch das hätte kaum eine nennenswerte Veränderung der politischen Situation mit sich gebracht, dazu war es zu spät. Das Attentat war – bei allem Respekt vor der Persönlichkeit Stauffenbergs – nicht nur dilettantisch geplant und durchgeführt, sondern die Verschwörung war vor allem von Kräften getragen, die sich zwar in der Beseitigung Hitlers einig waren, im Übrigen aber über das, was danach kommen sollte, die unterschiedlichsten Auffassungen und Interessen vertraten, Hoffnungen, Illusionen und Wünsche hegten. (Selbst wegen der Beseitigung Hitlers durch ein Attentat – «Tyrannenmord» – bestanden zum Beispiel im Kreisauer Kreis von Moltke erhebliche Bedenken.) Die sehr heterogen zusammengesetzte Gruppe war nicht in der Lage, die sich aus einem erfolgreichen Attentat ergebende Chance zu nutzen. Stauffenberg war Attentäter und wollte oder sollte gleichzeitig Führer des Aufstandes sein. Die für schnelles, entschlossenes und gut vorbereitetes Handeln ausreichende Zeit der Lähmung nach dem – missglückten – Attentat blieb so ungenutzt. Es fehlte die Umsetzung der späten Tat in politische Aktion. Ein entscheidender Mangel war, dass man im nationalsozialistischen Machtzentrum keine Verbündeten hatte. Es hätte sie sicher gegeben. Auch Fouché und Talleyrand haben ihren Herrn gewechselt, als das Wohl des Vaterlandes es erforderte.

Und die Alliierten, nach der geglückten Invasion den sicheren Sieg vor

Augen, würden sich die «bedingungslose Kapitulation» nicht entgehen lassen. Es ging für sie primär nicht um Hitler, sondern um Deutschland . .. Hier lag der grosse Irrtum der deutschen Widerstandsgruppen. Deshalb gerieten auch einige von ihnen, oder einzelne, in das Zwielicht des Verrats.

Der Kreis der Verschwörer war ohnehin nicht fest umrissen. Nach dem Krieg vervielfältigte er sich durch eilige Opportunisten und «Widerstandskämpfer» in ungeahnter Weise, so dass man sich bald fragen musste, wer denn eigentlich die Anhänger des Nationalsozialismus gewesen waren.

Im Frühjahr 1944, noch vor der Invasion, waren Eva und ich noch einmal bei Karl Haushofer und seiner Frau zum Tee in München gewesen. Von da an blieb es bei dem Austausch von Grüssen. Im August 1944 schrieb ich an Haushofer einen Glückwunsch zu seinem 75. Geburtstag. Eine Antwort erhielt ich erst am 1. Februar 1945; sie datierte vom 22. Oktober 1944. Haushofer schrieb unter anderem, dass er eine einmonatige Haft im Konzentrationslager Dachau verbracht hatte, «was ich nach meiner ganzen Vergangenheit wohl nicht zu erwarten brauchte». (Brief, siehe Anhang)

Es war für mich das letzte, kostbare Lebenszeichen dieses grossartigen Mannes. Im März 1946 beging Karl Haushofer zusammen mit seiner Frau (Halbjüdin) Selbstmord. Sie nahmen Gift. Man fand das alte Ehepaar auf dem Gelände des Hartschimmelhofes bei Pähl am Ammersee, im Gras sitzend, an einen Baum gelehnt.

Der unmittelbare Anlass zu diesem letzten Ausweg vor weiterer Demütigung war wohl die dem alten Generalmajor und Professor zugegangene Mitteilung, dass er am nächsten Tag von den Amerikanern verhaftet werden sollte. Sein Sohn Albrecht war nach dem 20. Juli 1944 verhaftet und im April 1945 in Berlin-Moabit «auf der Flucht erschossen» worden.

Im «Brockhaus» steht unter anderem über Karl Haushofer: «Im Ausland galt er fälschlich als Nationalsozialist.» Wie simpel stellten sich doch die deutschen Probleme dar! Besonders auch für die Amerikaner: da war einer «Nazi» und basta. So ähnlich war es allerdings auch in Deutschland und ist es in vielen Köpfen bis heute geblieben. Auch darum habe ich mich hingesetzt und dieses Buch geschrieben.

Ich reiste in jener Zeit kaum noch nach Fahrplan, sondern «nach der Karte», wie man es sonst mit dem Auto zu tun pflegt. Die Züge wurden fast ständig umgeleitet, weil Bahnhöfe angegriffen oder Knotenpunkte zerstört waren. Im Übrigen war man schon zufrieden, wenn der Zug wenigstens heil blieb. Ein paarmal habe ich bei Tiefflliegerangriffen auch unter den Waggons gelegen. Zuverlässige Angaben, welche Strecke ein Zug fuhr und wann er wo ankommen würde, konnte kein Bahnbeamter mehr machen. So erkundigte ich mich, in

welche Richtung es ungefähr gehe, nahm dann meine Eisenbahnkarte aus der Tasche und überlegte, wo am besten umzusteigen sei, um nicht zu weit von der geplanten Reiseroute abzukommen. Das war etwas umständlich, aber es ging. Die Karte war schon bald ziemlich abgegriffen.

Die Züge waren restlos überfüllt. Zum Ein- und Aussteigen dienten die Fenster. Die Durchgänge, die Toiletten, jeder Quadratzentimeter waren besetzt. Es gab furchtbare Szenen, besonders wenn Frauen ihre menschlichen Bedürfnisse erfüllen mussten und nicht in der Lage waren, von ihrem Platz wegzukommen. Ich pflegte immer vor Antritt einer Reise wenig zu essen und noch weniger zu trinken. Häufig habe ich acht bis zehn Stunden stehend eingekeilt auf einem Platz ausgehalten. War ein unverwüstlicher Kölner in der Nähe, gab es meist Kurzweil und etwas zu lachen.

Eva und besonders ich standen der Kirche seit langem fern. Das war nicht nur eine Folge meiner Hinwendung zum Nationalsozialismus, sondern mehr noch eine Folge der Erfahrungen, die ich während und vor meiner Studentenzeit gemacht hatte. Da war die engstirnige Haltung meines Religionslehrers. Da war das schwere Versagen der Kirche auf sozialem Gebiet und, mit geringen Ausnahmen, die Isolierung des Klerus von der industriellen Gesellschaft. Bei der evangelischen Kirche war das alles noch viel schlimmer. Die Arbeiter waren seit langem heimatlos; kein Wunder, dass sie in Scharen zu den Marxisten und später den Nationalsozialisten übergingen.

Im Mai 1944, als der Abt von Schäftlarn, Dr. Sigisbert Mitterer, in der Dorfkirche von Hohenschäftlarn eine Serie von Maipredigten hielt, besuchte Eva diese Predigten aus religiösem Interesse. Dann bat sie den Benediktiner-Abt um eine Unterredung. Darin kamen alle Zweifel und Vorbehalte zur Sprache. Die Art, wie menschlich und verständnisvoll der Abt sich einstellte, hat Eva tief beeindruckt. Noch im Laufe des Sommers lernte auch ich den Abt kennen.

Abt Sigisbert, damals Mitte 50, stammte aus Oberbayern als Sohn eines Schmiedes. Er war ein hochgebildeter Mann. Ausser Theologie hatte er Geschichte studiert. Dieses Fach lehrte er an der jetzt geschlossenen Internatsschule des Klosters. Der Abt war echt fromm, aber in einer ganz natürlichen, unaufdringlichen Weise. In Bayern galt er als «Nazi-Abt», weil er die Machtergreifung durch die Nationalsozialisten begrüsst und wiederholt im bayrischen Rundfunk gesprochen hatte. Aber bald war er tief enttäuscht über die Entwicklung des Verhältnisses zwischen dem NS-Staat und der Kirche. In unseren Gesprächen ging es meist um das aktuelle Geschehen und dessen tiefere Ursachen.

Wir entschlossen uns, die beiden ältesten Kinder, entsprechend der Tradition unserer Familie, hier auf die Erstkommunion vorbereiten zu lassen. Der Abt übernahm gern diese Aufgabe, und auch Eva ging zweimal in der Woche zu einem Religionsunterricht für Erwachsene zu Dr. Mitterer. Die kirchliche

Feier in der alten Klosterkirche mit dem folgenden kleinen Fest in unserem Hause, an welchem auch der Abt teilnahm, habe ich in besonderer Erinnerung behalten. Nicht nur hatte Eva alles schön ausgerichtet, sie hat es verstanden, trotz der Nöte der Zeit und der Belastung mit einer grossen Familie immer eine kultivierte und gepflegte Atmosphäre zu erhalten.

Weihnachten 1944 war für lange Zeit das letzte, noch relativ unbeschwerte Zusammensein der ganzen Familie. «Hohenschäftlarn» war für mich eine Oase des Friedens inmitten meiner Arbeitswelt, die in wachsendem Masse vom Kampf gegen den unaufhaltsam fortschreitenden Untergang bestimmt war.

Ich war von Krefeld nach Hohenschäftlarn gekommen. Am Mittwoch war ich abgefahren, vier Tage und Nächte später, am Samstag, kam ich an. Aus meinem letzten «Führerpaket» gab es einige Beiträge zum Fest, die wir nur noch vom Hörensagen kannten: Kaffee, Kakao, Kognak usw. Diese Pakete erhielten seit Anfang 1944 allmonatlich die Verantwortlichen der Rüstungswirtschaft; es war konzentrierte Nahrung. Ausserdem schleppte ich in einem schweren Koffer, auf Wunsch meines Vaters, das im Keller gerettete Familiensilber mit, um diesen traditionellen Wert vor mutmasslich endgültigem Verlust zu bewahren.

13. KAPITEL

Westfront bei Aachen: Letzte Verlagerung nach Coburg – Letzter Besuch in Berlin Oktober 1944 – Holoubkau, Verschwinden der Partner – Krefeld Frontstadt – Krefeld besetzt – Letzter Besuch in Prag Frühjahr 1945 – Wieder in Coburg, Zerstörungskommission – Tausend Kilometer mit dem Fahrrad – Nibelungenwerk St. Valentin – Salzburg – Chiemsee – Hohenschäftlarn – Der Krieg ist aus

Mit der erfolgreichen Invasion war die letzte Phase des Krieges angebrochen. Seit dem Herbst 1944 stand die Front bei Aachen, und damit war am Niederrhein an eine geordnete Produktion nicht mehr zu denken. Das Brummeln der Kanonen von der Front war in Krefeld nun für einige Monate die ständige Begleitmusik des Krieges. Tag und Nacht Fliegertätigkeit; am Tage beherrschten die Jagdbomber (Jabos) bei klarem Wetter den Himmel und machten Jagd auf alles, was ein Ziel bot, vom Bauerntrecker auf dem Feld bis zu Fabrikhallen, in denen noch gearbeitet wurde. Jeder Weg zu Fuss oder mit dem Fahrrad über freies Feld, jede Fahrt mit dem Auto glich einer Hasenjagd, und auch im Werksgelände waren die Menschen nicht sicher vor Beschuss mit Maschinengewehren oder Bordkanonen. Da half nur schnell volle Deckung nehmen.

Anfang Oktober 1944 hatte mir Kapitän Teige von der Rüstungsinspektion Düsseldorf einen Befehl überbracht, wonach alle Rüstungsbetriebe mit «kriegsentscheidender Fertigung» sofort in luftsichere Gebiete zu verlagern waren. Die aufnehmenden Betriebe wurden durch die Rüstungsinspektion freigemacht. Ich schlug vor, die U-Fertigung nach Coburg zu verlagern. Unser Unterlieferant Wahlefeld aus Krefeld schloss sich mit 40 Mann an.

Seit der Jahreswende 1943/44 etwa war diese U-Fertigung (hydraulisch gesteuerte Flutklappenventile zum Fluten der Tanks) durch die sogenannten Schnorchelventile ergänzt worden. Diese «Schnorchel» sassen auf einem etwa 10 bis 12 Meter langen Rohr; sie entliessen einerseits die Abgase der Dieselmotoren bei Unterwasserfahrt nach draussen und saugten andererseits Luft (Sauerstoff) ins Schiffsinnere. Diese Entwicklung ermöglichte den U-Booten Unterwasserfahrt mit Dieselmotoren statt mit Batterieantrieb. Daher: grösserer Aktionsradius und höhere Geschwindigkeit. Noch im September 1944 setzte die oberste militärische Führung auf diese «Schnorchel»-Boote, zusammen mit den «Turbo»-Jägern (die ersten Düsenflugzeuge mit BMW- Triebwerken), grosse Hoffnungen. Um die Produktion dieser Schnorchel ging es bei dieser letzten Verlagerung ganz besonders; die Belieferung der U-Boot-Werften sollte gesichert sein. (Engländer und Amerikaner waren bei Kriegsende an der Erbeutung

unbeschädigter «Schnorchel-Boote» brennend interessiert.)

Ich setzte ein Vorkommando in Marsch, um die erforderlichen Säle und Quartiere zu beschaffen, eventuell mit Hilfe des verständigten Rüstungskommandos Coburg beschlagnahmen zu lassen. Ausserdem musste die Gemeinschaftsverpflegung für ein paar hundert Menschen vorbereitet werden. Eine Woche später standen 72 Waggons in unserem Anschlussgleis und, der Zuglänge wegen, in der vorübergehend gesperrten Hauptstrecke der Krefelder Eisenbahn. Die Maschinen wurden stillgesetzt. Die Werkstücke, die gerade in Arbeit waren, blieben eingespannt. Eine Sonderkolonne von Schlossern und Elektrikern löste die Maschinen von ihren Fundamenten, und dann wurden diese komplett mit Antriebsmotor auf die Waggons verladen. Verladen wurden auch die halbfertigen Werkstücke und das Vorratsmaterial. Innerhalb von 24 Stunden war die gesamte U-Fertigung auf Schienen.

Dann fuhren der zuständige Bereichsleiter, einige Meister und deutsche Arbeitskräfte nach Coburg, um dort die Vorbereitungen für das Wiederanlaufen der Fertigung zu treffen. Gleichzeitig gingen in kleineren Gruppen Transporte der französischen Arbeiter mit normalen Personenzügen nach Coburg ab. Kein Franzose hat sich geweigert mitzugehen oder etwa den Versuch einer Flucht nach Westen unternommen. Im Grunde waren sie froh, den Gefahren des Luftkrieges zu entgehen.

Die gesamte Verlagerung funktionierte reibungslos, nachdem der Zug mit Sonderbescheinigungen bevorzugt nach Coburg durchgeschleust war. Knapp 14 Tage nach dem Abbau in Krefeld liefen die Maschinen in Coburg wieder an. (Zum Teil wurde in Wirtshaussälen gearbeitet.) Die Werkstücke auf den Maschinen wurden von denselben Arbeitskräften zu Ende bearbeitet, jeder erhielt «seine» Maschine wieder. Es war eine organisatorische Meisterleistung als Folge guter Vorbereitung, klarer Anweisungen und harmonischer Zusammenarbeit aller an der Verlagerung Beteiligten.

Die Franz Dornburg AG (Comag, Coburger Maschinenbau AG, wie die Firma später umbenannt war) wurde infolge dieser Verlagerung zum grössten Unternehmen des Bezirks.

Krefeld war nun Kriegsgebiet. Die verbliebenen Arbeitskräfte waren noch in der Giesserei und im Apparatebau eingesetzt, Lieferungen erfolgten noch ins Ruhrgebiet und nach Mitteldeutschland. Weisswasser belieferte Oberschlesien und das Protektorat. Coburg lieferte die U-Boot-Teile an die Werften. In Holoubkau lief die Werkzeugmaschinenfertigung. Die Halbautomaten gingen vor allem an die grossen Panzerwerke in Berlin und Österreich sowie an einige Waggon- und Lokomotivfabriken.

Es war leer in Krefeld geworden. Die meisten Menschen, für die es in der zerbombten Stadt ohnehin keinen Platz mehr gab, waren nach Thüringen und

Bayern ausgewichen, vor allem die Frauen und Kinder. Krefeld war eine Männerstadt geworden, und man kannte sich im Bezirk. Mit mir im Westen wohnten unter anderem Dr. Lobscheid, stellvertretender Hauptgeschäftsführer der Gauwirtschaftskammer Düsseldorf-Krefeld, und Peters, der Vorstandsvorsitzende der Rheika (später Phrix) in Uerdingen, einem Kunstfaserwerk des Vierjahresplanes. Waren wir in Krefeld, so verbrachten wir reihum manchmal die halbe Nacht in diesem, mal in jenem Keller; die letzten noch vorhandenen Flaschen wurden geleert. Es herrschte Weltuntergangsstimmung.

Mich beschäftigte immer wieder der Gedanke, was werden würde, wenn der Krieg verloren war. Oft wachte ich morgens auf und konnte es nicht glauben, dass es kein Wunder gab, das uns vor diesem Schicksal noch bewahren konnte. Aber es gab kein Wunder, kein Ausweichen. Die Prüfung und die Schwierigkeiten mussten bestanden werden. Man musste hindurch, sich bewähren. Der Krieg war unwiderruflich verloren, aber wie würde es nachher sein? Das sich auszumalen, war schwer. Die primitive Parole «Sieg oder Untergang» jedenfalls lehnte ich ab. Das Leben wird weitergehen, aber wie?

Im Oktober 1944 benutzte ich eine notwendige Reise nach Berlin zu einem Besuch bei meinem Freund und Korpsbruder Freyberg in Tegel. Er hauste in zwei möblierten Zimmern, Frau und Kinder waren nach Schlesien evakuiert, die alte Wohnung zerstört. In dem Werk waren zahlreiche Hallen vernichtet, aber in vorbereiteten Kellern arbeiteten die Werkzeugmaschinen wie eh und je rund um die Uhr. Das Werk hatte im Januar 1945 – fast unglaublich – die höchste Panzerproduktion des ganzen Krieges. Die fertigen Panzer wurden später direkt aus dem Werk an die Front gefahren – wenn es Sprit gab.

Die Leistungen der Rüstungswirtschaft waren enorm. Ob Entwicklung und Produktionsplanung immer den strategischen und taktischen Notwendigkeiten entsprachen, ist eine andere Frage. Hier hat es zweifellos kriegsentscheidende Fehler gegeben. Dafür aber liegt die geschichtliche Verantwortung vor allem bei der militärischen Führung, also bei Generalität und Generalstab, sowie beim Rüstungsminister, der sich ebensowenig einfach als ausführendes Organ des durch Hitler verkörperten Führerwillens exkulpieren kann wie die Generäle.

Für seine Verdienste um die Panzerproduktion hatte Freyberg gerade von Speer persönlich das Ritterkreuz des Kriegsverdienstkreuzes bekommen. Nachdem wir die Nacht im Sessel bei einer Flasche Kognak mit Flak- und Bomben-«Begleitung» verbracht hatten, hiess es am Morgen: «Auf Wiedersehen irgendwann nachher, wenn alles vorüber ist. Hoffentlich bleiben wir am Leben, gesund und frei für einen neuen Anfang.» Früh reiste ich weiter nach Prag und Holoubkau. Es war mein letzter Besuch im untergehenden Berlin, und es hat 30 Jahre gedauert, bis ich wieder dort war, um die Stadt zu sehen, die früher fast meine zweite Heimat war.

Durch ein offensichtlich vorsichtig abgefasstes Telegramm und einen verschlüsselten Brief unseres Vertrauensmannes Claessens wurde ich im Spätherbst 1944 davon unterrichtet, dass sich in Holoubkau ungewöhnliche Dinge ereignet haben mussten. Als ich hinkam, fand ich eine völlig veränderte Situation vor. Werthmann, der Hauptaktionär und Betriebsführer, war durch die Gestapo verhaftet worden, ohne dass man etwas über die Gründe wusste. Angeblich hatte er Preismanipulationen betrieben, die man als Defaitismus auslegte. Niemand gab eine klare Auskunft. Furcht ging um. Auch konnte ich nicht feststellen, wo und in welchem Lager oder Gefängnis sich Werthmann befand.

Nun war der Kaufmann Sasowski der starke Mann in Holoubkau. Er sagte mir, dass er von der Partei als Betriebsführer eingesetzt sei und dass man nun seinen Anordnungen Folge zu leisten habe. Damit war für mich die Situation ziemlich klar. Dies umso mehr, als inzwischen auch Werthmanns Vertrauensmann, der Jurist Binternagel, zur Waffen-SS einberufen worden war.

Am zweiten Tag wurde ich plötzlich von der Gestapo aus Pilsen angerufen und unvermittelt und brüsk gefragt, was ich in Holoubkau mache. Meine erklärende Antwort bewirkte nichts, es hiess: «Wir raten Ihnen dringend, sobald wie möglich aus Holoubkau zu verschwinden, sonst werden wir uns für Sie etwas näher interessieren!»

Ich wollte ohnehin am nächsten Tag nach Prag. Die Sache war damit erledigt. Aber an den lauernden Blicken von Sasowski sah ich, dass er es gewesen sein musste, der die Gestapo veranlasst hatte, mich anzurufen und aus Holoubkau zu vertreiben. Er wollte wohl ungestört bleiben, aber schliesslich gab es noch einen Aufsichtsrat. Um das Schicksal von Werthmann wollte sich Pohle über seine Prager Verbindungen kümmern.

Nach meiner Rückkehr nach Krefeld versuchte ich – in Übereinstimmung mit dem Aufsichtsratsvorsitzer Pohle – eine Verabredung mit unserem Kölner Partner zu treffen. Zusammen mit ihm repräsentierten wir 50 Prozent des Aktienkapitals, und mit den Aktien der Unionbank hatten wir eine Mehrheit, die auch in Abwesenheit von Werthmann für die Führung des Unternehmens notwendige Beschlüsse fassen konnte. Sevenich war aber nicht zu erreichen, und auch sein Büro wusste nicht, wo er sich aufhielt. Das alles erschien mir seltsam.

Bewusst fuhr ich nicht selbst nach Köln, sondern schickte unseren Prokuristen Esser, der stark katholisch engagiert war und dem Nationalsozialismus ablehnend gegenüberstand. Das bewahrte mich später vor einem üblen Erpressungsmanöver.

Esser führte diesen Auftrag weisungsgemäss aus. Im Büro der Handelsfirma hatte man ihm gesagt, man vermute, dass der Chef in die Eifel gefahren sei, um sich von den Bombenangriffen auf Köln zu erholen, Genaues aber wusste man nicht. In der Privatwohnung in einem Kölner Aussenbezirk öffnete niemand.

Esser ging deshalb weisungsgemäss und ausgewiesen durch ein Schreiben von mir zur Gestapo. Dort wurde ihm erklärt: «Den Herrn suchen wir auch, aber wir wissen nicht, wo er ist.» Eine Antwort auf die Frage, warum Sevenich gesucht werde, wurde verweigert. Wo immer er auch war, jedenfalls wusste ich nun, dass er frei war und keiner Hilfe bedurfte.

Nach dem Kriege stellte sich heraus, dass unser Partner den Amerikanern in Richtung deutsch-belgische Grenze entgegengefahren war. In einem Grenznest hatte er sich überrollen lassen. Anscheinend fürchtete er, durch die Gestapo in den Fall Werthmann hineingezogen zu werden. Diese Frage blieb für mich ungeklärt. Es blieb auch ungeklärt, ob er in die Angelegenheit eventuell schon vorher verwickelt war. Werthmann kam erst am Ende des Krieges frei.

In Krefeld konnte ich nichts mehr tun. Der Betrieb – auch im Werk II war bei einem schweren Tagesangriff eine weitere Halle zerstört worden – lag fast still; mit der «Eroberung» Krefelds musste in Kürze gerechnet werden. Auch die Baukolonnen der OT (Organisation Todt) hatten inzwischen die Arbeit eingestellt und waren abgerückt. Zu Anfang 1944 war es mir noch gelungen, eine Anordnung der Rüstungsinspektion zu erwirken, wonach unseren Plänen gemäss durch die OT mit dem Wiederaufbau der zerstörten Maschinenfabrik zu beginnen sei. Im Hinblick auf die Nachkriegszeit wollte ich «mehrgleisig» fahren, das heisst, in Krefeld den Wiederaufbau, soweit überhaupt möglich, nicht vernachlässigen. Immerhin entstand so noch das Stahlbetongerippe für zwei Hallen mit den Kranbahnen. Das war mehr als nichts. Diese Sachentschädigung, zusammen mit den à-Konto-Barzahlungen unmittelbar nach der Zerstörung, waren aber nur ein verschwindender Bruchteil der effektiven Verluste. Für die später als «Demontage» weggenommenen Werkzeugmaschinen erhielten wir gar nichts. Ich nahm es als Kriegsglück oder Pech, wie es auch den einzelnen Soldaten traf.

Mitte Februar 1945 stellte ich den wenigen noch verbliebenen Mitarbeitern anheim, nach eigenem Ermessen zu handeln. Die Ukrainerinnen sollten auch nach der Besetzung noch solange wie nötig betreut werden. Die Führung übertrug ich dem parteilosen Kaufmännischen Direktor, der ohnehin mit seiner Familie in Krefeld bleiben wollte.

Mit einem lahmen Holzgaser, auf dem Dach mein Fahrrad, ging es in zweitägiger Fahrt nach Coburg. Dort lief die Produktion noch ziemlich ungestört, wenn es auch Schwierigkeiten mit der Anlieferung von Roh- und Halbmaterial gab. Auch der Versand der fertigen Geräte zu den Werften wurde immer problematischer. Es war seltsam: obwohl jeder wusste, dass der Krieg seinem Ende entgegenging und für uns verloren war, wurde weitergearbeitet und produziert, als ob noch Hunderte von neuen U-Booten demnächst zum Einsatz kommen würden.

Wenige Tage später war ich in Prag. In der Böhmischen Unionbank, im Büro von Dr. Pohle, hörte ich im Wehrmachtsbericht, dass «nach schweren Kämpfen» Krefeld von amerikanischen Panzern besetzt worden sei.

Es war ein seltsames Gefühl, hier in Prag wie auf einer friedlichen Insel zu sitzen und zu wissen, dass man nicht mehr in die Heimat zurück konnte. Wie mochte es dort aussehen? Wie waren die letzten Tage gewesen?

In Prag wimmelte es von «deutschen» Soldaten in Feldgrau und mit Stahlhelm. Es war die Wlassow-Armee, die sichtbare Frucht des im Herbst 1944 in Prag stattgefundenen «Kongresses zur Befreiung der Völker von der Sowjetherrschaft». Diese «Armee» kam nie zum Einsatz. Sie wurde wie zahlreiche deutsche Divisionen von den naiven Amerikanern mit dem General Wlassow und seinen Offizieren an die Russen ausgeliefert. Es war einer der Schildbürgerstreiche von Eisenhower, dem allerdings die Engländer hinsichtlich der Kosaken assistierten.

Pohle lud mich in seine schöne Wohnung zum Abendessen ein. Als wir anschliessend mit seiner Frau, die vom Niederrhein stammte und mit Eva in der Tanzstunde gewesen war, zusammensassen, fragte ich ziemlich unvermittelt, ob man auch sechs Fahrräder im Hause habe, für Mann, Frau und die vier Kinder. Pohle und seine Frau sahen mich konsterniert an. Aber ich fuhr fort und empfahl, sechs gepackte Rucksäcke mit Verpflegung für einige Tage, warmen Sachen und dem Nötigsten für die Landstrasse bereitzuhalten.

Ich sagte Pohle, er müsse doch damit rechnen, dass die Tschechen, sobald die letzten deutschen Soldaten abgezogen seien, über alle Deutschen herfallen würden. Als Chef der grössten Bank würde er mit Sicherheit sofort verhaftet, wenn nicht einfach umgelegt. Darum müsse er vorsorgen. «In hundert Kilometer Entfernung, Richtung Sachsen, ist deutsches Gebiet; das können Sie in einer Nacht mit dem Fahrrad schaffen, dann sind Sie mit Ihrer Familie in Sicherheit. Lassen Sie hier alles zurück; es geht jetzt nur noch ums Überleben für einen neuen Anfang.»

Pohle lächelte ungläubig und sprach von der Armee Schörner, die hinter der Mährischen Pforte liege. Er stehe mit dem Hauptquartier täglich in telefonischer Verbindung und habe auch mehrfach mit Schörner selbst gesprochen; wir seien am Vorabend der grossen Wende des Krieges. Man lasse die Russen an der Oder bewusst vorrücken. In spätestens 14 Tagen werde dann die Armee Schörner, verstärkt durch die Wlassow-Armee, nach Nordosten durchbrechen. Gleichzeitig werde die Kurland-Armee, über See verstärkt, nach Südwesten angreifen, und beide Armeen würden sich im Rücken der Russen vereinigen. In diesem Riesenkessel würde die gesamte russische Wehrmacht vernichtet. Dann sei der Krieg im Osten beendet und es könne mit allen Kräften gegen die Engländer und Amerikaner gehen, unter Einsatz der neuen Jäger. Spätestens im Herbst 1945 sei der Krieg gewonnen. «Herr Pohle, das sind doch alles Illusio-

nen, ich weiss doch, wie es im Reich aussieht. Wir sind am Ende.» Aber Pohle war unbelehrbar, er wollte, sonst nüchterner Bankmann, die Wirklichkeit nicht sehen und vertraute im Übrigen darauf, dass er unter den Tschechen zahlreiche Freunde habe.

Ob der Generalfeldmarschall Schörner und sein Generalstab an diesen Riesenkessel zur Vernichtung der Russen wirklich geglaubt haben und ihn planten, oder ob es sich um Phantastereien aus Hitlers Bunker in Berlin handelte, habe ich nie feststellen können. Pohle war kein Illusionist und muss entsprechende Informationen von einer Stelle, die ihm als kompetent erschien, gehabt haben. Für Pohle, wie für manchen im Protektorat, wurde ausserdem durch die trügerische Ruhe und den äusseren Frieden in diesem schönen Land der Blick für die Wirklichkeit getrübt.

Wie ich später hörte, wurde Pohle nach dem Zusammenbruch der deutschen Macht in Prag als einer der ersten von den Tschechen verhaftet und ins Gefängnis gebracht. Dort ist er wenige Wochen später elend umgekommen. Seine Frau und seine Kinder mussten noch lange in einem Lager leben. Später haben sie sich nach Deutschland durchgeschlagen.

Meinen Mitarbeitern in Holoubkau hatte ich Weisung gegeben, nach eigenem Ermessen zu handeln, aber spätestens mit den letzten deutschen Truppen deutsches Gebiet erreichen zu suchen und dann nach Coburg zu gehen. Sie sollten auf keinen Fall offiziellen Parolen folgen, sondern sich rechtzeitig in Sicherheit bringen. Denn es gab auch im Protektorat in erhöhtem Masse Durchhalteparolen, ein Verbot zu fliehen, Warnung vor «Defaitismus» und Hinweise auf die Sonder- und Standgerichte. Anfang März habe ich mich in Holoubkau verabschiedet. Ich fuhr zurück nach Coburg.

Die Situation war grotesk. Jeder Mensch wusste, dass der Krieg verloren war. Und trotzdem durfte man dies nicht aussprechen, schon gar nicht in grösserem Kreise. Es kam die Zeit der Sonder- und Standgerichte bei der Wehrmacht, aber auch für den zivilen Bereich. Der Volkssturm war aufgerufen, und die Hitlerjungen im «Werwolf» sollten nun noch den Krieg gewinnen. Unentwegte Denunzianten und solche, die bereit waren, ein verrücktes Urteil zu vollstrecken, gab es immer noch. So spielten wir also weiter «Kriegsproduktion».

In Coburg erschien alsbald der Diplomingenieur Thaler. Er hatte in der Keula-Hütte die Stellung bis zuletzt gehalten. Jetzt meldete er sich schmutzig und übermüdet, aber guter Dinge. Er hatte zwei Güterwagen organisiert und, statt der alten Rüttelformmaschine und dem Zusatzgerät, Elektromotoren, Pumpen und zahlreiches Werkzeug mitgebracht. Er war einer von denen, die in dieser turbulenten Zeit an das Ganze dachten und ohne Anweisung richtig handelten. Seine Ladung hat uns nach Kriegsende, teils zum unmittelbaren Verbrauch, teils als Tauschware, gute Dienste geleistet.

Bald hörten wir auch in Coburg Kanonendonner. Da kam es darauf an, die Menschen vor Torheit und Panik zu bewahren und die Führung in der Hand zu behalten. Befehle des Gauleiters, der örtlichen Parteistellen und des Kampfkommandanten überschlugen sich. Zunächst hiess es, dass alle Rüstungsbetriebe beim Näherrücken des Feindes zerstört werden sollten. Eine sinnlose Anweisung. Denn die Amerikaner holten ihren gesamten Nachschub über den Atlantik. Sie dachten nicht daran, in deutschen Fabriken zu produzieren. Man musste jetzt an die Nachkriegszeit denken.

Ich beriet mich mit vertrauenswürdigen Mitarbeitern, besonders dem immer einfallsreichen Meister Kempen. Irgendwo in den Anweisungen hatte etwas gestanden: man solle zerstören oder, wenn das unmöglich sei, wenigstens lähmen. Das war der Ausweg. Ich erklärte sofort: «Wir lähmen!» Eine kleine Gruppe verlässlicher Schlosser unter Führung von Meister Kempen baute einige Teile an den Maschinen aus und versteckte sie an einem sicheren Ort.

Die gesamte arbeitsfähige Coburger Bevölkerung wurde für den Bau von Panzergräben eingesetzt. Befehl und Ausführung waren sinnlos. Aber noch sinnloser war es, sich dagegen aufzulehnen. Auch unsere Belegschaft einschliesslich der Franzosen wurde für die Schanzarbeiten eingeteilt. Ich stand mit Spaten und Hacke zwischen den Männern.

Meinem Grundsatz entsprechend, die persönliche Freiheit des Handelns solange wie möglich zu erhalten, überlegte ich, was meine nächste Aufgabe sei. Einfach abreisen war nicht möglich. Da kam mir eine Anweisung zu Hilfe, wonach derjenige, der die Zerstörung oder Lähmung eines Rüstungsbetriebes durchgeführt hatte, die Stadt vor der Besetzung durch den Feind verlassen solle. Eine solche Gruppe von Männern hiess «Zerstörungskommission». Sie sollte möglichst schnell die Arbeit in einem anderen Rüstungsbetrieb wieder aufnehmen!

In diesen letzten Tagen des März, bevor ich Coburg verliess, sass ich abends noch allein in der Wirtschaft, die uns als Kantine diente, und hörte die Radiomeldungen. Da sprach plötzlich in einem Vortrag – es war eine Abschiedsrede – der Rektor der Universität Königsberg aus Königsberg. Erschütternd war die Rede, die dieser Mann aus dem belagerten und weitgehend zerstörten Königsberg hielt; sie endete mit dem Satz: «Europa wird werden – jetzt oder später!» Diese Worte des letzten Rektors der deutschen Universität Königsberg, bevor auch diese Stadt vergewaltigt und dann russisch wurde, habe ich nie vergessen. Sie bedeuteten mir Trost und Hoffnung zugleich; den bitteren Kelch der Niederlage aber mussten wir noch bis zur Neige leeren. Über die Bestialitäten der durch die Hassgesänge von Ilja Ehrenburg noch angestachelten Soldaten der regulären Roten Armee in den eroberten Ostgebieten, besonders in Ostpreussen, gab es schon schreckliche Berichte. Das war keine Propaganda, sondern, wie längst erwiesen, die Wahrheit.

Nach Genehmigung durch das Rüstungskommando und die zuständige Parteistelle, als Vertretung des Reichs Verteidigungskommissars (Gauleiter), erwirkte ich beim Kampfkommandanten von Coburg den Befehl zur Verlagerung der «Zerstörungskommission» nach Holoubkau.

Es war wirklich grotesk. Aber so war es damals. Wer sich nicht richtig ausweisen konnte und keinen entsprechenden «Marschbefehl» hatte, der lief Gefahr, vor ein Sonder- oder Standgericht zu kommen.

Mit sechs Facharbeitern, den Meistern Kempen und Holtmann und dem technischen Direktor verliess ich Coburg zwei Tage vor der kampflosen Besetzung durch die Amerikaner in Richtung Kulmbach. Der Betrieb lag still, die Franzosen packten, an die Bevölkerung wurden Bestände aus den Wehrmachtsdepots verteilt. Wir fuhren mit einem Elektro-Lkw und dem Holzgaser mit aufgeschnallten Fahrrädern.

Im Fichtelgebirge, in einem Wirtshaus mitten im Wald, war das Unternehmen zu Ende. Die Batterie des Elektro-Lkw liess sich nicht mehr aufladen.

Ich sagte zu den Männern: «Für uns ist der Krieg nun aus. Ich rate Euch, bleibt noch ein paar Tage hier, da seid Ihr sicher. Wenn die Amis kommen, macht Ihr Euch auf den Weg nach Coburg, und wer will, kann versuchen, nach Krefeld zu kommen. Ich danke Euch für Euren Einsatz in diesem Krieg. Wir sehen uns, sobald möglich, in Coburg oder Krefeld wieder, und dann geht es an den Wiederaufbau. Ich will jetzt noch nach meiner Familie sehen und Meister Holtmann will sich nach seiner Frau erkundigen (die Eva zeitweise beherbergt hatte). Später wollen wir uns nach Westen durchschlagen, oder ich versuche, noch einmal nach Holoubkau zu kommen.» Zusammen mit Meister Holtmann machte ich mich mit dem Holzgaser und zwei Fahrrädern auf den Weg nach Hohenschäftlarn.

Nachdem wir unversehrt im Graben und hinter Bäumen einen Jabo-Angriff überstanden hatten, lag friedlich im Glanz der Nachmittagssonne Bayreuth unter uns. Ein wunderschönes Bild an diesem Frühlingsnachmittag Anfang April; es ging auf Ostern. Da es noch hell war, setzten wir uns zu kurzer Rast an den Hang, das Auto in Deckung. Mein «Front»-Instinkt, der mich schon mehrfach bewahrt hatte, zuletzt in Kulmbach vor einem Jaboangriff auf das Städtchen, den ich an einem Berghang überstand, bewährte sich auch hier. Denn plötzlich tönten von Bayreuth die Alarmsirenen herauf, und nun bot sich unseren Augen ein schauriges Schauspiel. Unter uns entwickelte sich der Angriff starker Luftgeschwader auf die wehrlose Stadt. Mit einem Schlage war die friedliche Landschaft in ein Inferno krachender Bomben, brennender und qualmender Häuser verwandelt. Abwehr gab es nicht. Den Rückzug der zurückflutenden deutschen Divisionen, die nach Süden zogen, konnte dieser Angriff auch nicht aufhalten. Eine halbe Stunde etwa dauerte der konzentrierte

Angriff, und zurück blieb eine brennende Stadt mit einer riesigen schwarzen Qualmwolke darüber. Das Knattern der Flammen wurde nur unterbrochen durch das Sirenengeheul der Löschautos und die gelegentliche Explosion einer Zeitzünderbombe. Für uns vom Niederrhein war das alles nichts Neues, aber es war doch schrecklich, wieder eine Stadt, vor allem eine so friedliche wie Bayreuth, in Trümmer sinken zu sehen.

Nachdem der Angriff vorüber war, warteten wir die Dämmerung ab, bevor wir die Fahrt fortsetzten, ins Tal, auf der Strasse nach Süden. Hinter uns liessen wir das brennende Bayreuth, dessen Flammen noch lange am Nachthimmel standen, als Fanal des untergehenden Reiches. «Götterdämmerung» .. . Anpassungseifrige Journalisten, immer bemüht, alles aus deutscher «Schuld» zu erklären, machten viele Jahre später aus diesem sinnlosen Luftangriff auf Bayreuth eine Art «Gottesurteil» über die Wagnerstadt, «Hitlers Bayreuth».

Wir kamen nur langsam vorwärts, denn wir gerieten nun in den Strom der zurückflutenden Soldaten, die sich mühsam, teils zu Fuss, teils auf Lastwagen und gepanzerten Fahrzeugen nach Süden quälten. Allgemeine Richtung war die «Alpenfestung», wobei Salzburg als Sammelpunkt galt. Es war eine geschlagene und von Hoffnungslosigkeit erfüllte Armee. Kläglich war das motorisierte Gefährt; die meisten Lastwagen nur mit Holzgasern ausgerüstet, welche auch die kleinste Steigung nur mühsam nahmen; oft mussten Männerfäuste zugreifen und nachschieben. An Fahrzeuge, deren Motoren noch mit Benzin oder Dieseltreibstoff arbeiteten und also volle PS hergaben, waren andere Fahrzeuge angehängt. Es war ein jammervolles Bild. Diese Nachtfahrt inmitten des Heerwurmes und bei völliger Dunkelheit war gespenstisch.

In Hohenschäftlarn war die Freude gross. Aber ich war entschlossen, nur zwei Tage zu bleiben. Ich wollte versuchen, mit dem Fahrrad noch nach Holoubkau zu kommen. Für Eva und die Kinder würde ich, wenn die Amerikaner kamen, nur eine Belastung sein. Die Gefahr eines Vordringens der Russen nach Süddeutschland bestand nicht mehr.

In den letzten Monaten hatte Eva Verbindung mit einer Frau in Tölz bekommen; der Mann war Zahlmeister. Und nun wanderten Evas sämtliche Abendkleider und was sie sonst an schönen Sachen noch hatte, nach Tölz, im Tausch gegen Wollsachen und Schuhe für die Kinder. Ihre letzte Tölzer Tour machte Eva mit dem Fahrrad, inmitten der zurückflutenden deutschen Truppen, denen die Amis auf den Fersen waren. Schmuck ging in der nun folgenden Zeit den gleichen Weg zu Metzgern, Bäckern und Bauern. Der Abt half mit Honig und Butter, die er seiner Küchenschwester «stahl». Diese Dinge brauchte Eva dringend, um Evchen, die Älteste, gesund zu machen. Den beiden Jüngsten, Antje und Henner, fast todkrank, half der Dorfarzt mit seiner letzten Packung Aplona. Es gab nichts mehr.

Im Dorf begegnete ich schon den lauernden Blicken der Nachbarn und Be-

kannten. Auch unser Vermieter hatte seinen Tonfall gegenüber Eva geändert. Er rechnete sich bereits zu den Widerstandskämpfern, zu jenen, die immer «dagegen» gewesen waren, obwohl er einer der Mitgründer der NSDAP war. Der Stimmungsumschwung bahnte sich an.

Meister Holtmann, dessen Frau und Kind inzwischen nach Thüringen evakuiert waren, schloss sich mir freiwillig an; er war nun der Letzte meiner mehr als 1'000 Mitarbeiter. Wir fuhren per Fahrrad in Richtung Nordosten zur tschechischen Grenze und hatten uns vorgenommen, pro Tag 100 Kilometer zu schaffen. Bei Bayrisch-Eisenstein begegneten wir jedoch den ersten Flüchtlingen. Sie erzählten Hiobsbotschaften von aufrührerischen Tschechen.

Unter diesen Umständen änderte ich meinen Plan. Das Risiko, mit Holtmann irgendwo auf der Landstrasse erschlagen zu werden, erschien mir zu hoch. Und meinen Leuten in Holoubkau hätte ich auch nicht mehr helfen können. Bei einer Rückfahrt nach Hohenschäftlarn wären wir zwischen die zurückweichende deutsche Front und die vordringenden Amerikaner geraten. Also fuhren wir nach St. Valentin bei Linz, wo Lacher im «Nibelungenwerk» sein musste, nachdem Wien zum Kampfgebiet geworden war.

Drei Wochen insgesamt und an die tausend Kilometer war ich nun auf den Strassen unterwegs und hatte mir damit die Freiheit des Handelns bewahrt, wann und wo ich durch die amerikanischen Linien stossen wollte, um das dann sicher besetzte Hohenschäftlarn wieder zu erreichen. Die Leute, bei denen wir unterwegs durch den Bayerischen Wald nach Passau und weiter nach Linz Quartier fanden, waren rührend, freundlich und hilfsbereit. Die amerikanischen Panzer blieben hinter uns.

An einem frühen Morgen, tief im Bayerischen Wald, traute ich meinen Augen nicht. Da stand auf einem Nebengleis in einer Waldlichtung der Rheingold-Zug. Im Krieg war er für einen General, vielleicht für Göring, das rollende Hauptquartier. Jetzt, von einem Lokomotivführer hierher gefahren, diente er als Nachtquartier für Vertriebene, Flüchtlinge, Heimatlose, die in dieser frühen Morgenstunde aus seinen Polstern krochen. Es war wohl der letzte Dienst des «Rheingold», einst der eleganteste Zug Europas.

Gegen Mitternacht, nach Überquerung der Enns, im «Nibelungenwerk» angekommen, erhielten wir nach Kontrolle unserer Ausweise und meiner Erklärung, dass ich am anderen Tag in dringenden Rüstungsfragen mit dem Betriebsführer sprechen müsse, ein Quartier in einer kleinen Baracke. Es bestand aus Strohsack und Decke.

Am nächsten Morgen traf ich den Betriebsführer, Dr. Judtmann, der wie seine engeren Mitarbeiter in schwarze SS-Uniform gekleidet und bewaffnet war. Lacher traf erst am Tage darauf ein, er war noch mit einem Auto nach Prag unterwegs gewesen, um dringend benötigte Kugellager zu besorgen. Hier hatte

er auch noch Pohle bei der Bank besucht, der mich grüssen liess und mich bald zu einer Aufsichtsratssitzung in Prag erwartete ...

Es war eine herzliche und freudige Begrüssung mit Lacher. Wir berichteten uns gegenseitig über die Ereignisse der letzten Monate. Lacher hatte das Büro in Wien rechtzeitig aufgelöst und die Mitarbeiter (Österreicher) nach Hause geschickt. Seine Familie war schon länger in Thüringen, woher seine Frau stammte.

Die Wohnung mit den Möbeln liess Lacher zurück. Später waren diese «beschlagnahmt». Mitgebracht aus Wien hatte er sein Fahrrad, eine Reiseschreibmaschine und eine grössere Zahl von Schnellbrief-Formularen mit dem Briefkopf «Der Reichsminister für Bewaffnung und Munition,» die uns noch von Nutzen sein sollten. Den Fernschreiber, den einzigen, der uns geblieben war, hatte Schücktanz in seine Heimat nach Graz mitgenommen. Drei Jahre später brachte ihn Schleisner im Rucksack über die grüne Grenze nach Krefeld. Bald konnten wir dann wieder fernschreiben.

Zu tun gab es auch im Nibelungenwerk nicht mehr viel. Als wir mittags im Direktionsbüro den Wehrmachtsbericht hörten, erfuhren wir, dass die Amerikaner in München eingedrungen waren. Bald müssten sie also auch in Hohenschäftlarn sein. Ich beschloss deshalb, loszufahren. Es kam darauf an, unversehrt durch die amerikanischen Linien zu gelangen. Vorher mussten deutsche Kontrollen und Strassensperren passiert werden. Die Russen standen inzwischen 60 Kilometer vor St. Valentin und der Enns, die später die Grenze ihrer Besatzungszone werden sollte. Russische Flugzeuge kurvten herum und warfen gelegentlich Bomben.

Herzlicher Abschied von Dr. Judtmann und seinen Mitarbeitern, Dank für die Gastfreundschaft und neue Fahrradreifen, die wir dringend brauchten. Wir sprachen von einem Wiedersehen irgendwann, «vielleicht können wir beim Wiederaufbau Zusammenarbeiten». Aber es gab kein Wiedersehen mehr. Bei der Besetzung des Nibelungenwerkes durch die Russen hat sich Dr. Judtmann erschossen.

Ich wollte nach Nordwesten fahren, ins «Altreich». Denn ich ahnte, was kommen würde. Aber ich brauchte, wo jetzt die Strassen voller zurückflutender Truppen waren und sich jede Ordnung aufzulösen schien, Ausweise, einen «Marschbefehl», um mich nicht überflüssigen Risiken auszusetzen. Also setzte sich Lacher als «Panzerbeauftragter für die Ostmark» an die Schreibmaschine, und auf einem rot umrandeten «Schnellbrief des Rüstungsministers» wurde für mich und Meister Holtmann, ausgewiesen durch den Wehrpass, ein Marschbefehl zur «Pulverfabrik Wolfratshausen» im Isartal ausgestellt. Hohenschäftlarn lag bei Wolfratshausen, und die Pulverfabrik war ein plausibles Ziel.

Dem Marschbefehl zufolge waren wir für das Panzerwerk in St. Valentin unterwegs, alle militärischen und zivilen Stellen waren angewiesen, uns jede Hilfe

zu geben – «gez. Lacher, Panzerbeauftragter für die Ostmark». Früh am 29. April 1945 ging es los. Mit Lacher, der noch im Nibelungenwerk zu tun hatte, war für den 1. Mai ein Treffen bei Bekannten in Oberndorf an der Salzach vereinbart. Wir wollten an diesem Tag bis 16 Uhr aufeinander warten; dann war jeder frei, nach eigenem Ermessen zu bleiben oder weiterzufahren.

Die Brücke über die Enns war das erste Hindernis für uns. Nun fanden wir unsere Ausweise und den Schnellbrief gar nicht mehr so komisch wie bei Anfertigung derselben. An den Brückenbogen waren mehrere deutsche Soldaten aufgehängt. Sie trugen ein Schild: «Das ist die Strafe für Deserteure.» Es gab fliegende Standgerichte, und in Frontnähe war es ziemlich gleichgültig, ob man Soldat ohne Befehl oder Zivilist ohne Befehl war. Schliesslich war der Volkssturm aufgeboten.

Unsere Schnellbriefe wirkten Wunder. Die Feldpolizei kontrollierte und liess uns anstandslos passieren. Ein Lastwagen wurde angewiesen, uns ein Stück Richtung Salzburg mitzunehmen.

Am Abend des 30. April hörte ich in einem Gasthof, in welchem wir auf einer Bank übernachteten, im Radio die Nachricht vom Tode Hitlers. Vom «Heldentod im Kampf um Berlin» war die Rede. Seltsamerweise berührte mich diese Nachricht kaum noch. In Gedanken war ich bei dem, was nach dem Krieg werden würde. Mich beschäftigte jetzt das Nächstliegende. Was war zu tun, wo konnte man wieder anfangen, was würde aus der Firma werden, und vor allem: Wie würden Eva und ich die fünf Kinder über die nächsten Monate und Jahre bringen?

Auf dieser Fahrt, inmitten des deutschen Zusammenbruchs, auf der Landstrasse, kam mir der später so erfolgreiche Gedanke zur Gründung einer technischen Handelsgesellschaft. Beim nächtlichen Grübeln auf der Wirtshausbank gewann die Idee allmählich Gestalt. Am nächsten Tag passierten wir Salzburg. Wir machten schnell, dass wir weiterkamen, denn bei der riesigen Ansammlung von Soldaten, die hier zusammengeströmt waren, mussten kriegerische Überschungen befürchtet werden. Dresden mit seinen 200’000 Toten war ein warnendes Beispiel. Gegen Mittag des 1. Mai erreichten wir planmässig Oberndorf, wo wir bei den Freunden von Lacher herzlich aufgenommen und auf dem Bauernhof verpflegt wurden. In jener Zeit herrschte eine uneigennützige menschliche Hilfsbereitschaft, wie sie sich junge Menschen heute überhaupt nicht mehr vorstellen können.

Es wurde 16 Uhr. Aber Lacher kam nicht. Obwohl man uns zum Bleiben bewegen wollte, drängte ich auf Weiterfahrt. Wir hatten die Verabredung eingehalten, nun waren wir frei. Es hiess, die Amerikaner sollten bei Traunstein stehen, dort würde gekämpft. Wir passierten ohne Schwierigkeit die Kontrollen auf der Salzachbrücke, und vorsichtig ging es über Laufen weiter nach Nord-

westen. Lacher hatte sich, wie ich später erfuhr, um zwei Tage verspätet und war dann nicht mehr über die Salzach gekommen. Er musste 14 Tage in Oberndorf bleiben. Denn alle Brücken waren gesperrt. Die Salzach bildete die alte Grenze zwischen dem Deutschen Reich und Österreich, die mm wieder errichtet und auch gleich dichtgemacht wurde.

Die erste Nacht jenseits der Salzach verbrachten wir in einem Dorfgasthof. Kaum hatten wir uns gegen Abend mit einem Kanten Brot und einem Glas Milch zum Essen gesetzt, als in der Nähe Maschinengewehrkugeln durch die Gegend pfiffen, von dem bekannten Tak-tak-tak begleitet. Den Rest des Abends und die Nacht verbrachten wir auf dem Fussboden, hinter der Mauer liegend. Immer wieder hörten wir Schüsse von Panzern und Abwehrkanonen, dazwischen MG-Feuer. Wo sind die Amerikaner? Es hiess, sie seien vom Chiemsee her im Vormarsch, und deutsche Truppen leisteten hinhaltenden Widerstand. Nach Norden zu sollte es ruhiger sein. Also noch etwa 30 bis 40 Kilometer bis zu den amerikanischen Linien.

Da wollte Holtmann auf einmal ausbrechen. Maschinengewehrfeuer und Kanonendonner hatten ihn nervös gemacht. Er meinte, wir sollten zurückgehen und uns unter die Soldaten in Salzburg mischen. Darauf ich: «Wollen Sie zu Ihrer Familie?» – «Ja, natürlich!» «Dann müssen Sie mitkommen. Ich bringe Sie sicher herüber. Wenn Sie nach Salzburg gehen, gehören Sie zur eingeschlossenen Armee und kommen mit Sicherheit in Gefangenschaft. Dann dauert es Monate und Jahre, bis Sie Ihre Familie sehen. Wer weiss, wie weit die Russen vorrücken. Wollen Sie etwa nach Sibirien?»

Das war doch alles noch «drin». Mit meinem Trommelfeuer von Fragen bekam ich Holtmann weich.

Die grossen Strassen, voller Soldaten, Geschütze und Panzer, erschienen mir ungeeignet für mein weiteres Vorhaben. Ich suchte Nebenwege, und auf einem solchen gelangten wir schliesslich an einen Weiler, bestehend aus drei Bauernhöfen mitten im Feld. In einem Hof war eine Gastwirtschaft. Es war später Nachmittag, draussen war weit und breit kein Mensch. Wir gingen in die Gastwirtschaft und fragten nach Unterkunft. «Ihr könnt bleiben, die Amis stehen 10 Kilometer von hier.» «Dann sind wir hier richtig», erwiderte ich, «morgen früh sind sie hier. Jetzt kommt es nur darauf an, dass wir Glück haben.»

Nun wurde alles vorbereitet für den Übergang ins besetzte Deutschland. In der letzten Zeit hatte ich immer eine Pistole bei mir, sie stammte noch aus der Separatistenzeit. Diese, das Parteibuch und das Parteiabzeichen versenkte ich ungerührt in das Plumps-Klo des Gasthofes. Dazu kam noch der Schnellbrief des Rüstungsministers vom «Panzerbeauftragten», den ich nun nicht mehr brauchte. Als einzigen Ausweis behielt ich den Wehrpass.

Wir richteten uns mit unseren Rucksäcken und dem Mantel in einer Ecke des

Gasthofes auf dem Boden ein. Wir hatten noch viel Zeit, denn an diesem Tage würde nichts mehr passieren. Täglich um 18 Uhr war für die Amis der Krieg aus.

Da kam gegen Abend eine Gruppe deutscher Soldaten, die Reste einer Kompanie unter Führung ihres Hauptmanns. So sehr wir uns über die Gesellschaft freuten, so war es doch eine unangenehme Überraschung Auch der Bauer, Wirt zugleich, war alarmiert. Soldaten bedeuten Krieg, Kampf. Würde es hier noch zum Kampf kommen?

Ich sprach mit dem Hauptmann und fragte ihn nach seinen Absichten. Er erklärte mir, dass er keinen einzigen Mann mehr aufs Spiel setzen werde, das sei sinnlos. Auf dem Rückzug hätte es schon genug Verluste gegeben. Er wollte nur den nächsten Tag abwarten und sich dann mit seinen Soldaten ergeben.

Im Gespräch mit den Soldaten stiess ich auf einen Krefelder. Das gab ein grosses Hallo. «Wo wirks Dou dann?» hiess es auf Platt. Er war bei Edelstahl, ich bei Kleinewefers. «Da is doch alles im Eimer!» stellte er fest. Bei dieser Feststellung blieb es; wir wandten uns den reichlichen Konserven und dem Bier zu.

Am nächsten Morgen war ich um fünf Uhr wach. Ich weckte Holtmann: «Heute rasieren wir uns. Wer weiss, wann wir wieder dazu kommen!» Um sechs Uhr hörten wir fernes Kettengerassel. «Aha, sie kommen!» Geschossen wurde nicht.

Alsbald stand der erste Panzerspähwagen vor der Tür, die Kanone drohend auf die Gastwirtschaft gerichtet. Amerikanische Soldaten mit schussbereiter Maschinenpistole umstellten das Haus und stürzten in die Gaststube.

Wir standen alle mit erhobenen Händen. Der Hauptmann erklärte den Amerikanern, dass er sich mit seiner Einheit ergeben wolle. Darauf ein Befehl, alle Waffen in eine Ecke des Raumes zu werfen. Das geschah, und dann mussten die Soldaten einzeln vor den Gasthof treten und sich dort in zwei Reihen aufstellen, während hinter dem ersten Panzerspähwagen weitere auftauchten.

Ich war mit Holtmann zurückgeblieben, aber auch wir wurden von den Amis aus der Gaststube herausgetrieben und mussten uns daraussen aufstellen. Bewusst stellte ich mich mit etwas Distanz am linken Flügel auf. Dann erscholl ein Kommando des amerikanischen Offiziers, die Kompanie beziehungsweise was davon übriggeblieben war, musste sich, der Hauptmann an der Spitze, Rucksäcke auf dem Buckel, in jener Richtung in Bewegung setzen, aus der die Amerikaner gekommen waren. Ich blieb mit Holtmann stehen. Wir wurden aber sogleich angeherrscht, uns dem Zug der Soldaten anzuschliessen. Darauf protestierte ich laut auf englisch, wir seien keine Soldaten, sondern Zivilisten: «Wir sind deutsche Ingenieure, die in Österreich gearbeitet haben und jetzt nach Hause wollen!» Der Offizier stutzte und forderte Ausweise. Wir zeigten unseren Wehrpass.

Es war unser Glück, dass dieser Offizier sich auskannte. Er wusste, dass der

deutsche Soldat ein «Soldbuch» und nur der wehrpflichtige Zivilist einen «Wehrpass» hatte. Wir wurden abgetastet und durchsucht Dann konnten wir bleiben. Wir durften aber nicht in die Gaststube zurück, sondern mussten draussen stehen bleiben.

Auch als wir uns entfernen durften, blieb ich noch fast zwei Stunden stehen. Es bot sich mir ein einmaliger Anblick. Zum erstenmal sah ich neben den amerikanischen Soldaten auch das gesamte Material, das zu einer modernen Armee gehört: Panzer, Lastwagen, Geschütze, Strassenbaumaschinen. Der erste Panzerspähwagen war längst weitergefahren, hinter ihm rollte ein ununterbrochener Strom von Fahrzeugen aller Art nach Süden. Die Männer waren gut genährt und wirkten ausgeruht im Gegensatz zu den ausgemergelten und abgekämpften deutschen Soldaten. Das Gerät machte einen ausgezeichneten Eindruck. Treibstoff war in Überfülle vorhanden. Beim Bereiten des Frühstücks wurde das Feuer einfach mit einem Klumpen Schmalz angemacht. Es war eine unvorstellbare Fülle, ein Überfluss an allem. Und wir hatten wieder den Krieg des «Armen Mannes» geführt.

So also sah es auf der Gegenseite aus! Es war unvorstellbar, dass wir gegen eine solche Übermacht sechs Jahre standgehalten hatten – wir, das vergleichsweise «kleine» Grossdeutsche Reich gegen fast die ganze Welt, zum zweitenmal innerhalb von 30 Jahren . . . Ich war traurig, aber irgendwie machte mich das, was ich sah und dachte, auch etwas stolz, zu diesem deutschen Volk zu gehören.

Der Bauer war überglücklich, dass er lebte und dass sein Besitz keinen Schaden erlitten hatte. Die amerikanischen Fahrzeuge mussten eine Strassenenge zwischen zwei Gebäuden des Gasthofes passieren, hier war die Schotterstrasse schon tief ausgefahren. Der Bauer hatte sich eine Schaufel geholt, und Stunde um Stunde, solange der Fahrzeugstrom bei dem Gasthof vorbeiratterte, schaufelte er schnell herbeigekarrten Sand und Steine in die ausgefahrenen Rillen. Besonderen Eifer zeigte er, wenn ein Panzer oder ein Spähwagen herankam. Dann machte er vor jedem dieser drohenden Ungetüme eine kleine Verbeugung und lüftete seinen Hut, sozusagen als Begrüssung, um damit seine Harmlosigkeit zu demonstrieren und das Wohlwollen der neuen Herren zu erringen.

Es war lächerlich, unwürdig und rührend zugleich. Der Bauer war ein Symbol für das, was sich nun allenthalben in Deutschland abspielte und noch lange die geistige Haltung vieler bestimmen würde . ..

Nach herzlichem Abschied von dem Bauern und seiner Familie stiegen Holtmann und ich wieder auf die Fahrräder. Diese hatten wir bis an die Grenze der Belastbarkeit mit zurückgelassenen Konserven und einem Sack Kaffee aus den Beständen der deutschen Landser beladen. Wir fuhren auf der Schotterstrasse nach Nordwesten. Wir wollten versuchen, nördlich des Chiemsees durchzukommen, südlich davon wurde noch gekämpft. Aber an Radfahren war schon bald nicht mehr zu denken. Neben uns rollte der Verkehr der vormarschieren-

den Amerikaner, seitlich der Strasse marschierten deutsche Soldaten zurück: in die Gefangenschaft. Holtmann und ich dazwischen. In den Wäldern rundum immer noch vereinzeltes Gewehrfeuer. Wie wir hörten, Jagd auf Angehörige der Waffen-SS. Immer wieder die Frage nach der SS. Das ist es, was sie suchen, die Amerikaner, undifferenziert und ohne genaue Kenntnis dessen, worum es sich handelt, aber von Hass erfüllt.

Wir nähern uns einem kleinen Dorf. Schon aus der Ferne sieht man eine grosse Ansammlung deutscher Soldaten. Ein Camp, zunächst auf freiem Feld, auf einer Wiese. Als wir näherkommen, sehe ich etwa 30 Meter vor mir, wie ein amerikanischer Soldat einem deutschen Gefangenen die Armbanduhr und die Ringe abnimmt. Ich zische zurück zu Holtmann: «Uhr weg!» und stecke selbst im gleichen Augenblick meine Armbanduhr in den Strumpf.

Mein Ehering wandert in den Mund, in die Backe. Als wir zu dem Amerikaner kommen, mustert er uns scharf. Fahrrad, Konserven und Kaffee interessieren ihn nicht, sein erster Blick gilt dem Arm und den Händen: «Uhr, Uhr», sagt er. Ich darauf englisch: «No watch and rings, all taken away from other American soldier, we have nothing!» Er ist enttäuscht und lässt uns gehen. Herrlich dekoriert sind seine nackten Arme mit den kurzen Hemdsärmeln. An jedem Arm sechs bis sieben Uhren übereinander und viele Ringe an den Fingern. Dieses Bild sehen wir noch häufiger.

Der Posten an dem Wieseneingang, wo schon an die tausend Landser als Gefangene zusammengetrieben sind, winkt uns energisch herein, zu den Soldaten, ins «camp». Ich schreie ihn im Weitergehen englisch an, dass wir Ingenieure sind und schwenke meinen Wehrpass. Die englische Sprache tut Wunder. Es ist wichtiger, dass man englisch spricht und bestimmt auftritt, als was man sagt. Er lässt uns laufen; wir ziehen weiter.

Es ist bald Abend. Die Strassen sind jetzt frei. Wir können wieder fahren. Wir halten Ausschau nach einem Nachtquartier. Ein abseits liegender Hof scheint uns geeignet. Aber welch ein Unterschied jetzt, wenn man anklopft, zu der Zeit vor 14 Tagen, als wir durch den Bayerischen Wald fuhren. Damals überall freundliche Aufnahme, hilfsbereite Menschen, Einvernehmen und gute Wünsche, Offenheit. Jetzt wird auf unser Klopfen nur zwei Finger breit die Tür geöffnet. Misstrauische Blicke: «Was wollt Ihr?» «Lasst uns die Nacht hier schlafen, mit dem Stall sind wir zufrieden!» «Seid Ihr SS?» «Nein, wir sind deutsche Ingenieure, kommen von Österreich und wollen nach Hause!» «Ihr seid wohl Deserteure?» «Nein, wir waren nicht Soldat!»

Beschwörendes Reden meinerseits, und allmählich öffnet sich die Tür weiter. Wir können herein, aber hinter uns wird alles wieder verrammelt, die Blenden sind zu, kein Lichtschein darf nach draussen. Noch mehrmals wird geklopft, aber der Bauer rührt sich nicht. Er bittet uns, nur gedämpft zu sprechen. Und dann bekommen wir etwas zu essen.

Wir geben ihm von unserem Kaffee. Das lockert die Situation auf. Er sagt, wir müssten Verständnis haben. Sein Hof würde seit Tagen überlaufen von fliehenden Soldaten. Immer wieder kämen Amerikaner und durchsuchten alles. Nach SS, wie sie sagten. Wahrscheinlich suchten sie auch Schmuck und andere Wertsachen. Ausserdem sollten Fremdarbeiter in der Gegend sein und Leute aus dem Konzentrationslager Dachau. Die habe man nach Süden geschafft, und nun seien sie frei und suchten Nahrung und Kleidung. Es ist wohl, wie es im Dreissigjährigen Krieg war: marodierende Soldaten und andere Völker ziehen umher. Das Opfer ist der Bauer, bei dem als einzigem man zu essen bekommt. Wie mag es erst in den zerstörten Städten sein? Von der Vertreibung aus dem Osten weiss ich noch nichts. Alle Ordnung hat sich aufgelöst, und so muss man Verständnis haben für diese Menschen.

Der Bauer will von unseren Erlebnissen wissen; wir erzählen. Dieses Erzählen wird in den nächsten Monaten die wichtigste Nachrichtenvermittlung sein. Dann sind wir müde und hauen uns ins Stroh.

Früh um sechs machen wir uns wieder auf den Weg. Wenn wir kräftig in die Pedale treten, können wir morgen in Hohenschäftlarn sein. Wir fahren und fahren. Vorbei am Chiemsee, immer Richtung Wolfratshausen. Die Pulverfabrik interessiert uns jetzt nicht mehr.

Gegen Mittag erreichen wir ein Städtchen. Nichts ist zerstört, das Leben scheint seinen normalen Gang zu gehen. Da sehe ich auf dem Marktplatz eine riesige Tafel aufgestellt, mit Gedrucktem darauf. Ich gehe näher und sehe mit einem Blick, dass hier alles steht, was ich genau wissen muss.

Wir stehen unter der Herrschaft einer Militärregierung. Diese hat Gesetze und Anordnungen erlassen, die hier alle aufgezeichnet sind. Das muss ich lesen. Jedes Wort und jeden Buchstaben, um Bescheid zu wissen. «Holtmann», sage ich, «lassen Sie mich doch bitte jetzt allein. Gehen Sie ein Glas Bier trinken, ich brauche mindestens eine Stunde. Das muss ich in Ruhe durchlesen, damit ich beizeiten orientiert bin.»

Nun studiere ich das alles, Satz für Satz, Paragraph für Paragraph. Da gibt es automatischen Arrest, das gibt es die Vermögenssperre, die Vermögensbeschlagnahme usw. Es ist die Rede von einem Fragebogen, den jeder ausfüllen muss. Ein endloser Katalog von Vorschriften, der keinem anderen Ziel dient, als die Deutschen zu filzen und zu beuteln. Das grosse Schauspiel der Entnazifizierung, der Entmilitarisierung und der Umerziehung beginnt.

Hier erlebe ich den ersten Akt. Hoffentlich kann ich noch weiter meine Handlungs- und Bewegungsfreiheit behalten. Nach einer Stunde weiss ich Bescheid. Wir fahren weiter.

Am Abend, als ich wieder Quartier machen will, sehe ich abseits eines kleinen Ortes bei einem seitlich der Strasse liegenden Gehöft eine Gruppe junger Männer. Fünf oder sechs sind es. Sie haben Gewehre. Ein Ausweichen gibt es nicht

mehr, also fahren wir darauf zu.

Sie halten uns an. Es sind Polen. Fremdarbeiter. Die erste Frage in gebrochenem Deutsch: «Ihr seid SS!» Darauf ich: «Wir sind keine SS. Lasst uns hier durch!»

Mit Slawen muss man energisch sprechen. Wer Furcht zeigt, ist verloren.

Sie umdrängen uns. Ich erkläre: «Wir sind deutsche Ingenieure und wollen nach Hause. Wir wollen da drüben zu dem Hof, Nachtquartier machen.» Einer, mit lauerndem Blick, ist der Anführer und Sprecher. Er schätzt uns ab. Hier geht es wohl wirklich ums Leben. Weit und breit keine Soldaten, keine Amerikaner, keine Polizei, kein Mensch. Wenn sie uns hier abknallen, kräht kein Hahn danach.

Sie sehen gut gekleidet und gut genährt aus. Offenbar ist es ihnen gut gegangen. Aber sie geniessen ihre Rolle. Es gibt keinen schlimmeren Herrn als den Sklaven, der zur Macht kommt und bewaffnet ist. Das Gespräch geht hin und her. Dann beraten sie untereinander auf polnisch. Dann kommt der Anführer und behauptet nochmals, wir seien SS. Ich bestreite es wieder, zeige meinen Wehrpass und sage: «Lasst uns durch!» Schliesslich geben sie den Weg frei. Wir können zu dem Hof gehen, die Räder führen.

Ich zische zu Holtmann zurück: «Nicht laufen, keinen Schritt schneller als normal!» Und tatsächlich, wir erreichen den Hof. Jeden Augenblick dachte ich, die knallen uns von hinten ab. Das waren die längsten 200 Meter meines Lebens.

Nach heftigem Klopfen öffnet sich etwas die Tür. Ich sage dem Bauern: «Lass uns herein, schnell. Wir müssen hier weg von der Strasse!» Er merkt wohl, dass es ernst ist. Ohne lange zu fragen, öffnet er. Wir sind drinnen. Tür und Tor werden wieder verriegelt. «Bauer, gib uns einen Schnaps, wir können ihn brauchen.» Ich erzähle in fliegender Hast. «Ja», sagt er, «es sind Fremdarbeiter, Polen, hier in der Gegend, die alles unsicher machen und herumknallen.»

Kaum haben wir gegessen, klopft es hinten an der Stalltür. Der Bauer geht hin, und dann kommt der Anführer der Polen herein, setzt sich zu uns an den Tisch. Das Frage- und Antwortspiel beginnt von Neuem. Lauernd sitzt er da, das Gewehr an die Wand gelehnt. Er hat Schnaps in der Tasche, wir müssen mit ihm trinken. Ganz allmählich taut er auf und verfällt in Sentimentalität. Er erzählt, wie es ihm ergangen ist. Er hat bei einem Bauern gearbeitet und hat es nicht schlecht gehabt. Er möchte natürlich nach Hause. Dafür haben wir Verständnis. Dann erzählt er von seiner Mutter und von seinem Vater und beginnt zu heulen. Wir trösten ihn. So geht es eine ganze Weile, bis die Flasche leer ist. Uns allen ist der Kopf schwer. Nun will der Pole nach Hause in die Wohnung, die er in dem kleinen Ort requiriert hat. Wir bringen ihn zur Tür und wünschen ihm gute Nacht. Dann wird alles verrammelt. Niemand wird mehr Einlass bekommen in dieser Nacht. Aufatmend gehen wir schlafen, im sauberen Schwei-

nestall auf ein paar Bund Stroh. Der Bauer ist arm.

Schon früh am Morgen sitzen wir wieder auf den Fahrrädern. Es ist vorläufig der letzte Tag auf den Strassen des deutschen Zusammenbruchs. Wir nähern uns Hohenschäftlarn. Es ist Sonntag, ein herrlicher Maitag. Die Kirchenglocken läuten friedlich. Von weitem sehe ich schon das Kirchlein hoch über dem Dorf, und dann, gegen Mittag, sind wir da. In der Nähe des Hauses spielen meine Kinder. Jan sieht mich als erster kommen. Mit dem Ruf «Der Vati, der Vati!» rennt er ins Haus, um seiner Mutter Bescheid zu sagen. Eva stürzt heraus, und dann liegen wir uns in den Armen. Mehr als drei lange Wochen der Ungewissheit für uns beide sind zu Ende. Und dann geht es ans Erzählen.

Holtmann fährt nach zwei Tagen weiter zu seiner Frau nach Thüringen. Noch manchmal haben wir später bei Betriebsfesten den Jüngeren von unserer abenteuerlichen Fahrt erzählen müssen.

Auch Eva hatte eine schwierige Zeit hinter sich. Seit mehr als einer Woche war Hohenschäftlarn von den Amerikanern besetzt. Zuerst kam die Kampftruppe, rauh, aber nicht unfreundlich und den Kindern zugetan. Man musste in der Wohnung zusammenrücken, aber sie konnten wenigstens bleiben. Dann kam die bei allen Armeen weniger angenehme «Etappe», immer zum Schikanieren aufgelegt In diesem besonderen Falle gab es hier schon, wenn auch noch vergleichsweise harmlos, so etwas wie «Sippenhaft». Der Gesinnungsumschwung mancher Dörfler vollzog sich in erstaunlichem Tempo.

Alsbald erschien ein amerikanischer Offizier, deutsch-jüdischer Emigrant, um die Wohnung und unter anderem die – übrigens immer sehr gute – Unterbringung der Ukrainerin zu inspizieren. Vor dem Bücherschrank, der einen Teil unserer Bücher enthielt, erregte er sich: «Hier steht ja noch ‚Nazi-Literatur', Mein Kampf, Rosenberg, Moeller v. d. Bruck und andere.» Darauf Eva: «Schauen Sie mal da hinüber, da stehen – Stefan und Arnold Zweig, Lion Feuchtwanger, Jacob Wassermann, Franz Werfel, Thomas Mann und andere. Ich habe diese Bücher damals nicht verbrannt; ich finde Bücher-Verbrennen mittelalterlich. Die ‚Nazi-Bücher' sind mir als Zeitdokumente wichtig.» Einen Augenblick Nachdenken des in der deutschen Literatur bewanderten Amerikaners, dann verabschiedete er sich mit einem «Okay, Madam».

Die Amerikaner mit ihrem Reichtum an allem, was wir nicht hatten und was die Kinder, wenigstens die Jüngsten, oft noch gar nicht kannten, müssen auf diese einen nachhaltigen Eindruck gemacht haben. Als Henner, der Jüngste, im Alter von etwa vier Jahren gefragt wurde, was er denn einmal werden wolle, erklärte er, «Ami» wolle er werden. Das erschien ihm damals, bei der Armseligkeit des deutschen Daseins, als das Erstrebenswerteste auf der Welt.

14. KAPITEL

Die Predigt des Abtes: «Den Irrtum soll man hassen, die Irrenden aber soll man lieben» – «Hosianna» und «Kreuziget ihn» – Anna und die Fremdarbeiter – Die Ostvertriebenen – Kein Verkehr, keine Nachrichten – Reiseausweis nach Coburg, Abfahrt

Am 8. Mai 1945 wurde die bedingungslose Kapitulation der deutschen Wehrmacht vollzogen. Am folgenden Sonntag war ich mit Eva und den drei ältesten Kindern zum Gottesdienst in der Klosterkirche Schäftlarn, unten in der Isar-Aue. Es war die Messe, in welcher der Abt zu predigen pflegte. Die Kirche war überfüllt. Der Abt predigte ergreifend. Sein Thema für die erste Predigt nach der Kapitulation: «Den Irrtum soll man hassen, die Irrenden aber soll man heben.» Der Abt sah klar voraus, womit auch ich rechnete, dass nun eine Hexenjagd grössten Ausmasses gegen alle diejenigen einsetzen würde, welche nur in irgendeiner Form die Bestrebungen der Nationalsozialisten unterstützt hatten.

Der Abt bekannte sich als Deutscher. Er sprach nach wie vor von «unseren Feinden» und von dem schrecklichen Leid, das dieser Krieg, an dem wir Deutsche sicherlich nicht allein schuldig seien, über die Menschheit und insbesondere über das deutsche Volk gebracht hatte. Er sprach auch von der Verwilderung der Sitten, und dass überall nun wieder Ordnung und Zucht einziehen müssten. Die Geborgenheit und der Zusammenhalt in der Familie seien die Grundlage jedes geordneten Zusammenlebens und letztlich des Staates. Er beklagte die Opfer des Krieges und der Diktatur, die Verwundeten, vor allem aber die Toten, die nicht mehr zurückkehrten. Seine Predigt mündete immer wieder in den Satz: «Aber wir leben, wir haben es überstanden, und wir können und müssen einen neuen Anfang machen.»

Von jetzt an stand ich dem Geschehen distanzierter gegenüber. Ich hatte nur noch den Willen, mit allen Kräften in dem mir möglichen Rahmen am Wiederaufbau dessen, was uns als Familie und Volk geblieben war, mitzuarbeiten. Eva und dem Abt habe ich viel, wenn nicht alles an geistigem Rückhalt zu verdanken, den ich in den kommenden Wochen, Monaten und Jahren immer wieder brauchte. In kritischer Stunde erwies sich die katholische Kirche, weit über den persönlichen Bereich hinaus, als das, was sie immer gewesen war: eine geistige und moralische Ordnungsmacht ersten Ranges, die man unabhängig vom religiösen Empfinden schon allein deshalb unterstützen und fördern musste. So habe ich es bis heute gehalten.

Als Nachrichtenquelle gab es nur noch das Radio. Zeitungen, Zeitschriften,

Bücher, alles war verboten. Die Rundfunksender, soweit sie noch oder wieder in Betrieb waren, standen unter der Aufsicht der Militärregierung. Als Ansager, Kommentatoren und Berichterstatter fungierten in jenen ersten Monaten vorwiegend Kollaborateure, zurückgekehrte Emigranten und Kommunisten. Als besonders übel ist mir der Name Gaston Oulman in Erinnerung. Es waren Leute, die sich im Reich, mehr aber noch draussen, im Widerstand gegen den Nationalsozialismus befunden hatten oder dies glaubhaft machen konnten. «Im Widerstand» gewesen zu sein, auch wenn Verrat damit verbunden war, war nun ehrenhaft und ist es – undifferenziert – bis heute geblieben.

Kübel von Schmutz über alle, die der NSDAP angehört hatten oder in anderer Weise dem Nationalsozialismus verbunden waren, ferner über Offiziere und alle, welche ihrer Pflicht folgend, für ihr Vaterland gekämpft hatten, ergossen sich Tag für Tag aus dem Radio. Patriotismus und Vaterlandsliebe wurde für Deutsche zu Imperialismus, später zu Nationalismus und Revanchismus. Auf das Hosianna der abgelaufenen zwölf Jahre folgte das Kreuziget ihn, wie immer in der Geschichte.

Aus dem Radio hörten wir in den ersten Wochen nach der Besetzung auch von Konzentrationslagern, in welchen Millionen von Juden umgebracht worden sein sollten. Im Unterschied zu den «normalen» Konzentrationslagern wurden diese Lager später Vernichtungslager genannt. Auschwitz wurde zu einem Begriff. Ich war überrascht, entsetzt, empört und bedrückt über das, was wir nun erfuhren. Jeder anständige Deutsche hatte die gleichen Empfindungen. Eine kleine Clique von Verbrechern – es waren Verbrecher – hatte hier mit barbarischen Mitteln die «Endlösung» der Judenfrage herbeiführen wollen. Ich wusste, obwohl ich im Herbst 1943 sogar in Auschwitz gewesen war, nichts von diesem Treiben. Nie hatte ich, auch nicht bei zahlreichen Gesprächen in Berlin oder Prag, etwas über diese Lager gehört.

Ausser Konserven, mit denen mein Fahrrad bei der Rückkehr nach Hohenschäftlarn behängt war, hatte ich Kaffee, einen kleinen Sack voll, mitgebracht. Dieser war ein wertvolles Tauschobjekt für Nahrungsmittel. Denn die vielen hungrigen Mäuler zu stopfen, wurde für Eva nun immer schwieriger. Die Zeit des Hungerns, die man den Deutschen verordnet hatte, begann.

Mitte Mai tauchten plötzlich deutsche Uniformen in Hohenschäftlarn auf. Gefangene, darunter Generäle und Stabsoffiziere mit den roten Streifen. Alle waren unbewaffnet, trugen aber ihre Kriegsorden. Es herrschte die gewohnte militärische Disziplin. Die Quartiermacher gingen von Haus zu Haus. Wir nahmen sofort mehrere Offiziere und Soldaten auf und rückten zusammen.

Meinen Kindern sagte ich: «Seht euch diese Soldaten gut an. Es werden für lange Zeit die letzten deutschen Soldaten sein, die ihr gesehen habt!»

Der Stab, um einen solchen handelte es sich, baute eine Sendestation auf. Auf Geheiss der Amerikaner hatte dieser Stab die Aufgabe, an der Entflechtung,

Rückführung und Verpflegung der im Raum Salzburg («Alpenfestung») gefangenen, über eine Million starken Armeen mitzuwirken. Es gab interessante Gespräche mit den Generälen und Stabsoffizieren über den Krieg, seinen Verlauf und Ausgang. Hitler und seine Befehle wurden heftig kritisiert. Schon damals verstand ich nicht, dass sich trotz aller strategischen Bedenken für einen von Hitler entlassenen General immer wieder ein neuer fand, der den Posten übernahm und «weitermachte».

Anna, die Ukrainerin, hat noch nach der Kapitulation weiter in unserem Haushalt gearbeitet, freiwillig, denn Eva hatte ihr freigestellt zu gehen. Sie hing an Eva und den Kindern. Eines Tages erschien ein Iwan und verlangte die Freigabe von Anna. Eva sagte, dass Anna natürlich jederzeit gehen könne, wenn sie wolle. Der Iwan erklärte: «Anna jetzt nicht mehr für Dich, sondern Anna für mich arbeiten.» Darauf meine Frau: «Nein, Du für Anna arbeiten!» Diesen Hinweis quittierte er mit einem verständnislosen, sturen Grinsen. Anna verabschiedete sich dann bald und zog mit ihrem Iwan ab. In einer Gastwirtschaft, mitten im Dorf, hausten die russischen Fremdarbeiter, und hier spielten sich alsbald hemmungslose Orgien ab. Die Männer waren meist betrunken.

Nach einer Woche erschien Anna wieder bei Eva; weinend hing sie an ihrem Hals und war gar nicht mehr glücklich über die «Befreiung». Eva wollte sie heimlich mit nach Krefeld nehmen und sie dort verstecken. Aber sie erklärte, sie wolle doch nach Russland, nach Hause fahren, um die Eltern, die Geschwister und die Babuschka wiederzusehen. Sie hätte gern hier gearbeitet, und sie käme dann bald wieder. Darauf Eva: «Du wirst nie mehr wiederkommen, Anna, denn die Russen lassen niemand heraus.» «Ich will nur einmal nachschauen, wie es meiner Familie geht, der Babuschka und den anderen, und dann schreibe ich Dir, Frau Kleinewefers.» Darauf Eva: «Du kannst auch nicht schreiben. Aus Russland kann niemand schreiben. Wir werden uns nie wiedersehen.» Nach tränenreichem Abschied von Eva hat uns Anna mit vielen Glück- und Segenswünschen verlassen; wir haben nie mehr etwas von ihr gehört.

Deutsche Kriegsgefangene haben später aus Russland berichtet, dass sie von ihren Transporten aus Züge mit gut ausgestatteten und gekleideten Fremdarbeitern, Männern und Frauen, gesehen hätten, welche in die Sowjetunion zurückkehrten. An der Grenze hätten Miliz und Rotarmisten den Rückkehrern alle guten Sachen, die sie mitbrachten, weggenommen und ihnen dafür alten Plunder gegeben. Auch Anna war von Eva ganz neu eingekleidet worden, und sie hatte noch viel dazubekommen, ebenso wie zum Beispiel die Ukrainerinnen und die anderen Fremdarbeiter bei uns im Werk. So war es fast überall. Deutsche Kriegsgefangene haben ferner berichtet, dass die Transporte meist nach Sibirien gegangen seien und dass diese Fremdarbeiter – jedenfalls zunächst – nicht ihre ehemalige Heimat und die Familie wiedergesehen hätten.

Das alles war grotesk. Offiziell ist darüber bis auf den heutigen Tag in Deutschland nichts geschrieben worden. Dagegen wird, selbst im eigenen Volk, immer noch das Märchen von den «ausgebeuteten und ausgepressten Fremdarbeitern» aufrechterhalten.

Inzwischen hatten wir durch das Radio von der Vertreibung der Deutschen aus den Ostgebieten, dem Sudetenland und südosteuropäischen deutschen Siedlungen gehört. Noch betäubt von der Katastrophe des totalen militärischen und politischen Zusammenbruchs des Deutschen Reiches, wurde uns nun die Tragweite der deutschen Tragödie, welche sich jetzt im Osten und Südosten anbahnte, allmählich bewusst. Das deutsche Schicksal enthüllte sich dem Miterlebenden erst nach und nach, so als wollte es den Menschen Zeit lassen zum Begreifen des Ungeheuerlichen, das sich vor unseren Augen abspielte. 16½ Millionen Menschen waren im Osten auf der Flucht und wurden von ihren Peinigern getrieben. Die meisten retteten nur das nackte Leben, aber auch das verloren zahllose durch brutale Gewalt, Mord und Schändung oder in den unbarmherzig kalten Wintermonaten 1945 auf den Landstrassen des Elends.

Es war erstaunlich, wie trotz dieses Zusammenbruchs, der auch die sofortige Auflösung fast der gesamten Verwaltung bis in die untersten Bereiche zur Folge hatte, die lebensnotwendigen Vorgänge noch einigermassen funktionierten. Man erinnere sich: Da kamen 16,5 Millionen Vertriebene aus dem Osten, da waren Millionen Menschen aus dem Westen, evakuiert in Mitteldeutschland, Bayern und wo auch immer, da waren Hunderttausende Fremdarbeiter, welche in ihre Heimat wollten, da waren die Befreiten aus den Konzentrationslagern, und da waren schliesslich Millionen deutscher Soldaten und die Armeen ihrer Gegner. Es war ein Gequirle von Menschen und eine Völkerwanderung gigantischen Ausmasses auf dem vergleichsweise kleinen Territorium eines modernen, komplizierten Industriestaates, der eigentlich gar nicht mehr existierte. Und trotzdem – das Leben ging weiter! Ein Eindruck, den ich nie vergessen habe.

Noch im Mai kamen auch nach Hohenschäftlarn die ersten Flüchtlinge und Vertriebenen. Man muss anerkennen, dass die Beamten und Helfer, welche die Unterbringung der Flüchtlinge vorbereiteten und durchführten, ihr schweres Amt vorbildlich ausübten. Oft gegen den Widerstand der einheimischen Bevölkerung taten sie alles, um die erst in geringer, dann in immer grösserer Zahl kommenden Flüchtlingsfamilien, die meist nur das hatten, was sie auf dem Leibe trugen, menschenwürdig unterzubringen.

Kurz zuvor hatte eine Kleider- und Deckensammlung unter der Bevölkerung erstaunliche Mengen zusammengebracht. Die Sachen wurden an die ehemaligen Häftlinge des Konzentrationslagers Dachau verteilt, welche noch in den letzten Kriegswochen durch das Isartal nach Süden «verlagert» worden waren und nun – frei – «den Weg zurück» suchten.

Die Flüchtlinge und Vertriebenen hatten unseren Hausbesitzer auf den Plan gerufen. Er hatte sich sofort als «Widerstandsmann» etabliert und verfügte bald über einen Ausweis, der ihm Bewegungsfreiheit gab. Seine frühere Freundlichkeit war verschwunden. Er war barsch und versuchte, uns zu verletzen, wo er nur konnte. Er schimpfte auf alles Deutsche, auf Hitler, auf die Nazis, auf den Krieg und war im Übrigen nur noch an sich selbst, seinem Eigentum und seinem Wohlergehen interessiert. Mit eigener Hand, wider gutes Zureden von Eva, beseitigte er mit der Axt einen Teil der baulichen Verbesserungen, welche wir in der Wohnung angebracht hatten. Es sollte möglichst wenig verfügbare Räume geben. «Ich will keine Polacken in meinem Haus haben!», schrie er.

Das alles nutzte ihm aber nichts. Alsbald wurden zwei Familien aus dem Osten in das Haus eingewiesen, und Eva mit den Kindern und den anderen Hausbewohnern musste zusammenrücken. Es waren gute Leute, fleissige Menschen, mit denen Eva die ganze Zeit in Hohenschäftlarn immer gut ausgekommen ist.

Ausser den Militärfahrzeugen der Amerikaner gab es keine Transport- und Verkehrsmittel. Man bewegte sich zu Fuss oder bestenfalls mit dem Fahrrad. Das war zunächst ausreichend, denn über zehn Kilometer im Umkreis seiner Behausung durfte sich ohnehin niemand bewegen. Der Eisenbahnverkehr war eingestellt, zusammengebrochen unter den pausenlosen Luftangriffen. Telefon, Telegraf und Postverkehr ruhten. Keine Möglichkeit der Verständigung über grössere Entfernungen. Wie mochte es meinem Vater gehen? Wie den Verwandten und Freunden?

Mit den Amerikanern gab es keinen Kontakt. Fraternisierungsverbot. Ich hatte auch kein Bedürfnis nach Beziehungen. Wir hatten vom Morgenthau-Plan gehört: Deutschland als Kartoffelacker. Eine Neuauflage von Clémenceau «Zwanzig Millionen Deutsche zuviel».

Den Kindern erlaubten wir, Schokolade von den Amis zu nehmen. Die Kinder mussten zwar mit uns hungern, aber ihnen galt doch die Milde der Sieger. Negersoldaten waren noch am ehesten bereit, die Fraternisierungsschranke zu durchbrechen. «Du armes Schwein, ich armes Schwein» – auf dieser Basis wurde von ihnen eine gewisse «Kollegialität» gepflegt. Aus den Gefangenenlagern war von den Landsern ähnliches zu hören.

Gegen Ende Mai wurde der Sperrbezirk auf 30 Kilometer erweitert. Dabei blieb es bis zum Ende des Jahres, in der französischen Besatzungszone noch länger. Für Fahrten ausserhalb dieses Bereichs benötigte man einen Ausweis, den es in der Kreisstadt bei einer Dienststelle der Amerikaner gab. Für Hohenschäftlarn war das Wolfratshausen. Ich dachte daran, bald aufzubrechen, um einen neuen Anfang zu suchen. Welche Möglichkeiten würden bestehen für mich, für die deutsche Industrie oder für das, was davon übriggeblieben war?

Tausend Fragen, auf die es nur in der Stadt, besonders in Coburg oder Krefeld, im Unternehmen, im Gespräch mit Mitarbeitern und Freunden, mit alten oder neuen Behörden eine Antwort geben konnte.

Immer wieder besprach ich mit Eva die Lage und was zu tun sei. Anfang 1946 haben wir uns vor einem Notar in München gegenseitig Generalvollmacht erteilt und Gütertrennung vereinbart, und ich hatte Eva schon 1942 meinen Grundbesitz an der Kempener Allee, den ich vor und während des Krieges gekauft hatte, übertragen. Er sollte uns im Verein mit den 50'000 Reichsmark, die Eva nicht angebrochen hatte, und mit ihrem Ersparten noch gute Dienste für den Aufbau der Industrie-Companie leisten. Eva und die Kinder waren notfalls in der Lage, auch ohne mich durchzukommen, man musste mit allem rechnen. Gewiss, der Wiederaufbau der Unternehmen würde ohne mich wohl fast unmöglich sein, aber Eva, nicht «belastet», war klug und wusste viel aus unseren Gesprächen. Als Alleinerbin würde sie eine starke Position haben, und dann musste man weitersehen. Das Menschenmögliche an Vorsorge war getan, und nun musste ich mich bald auf den Weg machen, zunächst nach Coburg.

Ende Mai fuhr ich mit dem Fahrrad nach Wolfratshausen, um mir eine Bescheinigung für die Fahrt nach Coburg zu besorgen. Land- und Forstwirtschaft waren wichtig, hatte man gehört. Darauf baute ich meinen Plan. Das Büro war überfüllt mit Wartenden. Eine deutsche Frau diente dem amerikanischen Offizier hinter dem Schreibtisch als Dolmetscherin. Als ich in der Schlange näherrückte, hörte ich, dass die Frau nur sehr unvollkommen und teilweise falsch übersetzte. Sie handhabte ihre Aufgabe nach Lust und Laune, nach Sympathie und Antipathie für die armen Antragsteller, und als Folge davon wurden mehrere Anträge abgelehnt.

Als ich an die Reihe kam, wandte ich mich auf englisch direkt an den Amerikaner, mit einigen freundlichen Bemerkungen Atmosphäre schaffend. Die Frau blickte mich wütend an. «Ich möchte eine Bescheinigung für eine Fahrt nach Coburg, ich bin da leitender Ingenieur in einer Fabrik, die Maschinen für die Forstwirtschaft herstellt. Die Maschinen und das Holz werden dringend zum Bauen gebraucht!» Das passte sogar zum Morgenthau-Plan. Dem Amerikaner schilderte ich in glühenden Farben, wie notwendig meine Arbeit sei. Alsbald zog ich mit einem «Permit» relativ vergnügt ab.

Das Fahrrad wurde wieder fertig gemacht, der Rucksack gepackt, Decke und Mantel dazu. Fast zwei Monate blieb dann Eva ohne Nachricht von mir. Man hörte von Verhaftungen, von Mord und Totschlag auf den Strassen und in den Wäldern. Es gab keine Polizei, und als es sie wieder gab, war sie unbewaffnet und bestand zum grossen Teil aus unzuverlässigen Elementen, sie war auch mit Kriminellen durchsetzt. Einmal hatte ich versucht, einen Brief an Eva mitzugeben, aber er kam nie an.

Über München, Ingolstadt, Nürnberg, Bamberg, Lichtenfels erreichte ich in drei Tagen Coburg. Überall unterwegs hielt ich die Augen offen, um mich möglichst schnell in der total veränderten Welt zurechtzufinden. München war schrecklich zerstört, aber am grauenhaftesten war es in Nürnberg. Durch die ganze Stadt, von Süd nach Nord, führte nicht mehr als ein Trampelpfad, über den das Fahrrad geführt werden musste, denn es konnten nur knapp zwei Fussgänger aneinander vorbei. Rechts und links Schuttberge. Es war unvorstellbar, dass hier wieder blühendes Leben entstehen könnte.

Die Baumstämme an den Ein- und Ausfallstrassen der Städte waren über und über behängt mit Zetteln: Mitteilungen und Suchmeldungen von Ausgebombten und Vertriebenen, die auf der Flucht versprengt waren oder ihren Treck und die Familie verloren hatten. Erschütternde Schicksale offenbarten sich auf diesen Papierfetzen, oft mit ungelenker Hand geschrieben. Der Untergang eines Volkes spiegelte sich da.

Millionen waren auf den Landstrassen unterwegs, irgendwohin. Irgendein Ziel hatten sie alle, aber keiner wusste vom anderen. Jeder kämpfte ums Überleben. Nun, da nicht mehr geschossen und gebombt wurde, wollte man leben – für einen neuen Anfang. Aber was wollte man auch von den Menschen anders erwarten? Sechs Jahre eines mörderischen Krieges lagen hinter uns, und eigentlich war es in den 21 Jahren seit dem letzten grossen Krieg nie recht Frieden geworden. Die Menschen waren ausgebrannt, aber die gegenseitige Hilfsbereitschaft war nie grösser als in diesen Jahren.

Bei herrlichem Wetter traf ich in Coburg ein und fuhr sofort zum Betrieb. Er lag still, nur ein paar kleine Reparaturen wurden gemacht. Noch kein Permit zur Fabrikation von Maschinen. Das würde also als erstes zu besorgen sein. Unsere «gelähmten» Maschinen waren alle betriebsklar. Auch die meisten Arbeiter aus Krefeld waren noch da; die Männer aus Holoubkau waren rechtzeitig abgerückt.

Dann hatte ich ein Gespräch mit dem technischen Direktor aus Krefeld sowie dem kaufmännischen Geschäftsführer des Coburger Werkes und mit dem Vorsitzenden des provisorisch gebildeten Betriebsrates. Da wusste ich, dass ich in eine völlig veränderte Welt zurückgekehrt war. Ich suchte mir ein möbliertes Zimmer, denn zunächst würde es hier Arbeit geben, und Krefeld war damals weit . . .

15. KAPITEL

Veränderte Welt und Menschen – Neuer Anfang in Coburg, erste Drohungen – Aus Direktoren werden Treuhänder, Krefeld auf der Demontageliste – Russen besetzen Thüringen, Familie Lacher flieht – Tausch- und Schwarzhandel, «Kompensation» – «Neue Zeitung» – Japan – Der «König von Oberschlesien» – Erstes Verhör durch den CIC – Abreise von Coburg

In diesen Jahren tröstete ich mich manchmal mit dem alten Spruch: «Es kommt nie so schlimm, wie man fürchtet, aber auch nie so gut, wie man hofft.» In Coburg waren die Gespräche mit den leitenden Mitarbeitern nicht so einfach wie die mit den Arbeitern die ich zuerst geführt hatte. Mich empfingen lauernde Blicke.
Darin lagen Schadenfreude und die neugierige Erwartung: was wird er nun machen? Ich gab mich so unbefangen wie möglich. Der Direktor sagte mir, dass der frühere Alleinaktionär Franz Dornburg schon im Betrieb gewesen sei, er habe überall erklärt, nun sei es mit der Führung durch Kleinewefers aus. Ich sei nicht nur Nazi, ich hätte ihm auch unter Druck und Drohung durch die Partei und das Rüstungskommando die Aktien und damit seine Firma weggenommen.

Ich erklärte, dass Dornburg im Betrieb keinerlei Anweisungen geben dürfe; ich würde ihm das auch selbst sagen, wenn er wiederkommen sollte. Aber Domburg liess sich seit meiner Rückkehr nicht mehr blicken.

Ich wusste jetzt, was ich zu erwarten hatte. Auf die leitenden Mitarbeiter hier – und vielleicht auch in Krefeld? – war kein Verlass mehr. Es würde einen Kampf um meine Stellung, um den Besitz und das Unternehmen geben. Ich war entschlossen, ihn zu führen. Man liess durchblicken, dass ich wohl kaum noch handeln könne, denn mein Vermögen sei doch beschlagnahmt; als persönlich haftender Gesellschafter der Firma Kleinewefers in Krefeld würde ich auch nicht mehr auftreten können.

Ich hatte jedoch alle Verordnungen eingehend studiert und jedenfalls keine Handhabe für eine solche Vermögensbeschlagnahme feststellen können. Deshalb erklärte ich kühl, es habe sich an den Verhältnissen und an meiner Befugnis zur Leitung der Firma nichts geändert, ich erwarte loyale Mitarbeit. Im Übrigen sei es jetzt das Dringendste, ein «Permit» für das Anlaufen des Betriebes zu bekommen. Darauf seien alle Anstrengungen zu konzentrieren. Geschehen war in dieser Hinsicht bis dahin nichts.

Der Eifer, im Zuge der «Säuberung» von «Belasteten» den Richter und gelegentlich auch den Vollstrecker zu spielen, ergriff jetzt und in den kommenden Monaten sogar ganz harmlose Leute, soweit sie sich «unbelastet» wähnten oder

jedenfalls schnell auf die Seite der «guten» Deutschen hinübergewechselt waren. Ich hatte gerade eine Kostprobe dieser neuen Praxis genossen.

Als Ergebnis mehrerer Verhandlungen mit den amerikanischen Dienststellen und dem üblichen Formularkrieg hatte ich nach einigen Wochen die Erlaubnis, die Giesserei in Betrieb zu nehmen und zunächst in begrenztem Umfange Holzbearbeitungsmaschinen zu fertigen. Was noch an Material von der U-Fertigung herumlag, wurde anderweitig verwendet. Im Betrieb wurde Ordnung geschaffen, und da Holzbearbeitungsmaschinen ein begehrter Artikel waren, gingen bald die ersten Aufträge ein.

Nach den ersten Erfahrungen entwickelte sich dann ein moderner, auf der Grundlage der Wertgleichheit beruhender Tauschhandel: Willst du von mir eine Kreissäge im Werte von 5‘300 RM, so musst du mir dafür zum Beispiel Rundstahl oder Profileisen im Werte von 5‘300 RM liefern oder beschaffen.

Die Löhne und Gehälter wurden in Reichsmark bezahlt. Dafür konnte man alles, was es auf Karten gab, zum normalen Preis kaufen. Das war freilich nicht viel. Ein Hauptproblem der nächsten Jahre war also, neben der «Kompensation» des Materials auch Nahrungsmittel, Stoffe und gelegentlich Genussmittel wie Tabak und Schnaps für die Belegschaft zu «kompensieren», um die Arbeitswilligkeit einigermassen zu erhalten. Wendigkeit, Einfallsreichtum und «Beziehungen» der verschiedensten Art waren wichtig. Immerhin kam auf diese Weise in Coburg die Produktion nach und nach wieder in Gang.

Ich war erst wenige Tage in Coburg, als ich von einem Anwalt im Auftrag des Herrn Dornburg durch Boten einen Brief erhielt. Dornburg behauptete darin, dass ich mittels Druck seine Aktien erworben hätte. Deshalb seien der Kauf und alle folgenden Transaktionen wie die Kapitalerhöhung nichtig. Er erwarte «binnen zwei Wochen» von mir eine Erklärung, dass ich zur sofortigen Rückübertragung aller Aktien bereit sei. In diesem Falle wolle man von «weiteren Schritten», unter Umständen auch der «Einschaltung der Militärregierung», absehen. Eine Weigerung könne jedoch «sehr unangenehme Folgen» für mich persönlich haben.

Ich suchte meinen Anwalt in Coburg auf, der mich schon bei den ersten Verhandlungen mit Dornburg im Jahre 1943 beraten hatte. Er war glücklicherweise nicht Parteigenosse gewesen.

Etwas «nicht» gewesen zu sein, war in jener Zeit die wichtigste und oft die einzige Qualifikation für einen Menschen, gleichgültig, wo er sich betätigen wollte.

Wir waren uns schnell darüber einig, dass dem erpresserischen Versuch Domburgs unter keinen Umständen nachgegeben werden dürfe. Wir wiesen alle Forderungen zurück und ersuchten Dornburg, sich jeglicher Eingriffe in betriebliche Vorgänge zu enthalten.

Nun begann ein jahrelanger Streit. Vor dem Landgericht Coburg, nachdem es wieder in Funktion war, führten wir strapaziöse und zeitraubende Prozesse. Auf Seiten Dornburgs schaltete sich zeitweise der schon damals sehr prominente FDP-Abgeordnete und spätere Bundesminister Dr. Thomas Dehler ein. Er war Rechtsanwalt in Lichtenfels. Aber obwohl er enge Beziehungen zu Dornburg hatte, zog er sich später wieder zurück, nachdem ihn meine sachlichen und ausführlichen Darlegungen über die früheren Vorgänge offenbar bedenklich gestimmt hatten.

Dornburg versuchte immer wieder, neue Kräfte gegen mich zu mobilisieren. Er denunzierte mich beim amerikanischen CIC, beim britischen FSS und später noch beim Entnazifizierungsausschuss in Krefeld. Aber es half ihm nichts. Am Ende obsiegte ich auf der ganzen Linie, wir blieben uneingeschränkt im Besitz der Coburger Maschinenfabrik. Aber diese Denunziationen, Prozesse, Verleumdungen und Erpressungsversuche, welche in Krefeld (auch von anderer Seite) ihre Fortsetzung fanden und sich über fünf Jahre hinzogen, vergifteten nicht nur die Atmosphäre, besonders im Bereich der Firmenführung, sondern bedeuteten als ständiges Element der Unsicherheit ein zusätzliches Handicap in diesen ersten Aufbaujahren.

Ich war kaum eine Woche in Coburg, da erschien zu meiner Überraschung der kaufmännische Direktor, in Krefeld inzwischen als «Treuhänder» etabliert. Wir begrüssten uns kühl. Die frühere Herzlichkeit war weg. Meinem Vater ging es gut. Er schickte mir Grüsse und – rührend von dem alten Herrn – eine Flasche Schnaps und eine harte Wurst.

Die erste Frage des Direktors galt seinem Porzellan und anderem Hausrat, den er 1944 zusammen mit unseren Maschinen nach Coburg ausgelagert hatte. Das also war der Hauptzweck seiner eiligen Reise, dachte ich bei mir.

Ich merkte deutlich, wie sehr er überrascht war, mich hier in Coburg vorzufinden und zu sehen, dass ich ganz auf die veränderte Situation eingestellt und entschlossen war, an den Wiederaufbau zu gehen. Ich erfuhr, dass er Mitglied der wieder aufgemachten Handelskammer geworden sei, dass er dem Vorstand des neugegründeten Arbeitgeberverbandes angehöre; ein langjähriger Nachbar von der Tenderingstrasse, Dr. Stepkes, war «Oberstadtdirektor» geworden, eine uns von den Engländern bescherte Neuerung in der Stadtverfassung.

Der Direktor betonte, dass er in allen wichtigen Gremien der Stadt, die jetzt gebildet wurden, der Repräsentant der Firma Kleinewefers sei. Das hätte mich nicht sonderlich berührt, wenn er nicht hinzugefügt hätte, dass für mich auf absehbare Zeit überhaupt keine Chance für eine öffentliche oder unternehmerische Betätigung bestünde. Natürlich, sagte er, hänge ausserdem das Damoklesschwert der Vermögensbeschlagnahme und meiner persönlichen Verhaftung über der Firma. Das war ein angemasstes Urteil ohne Gericht; ich war empört.

Ich war von diesem Besuch enttäuscht. 1940 hatte ich diesen Herren gegen den Widerstand des Kreisleiters zum stellvertretenden Betriebsführer des Gesamtunternehmens ernannt, er war kein Parteigenosse und brauchte es dank meiner Intervention für diese neue Position auch nicht zu werden. Dem Kreisleiter erklärte ich damals, dass wir uns nie um Religions- oder Parteizugehörigkeit unserer leitenden Mitarbeiter gekümmert hätten. Das sei bei uns traditionell so, und dabei bliebe es. Daran erinnerte ich. «Das wusste ich ja gar nicht», war die Antwort. «Ich fand das damals so selbstverständlich, dass ich es schon fast vergessen hatte. letzt allerdings fiel es mir wieder ein.»

Beiläufig erfuhr ich, dass die Firma in Krefeld auf der Demontageliste stand. Es war die Rede von Eingaben, die gemacht werden sollten, und von einem möglichen Protest des Stadtrates. Heruntergekommen von der Demontageliste sind wir erst zwei Jahre später durch mein Eingreifen. Die wichtigsten Maschinen waren da allerdings schon weg.

Ich wollte einstweilen in Coburg bleiben. Wenigstens solange, bis alle Krefelder Arbeiter wieder zu Hause und auch die Werkzeugmaschinen nach Krefeld zurücktransportiert waren. (Das hing von der Fertigstellung einer gesprengten Eisenbahnbrücke über den Main ab.) Schliesslich wollte ich noch eine brauchbare und «unbelastete» Leitung bei der Comag einsetzen und einarbeiten. Dem Treuhänder sagte ich, dass ich regelmässig Berichte haben möchte, sobald der Postverkehr wieder funktioniere. Meinerseits würde ich in ein bis zwei Monaten meine Ideen für den Wiederaufbau des Unternehmens und für meine künftige wirtschaftliche Betätigung schriftlich niederlegen und ihm nach Krefeld übermitteln. Zwei Tage später und nach frostigem Abschied fuhr er mit dem «Dienstwagen» einer Behörde nach Krefeld zurück.

Ein paar Tage später hatte ich wiederum Anlass, meine Sachen zu packen und mein Fahrrad zu «satteln». Ich war abfahrbereit. Es gingen Gerüchte um, die Amerikaner wollten sich aus Sachsen und Thüringen zurückziehen und dieses Gebiet den Russen überlassen. Coburg gehört stammesmässig zu Thüringen, aber 1918 hatte sich das ehemalige Herzogtum in einer Volksabstimmung für den Anschluss an Bayern entschieden, und nun wusste niemand, ob Russen und Amerikaner dies respektieren würden.

Von meinen Zweifeln befreit wurde ich an einem Sonntagnachmittag, als in der Gegend des Werkes plötzlich ein mit Menschen, Bettzeug und Küchengeräten bis übers Dach vollgepacktes, kleines DKW-Auto neben mir hielt: Lacher mit Frau und drei Kindern war aus Mühlhausen (Thüringen) gekommen. Er hatte sich das Auto seines Schwagers und einigen Sprit besorgt und mit einer Sondererlaubnis der Amerikaner zusammen mit den räumenden Truppen Thüringen verlassen. Es war seine letzte Chance, den Russen zu entkommen. In Coburg würden die Amerikaner bleiben, das sei authentisch, sagte Lacher.

Ich freute mich sehr über die Ankunft von Lacher. Er war einer der wenigen, denen ich vorbehaltlos vertraute, und gerade in Notzeiten ein wertvoller, mutiger und findiger Mitarbeiter. Zusammen mit einem Schreiner und ein paar anderen Hilfskräften wurde schnell eine kleine Material-Baracke auf dem Werksgelände als Notquartier für ihn und seine Familie hergerichtet. Aber es blieb nicht nur bei ein paar Tagen. Die Familie Lacher wohnte in dieser, nach und nach verschönerten Behausung mehr als ein Jahr.

Nun hatten wir ein Auto und noch genügend Sprit. Sofort wurde eine Erkundungsfahrt nach Krefeld geplant. Der in Mühlhausen ausgestellte Passierschein liess sich auf Krefeld umfrisieren, und noch im Juni machte sich Lacher auf den Weg dorthin.

Nach einer Woche war er zurück. Er überbrachte Grüsse und wiederum nahrhafte Dinge von meinem Vater, der guten Mutes war, berichtete über alles Wichtige und auch über ein Zusammentreffen mit dem Treuhänder, dessen Wohnung er eines Abends aufgesucht hatte. Dieser hatte die Tür geöffnet, war dann aber entsetzt zurückgewichen, als er Lacher erkannte. Durch die nur halb geöffnete Tür sagte er: «Sie müssen sofort wieder weg, Sie werden gesucht, gehen Sie schnell!» – Das war alles, was er jetzt seinem langjährigen Mitarbeiter Lacher zu sagen hatte. Dieser war weder «belastet», noch hatte er Verbrechen begangen, sondern nur als Panzerbeauftragter seine Pflicht getan; in Wien hatte er als «deutsches Eigentum» seine gesamte persönliche Habe verloren.

Uns war klar, dass hier nichts Gutes, jedenfalls keine Hilfe zu erwarten war. Für Lacher konnte es in der Firma erst dann wieder eine Tätigkeit geben, wenn ich wieder voll handlungsfähig sein würde. («Fällt der Herzog, fällt der Mantel.») Er musste eine Familie ernähren und hatte fast nichts mehr. Ich stellte ihn zunächst, trotz Protest der Entnazifizierer, bei der Comag als Verkaufsingenieur an und liess ihm einen Vorschuss zahlen. Später half er einem Ostvertriebenen, den wir kennenlernten und der eine Nagelfabrikation aufbauen wollte. Dort blieb Lacher, bis ich ihn 1948 nach Krefeld holte.

Eines frühen Morgens im Hochsommer erschien ein Mann mit Pferd und Wagen und 40 Mann vor der Comag. Es war unser Unterlieferant für die U-Fertigung, Leo Wahlefeld aus Krefeld, ein Mann der Tat. Er hatte sich Pferd und Wagen gekauft, alles mitnehmenswerte Werkzeug und Material aufgeladen, Verpflegung «organisiert» und wollte sich nun verabschieden, um mit seiner ganzen Belegschaft zu Fuss nach Krefeld zu marschieren.

Sie waren fast drei Wochen unterwegs und sind wohlbehalten angekommen. Wahlefeld ging sofort an den Wiederaufbau seines stark zerstörten Betriebes, den er später beträchtlich ausbaute. Er war recht erfolgreich und ist heute in Westdeutschland die führende Firma für Metallfassaden von Hochhäusern. Ein tüchtiger Handwerker und Unternehmer. Wir sind gute Freunde geblieben und haben weiter zusammengearbeitet.

Als im August 1945 die Eisenbahnbrücke über den Main wieder hergerichtet war, konnte ich endlich die Werkzeugmaschinen verladen und nach Krefeld transportieren lassen. Ich ahnte damals nicht, dass die Treuhänder auch diese Maschinen, welche gar nicht in Krefeld waren, schon den Engländern gemeldet hatten, sonst hätte ich noch zwei Jahre gewartet. So wurden diese fast neuen Maschinen 18 Monate später im Wege der Demontage vorwiegend nach Jugoslawien ausgeliefert.

Wie ich später hörte, hatten Arbeiter und der Betriebsrat die Direktoren beschworen, diese und auch andere Maschinen nicht zu melden. Einige zuverlässige Schlosser wollten sie bei Nacht und Nebel in die Scheunen befreundeter Bauern transportieren, um «besseres Wetter» abzuwarten. Die Leute wollten ihre Arbeitsplätze retten. Aber vergebens; es blieb uns keine Schraube.

In kritischen Situationen habe ich gern, um für mich selbst mehr Klarheit zu gewinnen, meine Überlegungen zu Papier gebracht. Im Juli 1945 zeichnete ich so Gedanken «zur Lage» auf, ein später für mich und die Nachfahren interessantes Dokument. Ein Ausschnitt daraus fand Verwendung in der Festschrift zum 100jährigen Bestehen der Maschinenfabrik Kleinewefers (1962), welche am Niederrhein den Maschinenbau begründete.

Fast zwei Monate – es war inzwischen Anfang August – war ich mm weg von der Familie in Hohenschäftlarn. Ob Eva meinen «Boten»-Brief erhalten hatte, wusste ich nicht. Post und Telefon gab es noch nicht. Nachdem ich meine Position – wie ich meinte – einigermassen gefestigt hatte und der Betrieb langsam anlief, konnte ich ein paar Tage weg. Lachers DKW diente als Vehikel; Sprit beschafften wir uns von einem Negersoldaten gegen Schnaps, und der von den Amerikanern erwirkte Ausweis lautete auf eine Fahrt nach Wolfratshausen und Passau «zu Verhandlungen mit Forstbehörden» wegen Holzbearbeitungsmaschinen.

In Hohenschäftlarn gab es ein glückliches Wiedersehen. Eva war zwei Monate ohne Nachricht gewesen und besorgt, aber nun guten Mutes. Die Familie war wohlauf, und für die Kinder würde bald wieder Schule sein. «Schade», meinten sie. Nach ein paar Tagen kam Lacher von Passau, wo er seinen alten Vater, ehemals bayerischer General, besucht hatte, wieder vorbei, um mich abzuholen. Zwei Kanister Sprit für die Rückfahrt kosteten mich zwei Hemden, die mir später fehlten.

Auf unserer Fahrt registrierten wir jedes auch kleinste Zeichen des Wiederaufbaus. In der Ferne sichteten wir den ersten fahrenden Güterzug seit Monaten; er erschien uns wie ein Symbol der Hoffnung.

Als erste Zeitung erschien in München unter amerikanischer Protektion die «Neue Zeitung». Ich las sie regelmässig zur Information, obwohl sie völlig einseitig berichtete. Die hier tätigen Journalisten mussten nicht nur «unbelastet»

sein, sondern sie hatten in allem die Version der Besatzungsmacht zu vertreten. Journalisten haben manches mit Schauspielern gemeinsam; jene schreiben, diese spielen für den Mäzen – in diesem Fall waren das die Amerikaner. Thomas Mann schrieb in dieser Zeitung aus den USA pharisäische Briefe an seine ehemaligen Landsleute. Unbeschadet der geistigen Bedeutung von Thomas Mann – da hatte Carl Zuckmayer doch ein anderes menschliches Format.

In der «Neuen Zeitung» wurde uns zuerst unter anderem die «Umerziehung» eines ganzen Volkes in Aussicht gestellt. Ich hielt das für undenkbar, aber inzwischen ist es bis zur Geschichtsverfälschung Wirklichkeit. Der grosse Kriegsverbrecherprozess in Nürnberg wurde angekündigt; die «Verbrecher», bis hin zu führenden Industriellen, sassen schon in Haft. Und diesem Prozess sind bis auf den heutigen Tag – mehr als 30 Jahre nach Kriegsende – zahllose weitere Prozesse gefolgt. Wir Deutschen waren schon immer sehr gründlich . ..

Am 2. September 1945 kapitulierte Japan. Die Atombomben auf Hiroshima und Nagasaki gaben den Japanern den Rest. Gescheitert aber sind sie letztlich an der für einen solchen Krieg viel zu kleinen Stahlproduktion. Die Amerikaner konnten die Schiffsverluste von Pearl Harbour relativ schnell ersetzen. Was die Japaner in zwei entscheidenden Seeschlachten an Grosskampfschiffen und Flugzeugträgern verloren, war endgültig weg. Darum baute Japan nach dem Krieg als erstes eine der amerikanischen und russischen gleichbedeutende Stahlkapazität von über 100 Millionen Tonnen pro Jahr auf.

Auch deutsche Physiker hatten an der Atombombe gearbeitet. Ich habe nie verstanden, dass sie sich nach dem Kriege damit brüsteten, die Entwicklung absichtlich verzögert zu haben. Die Amerikaner, ihre führenden Politiker (Roosevelt und Truman), Militärs und Wissenschaftler hatten da weniger Skrupel.

Coburg war ein «vorgeschobener Posten» Bayerns nach Nordosten; es war – von Osten her – die erste grössere intakte «westliche» Stadt. Infolgedessen machten hier manche aus den östlichen Reichsteilen Vertriebene oder Geflüchtete vorübergehend Station. So traf ich eines Tages den «König von Oberschlesien,» Generaldirektor Pott der Oberschlesischen Hüttenwerke (Oberhütten), der mit seiner Frau auf der Flucht hier in einem möblierten Zimmer «Rast» machte. Das oberschlesische Industriegebiet war den Russen, beziehungsweise Polen, völlig unversehrt in die Hände gefallen. Potts waren mit meiner in Wiesbaden lebenden Cousine Strackerjan-Pannes befreundet, und sie erzählten, dass diese noch Ende 1944 in das Konzentrationslager Oranienburg eingesperrt worden war. Sie hatte schon immer ein loses Mundwerk, war gescheit und ein belebendes Element auf unseren Familientagen. Am Ende des Krieges befreit, «beschlagnahmte» sie ein Fahrrad und radelte in einer Woche zurück nach Wiesbaden.

Anfang September erschien ein Polizeibeamter in meinem Büro und überbrachte mir eine Ladung zu einem Verhör vor dem CIC. Ich sollte mich noch am selben Tag um 15 Uhr im Coburger Stadtschloss einfinden. Ich packte sofort alle wichtigen Unterlagen und die Aktien der Comag heimlich zusammen und ging zu Lacher in dessen Baracke. Dort stopften wir alles in einen Rucksack. Lacher übergab ich zwei Vollmachten, eine auf den Coburger Anwalt und die andere auf den Rechtsanwalt Abels in Krefeld ausgestellt. Falls ich am späten Abend nicht zurück sein würde, sollte Lacher die Vollmachten zu den Anwälten schaffen und meine Frau und meinen Vater benachrichtigen.

Ich meldete mich pünktlich zum Verhör und wurde vor einen Offizier geführt, der mich zunächst stehen liess, dann aber, nachdem ich ihn auf englisch angesprochen hatte, erklärte: «Wir haben ein Dossier über Sie, Herr Kleinewefers. Daraus weiss ich, dass Sie gut Französisch und Englisch sprechen. Welche Sprache wollen Sie für das Verhör wählen?» Ich wählte Französisch, weil ich diese Sprache damals nuancenreicher beherrschte als Englisch. Das aber erschien mir wichtig.

«Gut», sagte er, «fangen wir an: Wann wurden Sie gezwungen, in die Partei einzutreten?»

«Ich wurde nicht gezwungen», erwiderte ich ruhig. «Ich bin freiwillig und aus Überzeugung 1932 der NSDAP beigetreten.»

Erstauntes Aufblicken meines Gegenübers: «Sie sind der erste Deutsche, den ich treffe, der nicht ‚gezwungen' wurde, in die Partei einzutreten.»

«Mag sein, ich kenne übrigens keinen einzigen, der gezwungen wurde, in die Partei einzutreten. «

«Warum sind Sie in die Partei eingetreten?»

Ich erklärte dem Amerikaner die katastrophale wirtschaftliche Situation, in der sich Deutschland damals befand, und wie sehr dies auch die Existenz des Familienunternehmens und meine eigene berufliche und familiäre Zukunft berührt habe. Ich sprach von den fast sieben Millionen Arbeitslosen, von der Verzweiflung, die alle Menschen ergriffen hatte, und dann erwähnte ich die Lasten und Demütigungen des Versailler Vertrages. «Damals lautete die Alternative nicht Nationalsozialismus oder Demokratie; die Weimarer Republik war am Ende. Es gab nur die Wahl zwischen Nationalsozialismus und Kommunismus. Kein Zweifel also, wofür ich mich nach Herkommen, Gesinnung und als deutscher Patriot entschied.»

Der Amerikaner plötzlich: «Warum haben Sie dem Coburger Bürger Domburg die Aktien und damit seine Fabrik weggenommen? Dornburg war Antifaschist.»

Nun wusste ich, wem ich das Verhör zu verdanken hatte. Ich sagte, dass ich niemandem eine Fabrik weggenommen hätte, sondern dass mir Dornburg die Fabrik auf mein Zeitungsinserat zum Kauf angeboten habe. Darauf hätte ich

ihm ordnungsgemäss einen Teil seiner Aktien abgekauft. «Später haben wir unseren Aktienanteil durch eine ganz legale Kapitalerhöhung vergrössert.»

Der Amerikaner: «Dabei hat aber eine nationalsozialistische Stelle mitgewirkt und Druck ausgeübt?»

Darauf ich: «Das stimmt nicht! Entsprechend den Richtlinien der Rüstungswirtschaft brauchte ich für den Aktienkauf die Genehmigung des Rüstungskommandos in Coburg, welches wiederum auf Empfehlung der Rüstungsinspektion Düsseldorf handelte. Das Coburger Rüstungskommando hat Herrn Dornburg mitgeteilt, dass wir zum Kauf der Aktien berechtigt seien.» Zum Beweis bot ich das gesamte schriftliche Material und die Aussage unseres Coburger Anwaltes an.

Der Amerikaner: «Sie waren auch an einer Firma in der Tschechei beteiligt. Das war eine Arisierung oder Ent-Tschechisierung. Die Partei hat Ihnen dieses Unternehmen zugeschanzt!»

Darauf wieder ich: «Es handelte sich um den ganz normalen und legalen Aktienkauf eines Unternehmens, das früher einmal im Besitz einer sudetendeutschen Familie war. Lange vor der Besetzung des Protektorates waren die Aktien dieser Maschinenfabrik infolge hoher Verschuldung in den Besitz der Böhmischen Unionbank (beziehungsweise deren tschechischer Vorläuferin) übergegangen. Diese Bank hat uns die Aktien verkauft. Ein ganz normales Geschäft, über welches ich Ihnen alle Unterlagen vorlegen kann.»

Die Atmosphäre entspannte sich. Aus dem Verhör wurde allmählich ein Gespräch. Der CIC-Offizier führte es mit wachsendem Interesse. Ich bin mir nicht klar darüber geworden, ob er Jude war. Allerdings hörte ich später von meinem Anwalt, dass seine Familie ein schweres Schicksal gehabt habe. Dieser CIC-Offizier war als scharf bekannt und weit über Coburg hinaus gefürchtet.

Der Offizier: «Warum sind Sie aus der Kirche ausgetreten?»

Ich sagte: «Ich bin nicht aus der Kirche ausgetreten!» Es entwickelte sich ein Gespräch über die Bedeutung und die künftige Rolle der Kirche, welche ein Vakuum zu füllen hätte.

«Was sagen Sie zu den Judenmorden in den Konzentrationslagern?»

«Ich bin entsetzt über das, was jetzt enthüllt worden ist, und jeder anständige Deutsche ist es. Davon habe ich nichts gewusst. Ich bin überzeugt, dass nur ein verschwindend kleiner Kreis über diese Verbrechen orientiert war.»

«Sie waren aber doch förderndes Mitglied der SS? Ausserdem haben Sie Narben im Gesicht. Sie waren Angehöriger dieser antisemitischen Verbindungen an den deutschen Universitäten!» Er wurde wieder drängender, ungeduldiger.

«Förderndes Mitglied der SS war ich seit 1935, als die Förderorganisation gegründet wurde. Die SS galt als ein Elitekorps und als ein Gegengewicht gegen die sozialrevolutionären Tendenzen der SA. Das war für viele eine Veranlassung,

sie zu unterstützen. Die Rolle, die Teile der SS bei der Ermordung von Juden im Osten gespielt haben, ist mir und vielen anderen erst jetzt bekannt geworden. Die spätere Waffen-SS war in erster Linie eine militärische Elitetruppe. Als Student war ich in einem Korps. Wir waren national, aber nicht ausgesprochen antisemitisch. In meinem Korps gab es mehrere Alte Herren, die Juden waren. Die Verbrechen an den Juden müssen geahndet werden an denen, die sie begangen haben. Es ist falsch, das ganze Volk oder auch nur die Parteimitglieder damit zu identifizieren. Man muss den Menschen wieder Mut und Hoffnung geben.»

Dann sprach ich über die sozialen Bestrebungen des Nationalsozialismus und was vor dem Krieg in wenigen Jahren Entscheidendes zur Stabilisierung der sozialen Verhältnisse getan worden sei. Mein Gegenüber hörte interessiert zu. Auf eine Zwischenfrage antwortete ich ihm, dass der Kommunismus in Deutschland auf absehbare Zeit keine Chance habe; dazu sei im Osten unseres Landes zuviel geschehen.

Nach drei Stunden sagte der Amerikaner: «Es war für mich sehr interessant, Monsieur Kleinewefers. Ich anerkenne Ihre Offenheit. Ich kann für Sie nichts tun, denn ich werde Coburg bald verlassen, aber ich wünsche Ihnen alles Gute!»

Ich bin dann zwei Stunden durch die fränkischen Wälder gelaufen und habe mir alles noch einmal durch den Kopf gehen lassen. Am nächsten Morgen machte ich mir Aufzeichnungen über das Verhör.

Der Boden in Coburg war mir nun zu heiss. Dornburg wurde alsbald nach dem Verhör wieder aggressiv. Ich musste damit rechnen, dass er darauf aus war, mich in eines der neuen Konzentrationslager zu bringen. Der Betrieb in Coburg lief einigermassen, und so machte ich mich wieder mit Fahrrad und Güterzug (ab Lichtenfels) auf den Weg – nach Hohenschäftlarn.

16. KAPITEL

Mit dem Motorrad nach Krefeld – Beratung im Keller – Verhör beim FSS, Arbeitsamt, der Fragebogen – Die «Treuhänder» – Englische Lizenznehmer – Erste Kontakte und Enttäuschungen – Eine Handelsgesellschaft entsteht – Weihnachten 1945

In Hohenschäftlarn erklärte mir Eva, nachdem wir uns eingehend besprochen hatten, bestimmt, dass ich jetzt wieder nach Krefeld gehöre. Dort sei mein Platz. Nach zwei Wochen des Ausruhens sollte ich weiterfahren. Ich war froh, so in meinem eigenen Entschluss bestärkt und verstanden zu sein.

Zwei Tage vor meinem geplanten Abfahrtstermin im Oktober 1945 erschien überraschend Meister Kempen, ein Allerweltskerl. Er kam im Auftrage meines Vaters mit Rucksack und Koffer: Esswaren, die mein Vater «organisiert» hatte, und Äpfel aus dem Garten. So konnte ich die Fahrt nach Krefeld mit einem Reisegenossen antreten.

Die 25 Kilometer nach München waren schnell geradelt. Dann musste ein Güterzug gesucht werden. Das Reisen mit Güterzügen war überall zur Gewohnheit geworden. Es war kostenlos, erforderte aber eine stabile Gesundheit. Das Verfahren war einfach: Man ging auf den Güterbahnhof und hielt Umschau, wo ein leerer Güterzug stand. Stets waren viele Menschen mit der gleichen Absicht unterwegs. Jeder gab Auskunft. Bahnbeamte und Bahnarbeiter waren hilfsbereit. Ein Platz hinter der Stirnwand des offenen Waggons in Fahrtrichtung war besonders begehrt, aber selten zu haben.

Immer, wenn man auf Bahnhöfen wartete oder wieder auf einen neuen Güterzug umstieg, kam man mit neuen Mitreisenden zusammen. Es würde Bände füllen, was hier an Schicksalen einander erzählt wurde. Aber überall ein ungebrochener Lebensmut. Jeder wollte wieder neu anfangen, jeder hatte seine Pläne, seine Wünsche und Ziele. Verzweifelte, die am Ende gewesen wären, habe ich in diesen Jahren auf den Landstrassen und Schienen nicht getroffen. Die spontane Hilfsbereitschaft in der Not war gross. Jeder teilte mit jedem das Wenige, das er besass, wenn es einen gab, dem es noch schlechter ging. Es war dies nach meiner Überzeugung auch die Frucht des Gemeinschaftsbewusstseins, welches der Nationalsozialismus den Menschen beigebracht und die Kameradschaft des Krieges und der Gefahr noch verstärkt hatte.

Wir fuhren zunächst nach Coburg. Dort wollte ich auf das Motorrad umsteigen, das wir im Kriege aus Krefeld hierher gebracht hatten. Denn in Krefeld würde ich es brauchen können. Kempen war auch Motorradfahrer, und so konnten wir uns auf der über 600 Kilometer langen Strecke abwechseln.

Zum Motorradfahren brauchte man allerdings eine Sondererlaubnis. Ausserdem bestanden in der amerikanischen Zone für den Strassenverkehr immer noch Reisebeschränkungen auf einen Umkreis von 30 Kilometern. Sprit bekam ich von Lacher, der durch «Zufall» darangekommen war. Was die Erlaubnis betrifft, so machten wir uns in minutiöser Kleinarbeit daran, Lachers Ausweis aus Mühlhausen auf Nummer und Kennzeichen des Motorrades umzufälschen. Die angegebene Entfernung änderten wir in dem Masse, dass sie bis in die englische Zone reichte. Zur Sicherheit verschmierten wir den Ausweis noch mit Staub und Wasser. Gut sichtbar für die Strassenkontrollen, wie es angeordnet war, brachten wir ihn vom am Motorrad an.

Die Fahrt verlief programmässig, wenn auch «hintenherum» durch das Siegerland, um die französische Besatzungszone zu umgehen. Diese war uns noch verschlossen. Übernachtet wurde in Privatquartieren, welche der Bürgermeister des Ortes anwies. Mal war es auch im Heu einer Scheune. Am dritten Tag waren wir in Krefeld: acht Monate, nachdem ich die Stadt verlassen hatte. Überrascht und glücklich, mich wiederzusehen, schloss mich mein Vater in die Arme. Eine solche Gefühlsäusserung war sonst nicht üblich zwischen uns. Im Keller wurde ein Bett aufgestellt. Das war vorerst meine Bleibe.

Meister Kempen hatte ich das Versprechen abgenommen, niemandem etwas von meiner Rückkehr nach Krefeld zu sagen. Ich wollte erst das «Gelände» sondieren. Die nächsten Tage wollte ich auf der Kempener Allee im Keller verbringen und nacheinander mit meinem Schwager Kitz, meinem Freund Hans-Karl Arnold aus Kempen und dem Rechtsanwalt Dr. Abels sprechen, um dann meine Entschlüsse zu fassen.

Aber zunächst ging es nun ans Erzählen: Grosse Kämpfe bei der «Eroberung» Krefelds durch die Amerikaner hatte es nicht gegeben. Die zerstörte «Villa» meines Vaters war als Quartier nicht mehr attraktiv, aber der restliche Wein wurde Siegerbeute. Der Garten, ansonsten verwildert, war weitgehend Ernährungszwecken zugeführt. Die ersten Erfolge des Tabakanbaus stimmten mich hoffnungsvoll; das begehrte Kraut war in jeder Form knapp, und «Anbauüberschüsse» konnten der Kompensation dienen. Mein Vater, inzwischen 82, war wohlauf. Den schönen Sommer hatte er viel draussen verbracht und seine regelmässigen Spaziergänge ins Kempener Feld wieder aufgenommen. Er gehörte in diesen Bezirk, und jedermann kannte ihn dort. Auf einem dieser Spaziergänge erwehrte er sich mit Erfolg eines Polen, der ihm seine goldene Taschenuhr rauben wollte. Seitdem blieb er unbehelligt.

Als wir auf die politische Lage zu sprechen kamen, sagte mein Vater: «Weisst du, Paul, es ist ja alles schrecklich, wie es gekommen ist, aber eines hat mich gefreut – endlich sind Katholiken und Protestanten zusammengegangen! Ich hab' mich gleich nach der Gründung bei der CDU als Mitglied angemeldet.»

Und er fügte hinzu: «Jung, hab' ich gedacht, vielleicht hilft dir das auch.»
Diese Illusion allerdings teilte ich nach den schon gemachten Erfahrungen nicht.

Willy Kitz, der mich als erster besuchte, war ob meiner Rückkehr besorgt. Er meinte, ich solle sofort wieder weg, denn hier würde ich bestimmt verhaftet. Ich dachte aber nicht daran, Krefeld wieder zu verlassen; um meine Position und die Firma war ich entschlossen zu kämpfen. Die Bedenken meines Schwagers waren insofern verständlich, als er als hoher Beamter sich selbst in einer schwierigen Lage befand. Und auch er hatte eine grosse Familie mit vier Kindern . ..

Im Dritten Reich wurde Kitz nicht Landeshauptmann der Rheinprovinz, weil er Zentrumsmitglied gewesen war. Den Wunsch des Gauleiters, 1938 der NSDAP beizutreten, lehnte er ab. Aber nach dem Krieg wollte man ihn «abschiessen», weil er «mit den Nazis zusammengearbeitet» hätte. Es war schon grotesk, was sich in Deutschland an Gesinnungsschnüffelei und Charakterlosigkeit abgespielt hat, und das währte Jahre. Seine hohe Qualifikation blieb aber schliesslich doch nicht ungenutzt. Kitz war in Bad Homburg massgeblich an den Vorbereitungen zur Währungsreform und zum Lastenausgleich beteiligt und wurde dann Ministerialdirektor im Bundesinnenministerium. Die Zahl dieser höchsten Beamten war damals noch begrenzt!

Auch Hans-Karl Arnold sah kaum eine Chance für mich. Er riet zu vorsichtiger Zurückhaltung. Später gestand er mir, wie sehr er überrascht gewesen sei, bei diesem ersten Nachkriegstreffen trotz der Misere, in der ich mich befand, einen Menschen vorzufinden, der voller Pläne und Zukunftshoffnung war.

Erfreulich war am dritten Tag die Begegnung mit dem Rechtsanwalt Dr. Hans Abels, Nicht-PG. Er sagte sofort, dass ich richtig gehandelt hätte. Auch der Zeitpunkt meiner Rückkehr sei gut gewählt. Ich sollte auf jeden Fall hierbleiben. Ich hätte keine Verbrechen begangen und müsse jetzt eben die Entnazifizierung durchpauken. Sollte ich dennoch in ein Lager kommen, würde er alle Hebel in Bewegung setzen, um mich wieder herauszuholen. Wir beschlossen, dass ich mich schon am nächsten Tag bei der Dienststelle des FSS (Field Security Service), die für alte oder prominente Parteimitglieder zuständig war, melden sollte, und zwar bevor ich in der Firma oder sonstwo erscheine. (In Krefeld, als zur englischen Besatzungszone gehörig, waren die Amerikaner schon seit Monaten durch englische Truppen abgelöst worden.)

Im FSS-Büro sassen zwei Leute in englischer Uniform, die gut Deutsch sprachen. Es waren Holländer, wie ich später erfuhr. Ich stellte mich vor. Darauf antwortete der eine: «Jawohl, Herr Kleinewefers, wir haben schon auf Sie gewartet.»

«Ich bin da und stehe zu Ihrer Verfügung», sagte ich.

Das Verhör glich dem in Coburg nur insofern, als sich die Fragen ähnelten.

Die Verhörer waren simpler konstruiert und über ihre Pflicht hinaus nicht besonders interessiert. Sie wollten zunächst wissen, wo ich denn zuletzt gewesen sei. Die Mitgliedschaft in der Partei, die Rüstungsproduktion, die Judenfrage wurden erörtert. Es dauerte zwei Stunden, und am Ende erfuhr ich auch hier, dass kaum ein anderer sich so freimütig zum Nationalsozialismus bekannt hatte.

Ich hatte den Eindruck, dass mir die Verhörer gewisse Sympathien entgegenbrachten. Aber auf meine Frage, wann ich meine unternehmerische Tätigkeit wieder aufnehmen könne, hiess es: «Das ist vorläufig nicht möglich. Vor Abschluss des deutschen Entnazifizierungsverfahrens dürfen Sie keine leitende Tätigkeit ausüben. Aber Sie können das Werk betreten und beratend tätig sein.»

Diese Entscheidung erhielt ich schriftlich. Ich ging damit zum benachbarten Arbeitsamt, um mich zu melden. Denn ohne Registrierung beim Arbeitsamt gab es keine Lebensmittelkarten. Als ich die Bescheinigung einem Beamten aushändigte, erklärte ich gleichzeitig, dass ich bereit sei, jede vernünftige Arbeit anzunehmen, ich könne schlossern und drehen, notfalls auch Bäume fällen oder was sonst verlangt würde. Der Beamte kannte mich von früher. Er lachte nur und sagte: «Dafür haben wir Arbeitskräfte genug. Sorgen Sie lieber dafür, dass Sie bald wieder die Leitung Ihrer Firma übernehmen. Denn wenn bei ‚Kleinewefers' wieder mehr als 1'000 Leute arbeiten, haben auch wir weniger Sorgen!» Zum Abschied gab er mir den riesigen Fragebogen, den ich für das deutsche Entnazifizierungsverfahren brauchte.

Mässig beschwingt eilte ich «nach Hause» in den Wohnkeller zu meinem Vater und erstattete Bericht. Mein Vater war sehr erleichtert. Nun galt es, die nächsten Schritte zu tun. Der Rechtsanwalt Abels, der sich in seiner Auffassung bestätigt sah, wurde verständigt, und am nächsten Morgen erschien ich frühzeitig und ohne Anmeldung in der Firma.

Das Werk I, die Maschinenfabrik, lag unverändert in Trümmern. Hier rührte sich nichts. Im Werk II war in dem bis auf das Obergeschoss erhalten gebliebenen Bürogebäude die gegenwärtige Verwaltung zusammengefasst. Der erste, der seine Überraschung zeigte, war der Pförtner. Ich begrüsste ihn mit Handschlag und ein paar aufmunternden Worten. Offensichtlich freute er sich über mein Kommen. Anders war es bei den Treuhändern, die ich als nächste in ihren Büros aufsuchte. Sie konnten ihr Missvergnügen nur schwer verbergen.

Betont gelöst berichtete ich über den Abschluss der ersten Phase der sogenannten Entnazifizierung und über die Erlaubnis, beratend tätig zu sein. Ich sagte, dass wir uns in den nächsten Tagen zusammensetzen würden, damit ich mich umfassend über die allgemeine Lage und die Situation der Firma unterrichten könne. Die Reaktion war sauer-süss. Beide Treuhänder hatten sich offenbar auf eine lange und ungestörte treuhänderische Tätigkeit eingestellt und waren nun erstaunt, mich schon so früh unbehelligt wieder hier zu sehen.

Enttäuscht, um eine erwartete Sensation gebracht worden zu sein, war auch manch anderer in der Stadt, wie ich bei späteren Gelegenheiten feststellen konnte. Der letzte stellvertretende Hauptgeschäftsführer der Gauwirtschaftskammer Düsseldorf-Krefeld, Dr. Lobscheid, sagte mir, als er 1947 aus dem Konzentrationslager Recklinghausen entlassen worden war: «Mensch, Kleinewefers, Sie haben Dusel gehabt. Als die Amis Krefeld besetzt hatten, legten sie mir eine Liste der Personen vor, die sie suchten und verhaften wollten. Da standen Sie als Rüstungswirtschaftler und Alt-PG auch drauf.»

Nachdem ich die Treuhänder verlassen hatte, meldete ich mich beim Betriebsrat. Vorsitzender war Hermann Seul, ein alter Gewerkschaftler und SPD-Mann. Er war schon lange bei uns. Schon sein Vater war «bei Kleinewefers», und sein Sohn würde es auch sein. Dass er dem NS-Regime ablehnend gegenüberstand, wusste ich, aber natürlich hat er von mir nie irgendwelche Schwierigkeiten gehabt.

Seul war ehrlich erfreut, als er mich sah. Auch die anderen Betriebsratsmitglieder freuten sich, dass ich – wenn auch zunächst nur «mit halber Kraft» – mitarbeiten dürfte. Ähnlich reagierte der Werks-Entnazifizierungsausschuss, der in allen grösseren Betrieben gebildet werden musste. Der Vorsitzende war ein biederer älterer Arbeiter, der sich erst einmal in Positur setzte und mich auf die Bedeutung seiner Funktion hinwies. Das Papier des FSS wurde zur Kenntnis genommen. Aber natürlich, so hiess es, müsse ich noch ein «ordnungsgemässes» Entnazifizierungsverfahren absolvieren. Dabei würde der Werksausschuss auch gehört werden.

Dann ging ich mit dem Betriebsratsvorsitzenden durch den Betrieb, vor allem durch die Giesserei, die mit einem «kleinen Permit» arbeitete. Jeden Arbeiter, es waren noch nicht viele, begrüsste ich mit Handschlag Die anfängliche Verlegenheit der Männer wich bald einer ehrlichen Freude.

Dieser Gang durch den Betrieb, das Händeschütteln mit den alten Kumpels war für mich der erste Lichtblick nach dem Zusammenbruch. Das Mühen und Wollen in der sozialen Frage war also doch nicht umsonst gewesen. Vertrauen in die Zukunft zu vermitteln, schien mir das Wichtigste, denn schliesslich stand vor allen drohend das Gespenst der Arbeitslosigkeit: als Folge der geplanten Vernichtung der deutschen Industrie. Die Leute hörten Radio, lasen Zeitungen und wussten vom Morgenthau-Plan. Ich sagte ihnen, ich sei überzeugt, dass wir bald begehrte Partner der westlichen Alliierten sein würden und dass dann der Morgenthau-Plan fallen müsse.

Im Büro, bei den Angestellten, waren die Gefühle mir gegenüber nicht so einheitlich positiv wie bei der Arbeiterschaft. Im mittleren Bereich hatten sich, unterstützt von den «Treuhändern», sogenannte Antifaschisten nach vom geschoben. In Wirklichkeit waren es Opportunisten, die sich nie engagieren und nur an ihrem eigenen Wohlergehen interessiert sind. Ich registrierte alles und

richtete danach mein weiteres Verhalten ein. Es war mir klar, dass ich noch eine ganze Zeit, vielleicht noch Jahre würde lavieren müssen, um mir nicht selbst unnötige Schwierigkeiten zu machen. Die Welt und viele Menschen hatten sich fast über Nacht gründlich verändert.

Ich gebe zu, dass ich die in den nächsten Jahren noch zu überwindenden sachlichen und persönlichen Schwierigkeiten zunächst unterschätzt habe. Ich war nicht nur von Tatendrang, sondern auch von Optimismus erfüllt. Aber ist es nicht vielen so gegangen? Und wären die vielen Probleme mit solchem Elan und solcher Zähigkeit angepackt worden, wenn uns nicht Optimismus und der unbändige Wille, wieder hochzukommen, beflügelt hätten?

Meine Sekretärin, Nicht-PG, hatte sich schon seit einer Weile wieder ein Büro im Werk eingerichtet. Sie bearbeitete auch die Personalangelegenheiten der mittleren und oberen Führungskräfte. So blieb ich wenigstens in diesem wichtigen Bereich orientiert.

Eine grosse Torheit war allerdings schon geschehen: Im Zuge der notwendigen Reduzierung der noch verbliebenen Belegschaft hatte die Direktion dem ausserordentlich tüchtigen Wärmetechniker, Diplomingenieur Truelsen, zu verstehen gegeben, dass man ihn vorerst nicht mehr benötige, das Gehaltskonto müsse entlastet werden.

Als ich Truelsen zu einem Gespräch in seiner Wohnung auf suchte, meinte er: «Ich wäre gern bei der Firma geblieben, aber nur unter Ihrer Leitung. Da nicht abzusehen ist, wann Sie wieder die Gesamtleitung übernehmen, möchte ich vorerst ein eigenes Ingenieurbüro aufbauen.»

Auch der Leiter der Berliner Niederlassung, Kirchholtes, verliess alsbald die Firma. Der Giessereileiter Houben, der auf komplizierte Rohre spezialisiert war, ging zur Giesserei Monforts nach Mönchengladbach. Die österreichischen Ingenieure Thaler und Schücktanz, beide ausserordentlich befähigt, waren in ihrer Heimat geblieben. Das erfolgreiche, von mir aufgebaute Team des wärmetechnischen Apparatebaues existierte nur noch als Torso. Der Letzte dieses Teams, Diplomingenieur Schleisner, war noch zum Volkssturm eingezogen worden, an der Westfront in Gefangenschaft geraten und noch nicht zurück. Wenn er gesund zurückkehren würde, wollte ich mit ihm als Kern eine neue Mannschaft aufbauen.

Das Ingenieurbüro Truelsen wurde im Laufe der nächsten Jahre zu einer beachtlichen Konkurrenz auf dem Gebiet der Rekuperatoren.

Alsbald nach der Ablösung der Amerikaner durch englische Truppen waren, so hörte ich, einige englische Soldaten unter Führung eines «Offiziers» im Werk erschienen. Sie hatten einen Requirierungsschein, der von irgendwem ausgestellt war und sie zur «Entnahme» einer grossen Rüttelformmaschine aus der Giesserei ermächtigte (als Reparation versteht sich). Es war die modernste Ma-

schine solcher Art, nach unseren besonderen Angaben gebaut. Hinzu kamen noch die entsprechenden Modelle für die komplizierten Rohre. Nachdem der Giessereileiter und seine Mitarbeiter schliesslich ausgiebig nach der Funktion dieser Maschinen und nach den Besonderheiten des Gusses befragt worden waren, wurde die Maschine auf zwei Lastwagen zum Transport nach England verladen und eine «Quittung» der britischen Militärregierung übergeben.

Es stellte sich später heraus, dass der englische «Offizier» der leitende Ingenieur unseres englischen Lizenznehmers für die Apparate war. Mit Hilfe der requirierten Maschine und der Originalmodelle nahm der Konzern Newton Chambers bei Sheffield noch 1945 die verstärkte und verbesserte Herstellung dieser Apparate auf und begann ohne Rücksicht auf den mit uns geschlossenen Lizenzvertrag auch alle jene Märkte zu beliefern, die uns reserviert waren. Von Lizenzzahlungen oder Bezahlung der «requirierten» Maschine war weder jetzt noch später die Rede. Es ging uns da im kleinen wie im grossen zum Beispiel der deutschen Chemie – die Beute der Sieger, vor allem die geistige, war unermesslich.

Mein Gespräch mit den Treuhändern war auch deshalb so deprimierend, weil ich feststellen musste, dass bei ihnen eine pessimistische Stimmung und Ängstlichkeit gegenüber den Anordnungen der Militärregierung vorherrschten. Auf Einwände oder Vorschläge von mir erwiderten sie, dass sie «für alles geradestehen» müssten, sie möchten nicht ins Gefängnis kommen. Dies war auch der Grund dafür, dass sie die Listen über den Bestand an Werkzeugmaschinen und anderen Einrichtungen minutiös bis zur letzten Schraube ausgefüllt hatten. Gewiss, die Firma stand auf der Demontageliste und unterlag damit regelmässigen Kontrollen. Aber es gab unter den Kontrolleuren auch bestechliche, mit denen man sich hätte arrangieren können, wie ich es noch Anfang 1948 in letzter Minute tat, um wenigstens ein paar Fräsmaschinen zu retten.

Die Firma hatte ein sogenanntes «kleines Permit», um Öfen herzustellen. Die Giesserei, wo die Öfen gegossen und zusammengebaut wurden, lief mit halber Kraft. Eine fremde Handelsfirma verkaufte sie.

An den «Kompensationen» wurden die Arbeiter kaum angemessen beteiligt. Und von Wiederaufbau oder Materiallieferungen war ohnehin nicht die Rede. Man lebte von der Substanz.

Mein nächster Besuch galt unserer Wohnung in der Tenderingstrasse. Das Haus war mit fremden Leuten besetzt. Auch hier Erstaunen und Verlegenheit, als ich erschien. Ein Arbeiter, Laurenzen, den wir mit seiner Frau schon während des Krieges hereingenommen hatten, berichtete wortreich, dass er den grössten Teil der Möbel für uns gerettet habe, als kurz nach der Besetzung Krefelds Leute erschienen seien, welche die gesamte Einrichtung dieses «Nazi-Hauses» beschlagnahmen wollten. Man habe dann Obdachlose und Rückkehrer eingewiesen.

Zahlreiche Bücher, die er als gefährliche «Nazi-Literatur» ansah, habe er rechtzeitig vergraben, berichtete Laurenzen. Als ich sie, durch Feuchtigkeit beschädigt, wiederfand, musste ich lachen: Jedes Buch, in dessen Titel etwas von «Deutschland» oder «deutsch» stand, war «Nazi-Literatur». Das war jetzt vorherrschende Meinung, nicht nur Laurenzens dachten so. Nationales war in Deutschland nicht mehr gefragt.

Trotz aller Bemühungen bestand für mich als «Nazi» keine Aussicht, meine Wohnung für mich und meine Familie wieder freizubekommen. Ich hauste bei meinem Vater im Keller, und erst nach energischen Vorstellungen beim Wohnungsamt hatte ich schliesslich ein einziges Zimmer in unserem Hause für mich freibekommen. Ohne entsprechenden Wohnraum für Eva und die Kinder nachweisen zu können, würde ich für sie keine Zuzugsgenehmigung erhalten. Deshalb entschloss ich mich, eine ausgebrannte Werkswohnung wieder herzurichten. Das war der erste Wiederaufbauakt, zu dessen Beginn allerdings noch «Bedenken» der Treuhänder zu überwinden waren.

Nach dieser ersten Woche war es nun Zeit, Eva ausführlich zu berichten; es gab wieder Postverkehr. Abgesehen von meinem Schicksal und dem des Unternehmens interessierte sie natürlich am meisten: «Wann können wir wieder nach Hause?» So wie die Dinge lagen, würden wir da noch einige Geduld haben müssen.

Nachdem ich in meinem unmittelbaren persönlichen Bereich die Dinge geregelt hatte, zog ich meine Kreise weiter. Ich ging zur Industrie- und Handelskammer, die nun nicht mehr «Gauwirtschaftskammer» hiess. Der neue Geschäftsführer Nordsieck war früher Logenbruder gewesen und konnte deshalb nicht Parteimitglied werden, obwohl er sich intensiv darum bemüht hatte. Jetzt war er natürlich «Antifaschist» und «im Widerstand» gewesen. Damit war die Voraussetzung und Qualifikation für die Stellung als Hauptgeschäftsführer gegeben.

Nordsieck empfand meinen Besuch keineswegs als angenehm. Auf die Frage nach den Möglichkeiten meiner künftigen Tätigkeit in den Gremien der Kammer erwiderte er, ich müsse doch einsehen, dass ich «untragbar» sei. «Welcher Verbrechen beschuldigen Sie mich denn?» fragte ich bewusst naiv. Vor Verlegenheit stotterte er eine nichtssagende Antwort zusammen. Es war erstaunlich, wie schnell sich selbst denkende Menschen das Vokabular der Sieger zu eigen gemacht hatten.

Kaum ergiebiger verlief meine Unterredung mit dem Angehörigen einer alteingesessenen Familie. Er war, wie ich erfahren hatte, Mitglied des Krefelder Entnazifizierungsausschusses, und ich glaubte, bei ihm eine gewisse Solidarität erwarten zu können. Im Dritten Reich und im Krieg war es ihm nicht schlecht gegangen.

Der Empfang war kühl. Nach den einleitenden Floskeln kam ich zur Sache

und fragte nach dem Verfahrensverlauf und ob er mir irgendeinen Rat geben könne. Ich möchte sobald wie möglich wieder die Leitung der Firma übernehmen; es gäbe allerhand zu tim.

Die kurze Antwort lautete: «Ihr Fall ist doch völlig hoffnungslos, Herr Kleinewefers. Ich kann für Sie nichts tun.» Meine Gegenfrage: «Ach so, und warum?» blieb unbeantwortet.

Wir hatten uns nichts mehr zu sagen. Der Besuch war jedoch ganz heilsam, denn er bewahrte mich vor weiteren Illusionen. Mir wurde klar, dass ich völlig auf mich allein gestellt war und nirgendwo Hilfe zu erwarten hatte, es sei denn bei meinem Anwalt Dr. Abels, in der Familie und bei wenigen Freunden.

Das zeigte sich auch bei meinem vorläufig letzten Besuch, der dem inzwischen zum Vorsitzenden der Unternehmerschaft (Arbeitgeberverband) des Niederrheins gewählten Jean Lenzen galt, einem recht erfolgreichen Selfmademan und Inhaber einer grösseren Werkzeugfabrik in Krefeld. Er war 1933 in die Partei eingetreten, musste später aber wieder austreten, weil er Logenmitglied war. Nun war er «Antifaschist». Sein Betrieb hatte aber im Dritten Reich das «Gaudiplom für hervorragende Leistungen» erhalten.

Jean Lenzen empfing mich freundlich. Das war damals selten, und ich habe es ihm nicht vergessen. Wir plauderten bei einem guten Kaffee über alles, was uns bewegte. Natürlich sprach ich auch über meine Entnazifizierung und mein Bestreben, wieder die Leitung der Firma zu übernehmen. Lenzen hatte volles Verständnis, aber eine wirklich tatkräftige Unterstützung war auch von ihm nicht zu erwarten. Er war wohl auch schon zu alt, um sich noch zu engagieren. Vielleicht wollte er auch Rücksicht nehmen auf den Treuhänder, der im Vorstand des Verbandes sass.

Ich habe später noch oft an einige Worte denken müssen, die Lenzen damals sagte: «Wissen Sie, Herr Kleinewefers, nehmen Sie die Dinge, so unangenehm sie auch für Sie sind, nicht zu ernst. Alles, was jetzt geschieht, ist vordergründig. Wir stehen vor grossen Veränderungen, es beginnt eine vollkommen neue Zeit. Darauf muss man sich einstellen.» Jean Lenzen lebte schon mit Gelassenheit und Distanz.

Auf einem Gang durch die Stadt traf ich den Baudirektor Dr. Bangert, langjähriger Leiter des Planungsamtes der Stadt Krefeld und ein ungewöhnlich tüchtiger Beamter. Er sah, wie ich, etwas abgerissen aus, und ich fragte ihn, was er mache. «Man hat mich herausgeworfen, weil ich Parteimitglied war, und jetzt versuche ich mich als freier Architekt.»

Ich war entsetzt über diese Kurzsichtigkeit der neuen Herren in Verwaltung und Stadtrat und bot ihm sofort an, «zu bescheinigen, dass er wirklich nur nominell PG gewesen war». Bangert: «Das nützt mir leider nichts, denn Ihr Wort als alter PG ist wertlos!»

Nachdem man vorher schon den weit über dem Durchschnitt stehenden Bau-

dezernenten Dr. Hollatz hatte gehen lassen, war nun auch der zweitwichtigste Mann des Baudezernates ausgeschieden. Das alles geschah zu einer Zeit, wo der Wiederaufbau einer zu 70 bis 80 Prozent zerstörten Stadt noch lange zu den Hauptaufgaben von Rat und Verwaltung gehören würde.

Dr. Bangert wurde alsbald Baudirektor von Kassel und durch den grosszügigen Wiederaufbau dieser Stadt weit bekannt. Professor Hollatz wurde Baudirektor von Essen und war bald eine international anerkannte Kapazität auf dem Gebiet des Städtebaues. Die noch während des Krieges zunächst skizzenhaft angelegten Entwürfe für Krefelds Wiederaufbau, an welchen auch der bekannte Architekt Professor Hentrich mitgearbeitet hatte, blieben weitgehend unberücksichtigt. Der Wiederaufbau Krefelds wurde dann auch entsprechend.

Krefeld betätigte sich mit überdurchschnittlichem Eifer bei der «Entmilitarisierung» von Strassen und Plätzen. Auch Hindenburg musste daran glauben. Seine Strasse wurde zur Westparkstrasse Die traditionsreichen Strassen um die alte Husarenkaserne wurden unter Wahrung des Proporzes auf alte und neue katholische und evangelische Familien, die sich früher um Krefeld verdient gemacht hatten, aufgeteilt. Aus der Clausewitz- wurde die Maurenbrecherstrasse. Die Strasse des Generals Goeben musste der Müller-Brüderlin-Strasse weichen, und der alte Ziethen hiess nun Prinzenberg, um nur einige Beispiele zu nennen. In anderen Städten ging es ähnlich.

Strassen, Plätze und Denkmäler geben, neben hervorragenden Bauten, permanenten Geschichtsunterricht. Man durchwandere Paris und wird feststellen, dass hier die Könige ebenso vertreten sind wie die Revolution, Napoleon und die Republik, von den zahllosen Zeugen geschichtlicher Ereignisse in Strassen- und Brückennamen und in Denkmälern ganz zu schweigen. Der beherrschende Arc de Triomphe – 1806 begonnen – wurde 1836, 21 Jahre nach Waterloo, zum Ruhme Napoleons, seiner Kriege und Siege vollendet. Selbst die Kommunisten wissen Bedeutung von Tradition und geschichtlicher Kontinuität richtig einzuschätzen. In Leningrad (Petersburg) zeugen nicht nur die Paläste, sondern auch zahlreiche Denkmäler der Zaren, ihrer Staatsmänner und Generäle von dieser Tatsache. Wir Deutschen aber sind inzwischen aus einem «Volk ohne Raum» auch noch zu einem «Volk ohne Geschichte» geworden.

Das Kriegsende hatte in Deutschland auch unter den führenden Wirtschaftlern Opfer gefordert: Männer, die meinten, das Schicksal ihres Vaterlandes nicht überleben zu können. Den Aufsichtsratsvorsitzenden und früheren Generaldirektor der Vereinigten Stahlwerke, Albert Vogler, fand man in den Tagen des Zusammenbruchs vergiftet im Strassengraben zwischen Bochum und Dortmund. Zwei Brüder Dierig, Textilindustrielle in Schlesien, leitende Männer der Reichsgruppe Industrie, endeten auf einer Strasse im Sudetenland. Der Maschinenbauer und Wehrwirtschaftsführer Mansfeld aus Leipzig, den ich gut kannte,

erschoss sich beim Einmarsch der Russen, nachdem er sich zuvor von seiner Frau und seinen fünf Kindern verabschiedet und alles Persönliche, soweit möglich, geregelt hatte. Aus Furcht vor den Russen fand sich kein Arzt bereit, den Totenschein auszustellen. Mein Freund Professor Hauss, damals Oberarzt in Leipzig, tat es. In Nürnberg ging es nicht zuletzt um den Kopf der grossen Chemiker von IG-Farben. Alfried Krupp stand hier für seinen Vater. Im Osten endeten ganze Familien des preussischen Adels durch Mord oder Selbstmord auf ihren Gütern. Zahlreiche Generäle erschossen sich. Die Eltern meines Freundes Freyberg, der alte Sanitätsrat und seine Frau, vergifteten sich in Schlesien, wo der Arzt früher ein Sanatorium besessen hatte und wohin das Ehepaar jetzt vor den Bomben aus Osnabrück geflüchtet war.

Ich hatte schon im Krieg immer wieder der auch von der Partei ausgegebenen Parole – «Sieg oder Untergang!» – widersprochen: «Wenn wir diesen Krieg verlieren, ist alles aus», hiess es. Solche simplen Parolen sind immer falsch. Ein Volk von der Grösse, Bedeutung, Intelligenz und Geschichte des deutschen verschwindet nicht einfach von der Bildfläche. Es kam jetzt nur darauf an, den Lebenswillen zu erhalten, Mut zu verbreiten und für sich selbst zu bewahren. So ging ich also daran, die ersten Schritte für die Realisierung meiner Pläne zur Gründung einer technischen Handelsgesellschaft zu tun.

Dazu brauchte ich einen fähigen Kaufmann und absolut zuverlässigen Geschäftsführer, der «nicht PG» gewesen sein durfte. Denn ich selbst konnte weder als Gesellschafter noch als Geschäftsführer in Erscheinung treten. Zwar war mein Vermögen noch nicht gesperrt, aber ich durfte mich wirtschaftlich nicht betätigen. Mit meinem Namen wäre eine solche Gesellschaft sofort suspekt gewesen!

Kaum zwei Wochen nach meiner Rückkehr – das alte Motorrad leistete mir jetzt gute Dienste – fuhr ich deshalb zu meinem Freund Hans-Karl Arnold nach Kempen. Er war emsig mit dem Wiederaufbau und der Ingangsetzung seines Betriebes beschäftigt. Ich erläuterte ihm meine Pläne und übergab ihm ein Exposé. 100‘000 Reichsmark als Startkapital gedachte ich auf die Beine zu bringen, aber ich brauchte Freunde, die als Gesellschafter in den Vordergrund traten, und vor allem einen tüchtigen Geschäftsführer.

Hans-Karl Arnold dachte nach und besprach sich mit seiner Frau Gerti, ehe er sagte, dass er einen Vetter habe, der der richtige Mann für mich sein könnte. «Ist der auch ein Nicht-PG?» fragte ich. «War nie in der Partei», sagte Hans-Karl Arnold, «er war Rittmeister im Kavallerieregiment Nr. 1.» Er habe alle Feldzüge mitgemacht, fügte Arnold hinzu, sei bis vor Moskau gewesen, mit den Eisernen Kreuzen und dem Deutschen Kreuz in Gold ausgezeichnet, dann verwundet und in die Heimat entlassen worden. In Leverkusen jedoch hatten ihn nach der Besetzung auf Grund einer Denunziation die Amerikaner gefangen-

genommen und ins Lager Attichy nach Frankreich geschafft. Er heisse Fritz Jahn, sei Anfang 30 und schon vor dem Krieg Prokurist bei der Maschinenfabrik Eckert u. Ziegler (Kunststoffmaschinen und Spritzguss), einer Tochtergesellschaft von Bayer Leverkusen, gewesen. Er sei auch ein Vetter unseres Freundes Gerd Wuppermann. Seit einigen Wochen sei er aus der Gefangenschaft zurück, weil am Arm kriegsverletzt.

Das klang alles recht positiv und sympathisch. Ich bat meinen Freund Hans-Karl, bald ein Treffen mit Fritz Jahn zu arrangieren.

Es fand wenige Tage später statt. Wir hatten sofort Kontakt zueinander. Fritz Jahn hatte die Beziehungen zu seiner früheren Firma noch nicht wiederaufgenommen, war also frei. Er hörte sich meine Darlegungen an, stellte einige Zwischenfragen und zeigte sich an der Position des Geschäftsführers dieser zunächst nur auf dem Papier stehenden Firma interessiert. Über die treuhänderische Verwaltung hinaus hatte ich ihm einen echten Gesellschaftsanteil angeboten. «Die Aufgabe reizt mich.» Wir wurden einig.

Basis der neuartigen Handelsgesellschaft sollte das Apparatebauprogramm der Firma Kleinewefers sein, welches ich aus der auf der Demontageliste stehenden Firma herauszulösen gedachte. Ich war der Meinung, dass man nicht unbedingt alles selber produzieren müsse, das war eine Frage der Organisation. Diese Überlegung war der Anfang für den späteren Engineering-Charakter der Gesamtfirma. Eine wirtschaftliche Betätigung dieser Art, einer Mischung von Technik und Handel, wobei anderweitig (im günstigsten Betrieb) produziert wurde, war damals noch relativ selten.

Als Gesellschafter der neuen Firma traten auf: Hans-Karl Arnold, Rechtsanwalt Abels und Fritz Jahn; sie handelten zunächst treuhänderisch. Hans-Karl Arnold und Fritz Jahn sollten echte Gesellschafter bleiben, während der Rechtsanwalt Abels später wieder ausschied.

Wir erfanden einen schönen neutralen Namen und betrieben die Eintragung im Handelsregister als Voraussetzung für den Anlauf der Geschäfte. Hierzu bedurfte man einer Reihe von Genehmigungen und Befürwortungen, wovon die wichtigste diejenige des Gross- und Aussenhandelsverbandes war.

In dieser Zeit wurden ständig Handelsgesellschaften gegründet, denn Produktion war schwierig, während Handel, Kompensation, Tausch und – um es krass zu sagen – Schieberei an der Tagesordnung waren. So waren diese neugegründeten Gesellschaften oft nur eine Tarnung für grosse und kleine Schiebergeschäfte. Um dem entgegenzuwirken, war der Gross- und Aussenhandelsverband eingeschaltet, der wegen seiner guten regionalen Kenntnisse die Gründer und ihre Geschäfte beurteilen konnte.

Der Verband verweigerte zunächst die Befürwortung. Die Gesellschaft sei ihm «zu undurchsichtig». Ich ging deshalb zu dem Vorsitzenden Dr. Dicks und schenkte ihm reinen Wein ein. Ich sagte, dass meine Frau und ich die Haupt-

gesellschafter seien, ausserdem sei noch meine Schwester beteiligt. Ich beabsichtige, das Apparatebauprogramm der Firma Kleinewefers auf die neue Firma zu übertragen. «Niemand weiss, was aus der Maschinenfabrik Kleinewefers wird, sie steht auf der Demontageliste, und ich bin herausgeflogen.» Also sei eine Auffangstellung nötig, um wenigstens einen Teil des Programms vor weiterem Zugriff zu retten. Mit dem Namen Kleinewefers gehe es vorläufig nicht, daher die Tarnung im Firmennamen und bei den Gesellschaftern. «Ich bitte Sie, mir zu helfen und das Gutachten auszustellen», sagte ich.

Dicks war sofort positiv. Er sagte, er habe schon etwas Ähnliches vermutet, weil der angesehene Anwalt Dr. Abels unter den Gesellschaftern sei. Nun sehe er klar und habe keine Bedenken mehr wegen der Firmengründung. Dicks: «Die Hintergründe bleiben vertraulich, darauf können Sie sich verlassen. Ich mache Ihnen ein schönes Gutachten. Sie müssen mir aber einen Gefallen tun. Ich sitze hier mit meinem Verband in einem ganz kümmerlichen Raum, während Sie schon etwas auf Expansion gemietet haben. Geben Sie mir zwei Büroräume ab!»

Ich war natürlich einverstanden, und wir haben lange Jahre als Büronachbarn mit dem Gross- und Aussenhandelsverband gelebt und davon auch später noch manche Vorteile gehabt.

Die Räume hatte der fixe Erich Uhlen in einem halbzerbombten Haus im Südbezirk von der Rheika (Rheinische Kunstseide AG, später Phrix) gemietet. Uhlen, den die Treuhänder schon entlassen hatten, «um zu sparen», hatte ich privat engagiert und bezahlt. Er war in diesen Zeiten genau der richtige Mann.

Mit einer kleinen Mannschaft von vier Mitarbeitern begann die neue Handelsgesellschaft im Frühjahr 1946 ihre Tätigkeit. Neben Fritz Jahn hatte ich als wichtigsten Mitarbeiter Diplomingenieur Schleisner aus dem ehemaligen Ingenieurstab gewonnen. Er war aus der französischen Gefangenschaft zurückgekehrt. Als Leitfaden dienten die Ideen, die ich in den ersten Monaten nach der deutschen Katastrophe 1945 erarbeitet hatte. Irgendwann, vielleicht in ein paar Jahren, mussten sich die Verhältnisse normalisieren, wenn auch in veränderter Form, das war meine feste Überzeugung. Dann würde es auch wieder eine feste Währung geben. Mit einer Abwertung, einem Währungsschnitt, später «Währungsreform» genannt, rechnete jeder. Aber der Zeitpunkt lag bis zuletzt völlig im ungewissen.

Wir waren bestrebt, durch geschickte «Kompensation» im technischen Bereich und bei sich bietenden Handelsgeschäften die Substanz zu erhalten und durch Firmennamen, Mitarbeiterstab und Aufbau einer Verkaufsorganisation einen Good-Will zu schaffen. Daneben galt es, den Mitarbeitern zusätzliche Ernährung und Stoff für Bekleidung zu beschaffen sowie ihnen Hilfe für den Wiederaufbau und die Einrichtung ihrer Wohnungen zu leisten. Dies alles ist bis zur Währungsreform im Juni 1948 im Wesentlichen gelungen.

Der Firmenname wurde alsbald aus der völlig anonymen Form der Gründungsphase in «Industrie-Companie» geändert. Er erwies sich als originell und zugkräftig. Ich hatte irgendwann während des Krieges das Buch «Der junge Herr Alexius» gelesen. Es schildert Ausbildungsgang und Geschäfte des Sohnes eines der Gesellschafter der grossen süddeutschen Handelsgesellschaften zu Zeiten der Fugger und Welser. Der junge Herr Alexius arbeitete für die «Ravensburger Companie».

Bei uns stand der Name «Companie» für die grossen deutschen Handelsgesellschaften und die Tradition der Hanse. Die Beziehung zur modernen Wirtschaft und Technik sollte das Wort «Industrie» ausdrücken. So war die Verbindung beider Worte zur «Industrie-Companie» ein Programm.

Eine offizielle Funktion in der Industrie-Companie hatte ich nicht, durfte ich nicht haben. Aber die Beratung war tatsächlich die Führung, jedenfalls in der grossen Linie. Fritz Jahn war loyal und klug, er arbeitete eng mit mir zusammen und legte Wert auf ständigen Kontakt. Die neue Gesellschaft gedieh.

Anders war es in meinem angestammten Arbeitsbereich bei der Firma Kleinewefers. Die Treuhänder waren bestrebt, mich aus allem herauszuhalten. Hier wurde einmal mehr dokumentiert, was alte Erfahrung ist: Rat suchen meist nur wenige. Beratend tätig sein kann nur der mit Erfolg, dessen Rat gewünscht wird. In dieser Tatsache liegt auch die Problematik aller Beratergremien, nicht zuletzt der eines Aufsichtsrates. Auch seine Wirksamkeit ist letztlich abhängig von der Informations- und Aufnahmebereitschaft derjenigen, die er beraten und kontrollieren soll.

Ich beschränkte mich also hier zunächst auf wenige Maximen, um mir nicht die Zukunft verbauen zu lassen. So sollten zum Beispiel unter keinen Umständen irgendwelche Abmachungen getroffen werden, welche die Ende der dreissiger Jahre auf mein Betreiben gegründete *Combitex* bestätigen oder Wiederaufleben liessen. Ich vertrat den Standpunkt, die Abmachungen seien durch den Kriegsausgang nichtig geworden, es sei eine völlig neue Lage entstanden.

Meine Absicht war es, wenn eben möglich mit dem Textilmaschinenbau der Firma Kleinewefers Anschluss an die Gruppe der *Unionmatex* zu gewinnen, deren sächsische Mitglieder durch den Kriegsausgang auf absehbare Zeit ausfielen. Die Möglichkeit zu Verhandlungen mit den Gladbacher Firmen Schlafhorst und Monforts über eine Neugruppierung wollte ich mir offenhalten. Dies waren potente Partner, und das war mir wichtig.

Zur Erläuterung: 1918 hatten sich führende Textilmaschinenfabriken aus Sachsen und Mönchengladbach, bei Wahrung ihrer Selbständigkeit, zur Unionmatex GmbH, Berlin, als der gemeinsamen Verkaufsorganisation zusammengeschlossen. Die Fabrikationsprogramme dieser Maschinenfabriken ergänzten sich so, dass sie gemeinsam eine komplette Textilfabrik mit Spinnerei, Webereivorbereitung, Weberei und Ausrüstung (Veredlung) anbieten und liefern konn-

ten. Dieses Konzept war zwischen den Kriegen sehr erfolgreich; die Unionmatex verfügte über die beste Verkaufsorganisation für Textilmaschinen in der Welt. Der Zutritt von Kleinewefers war damals durch eine sächsische Konkurrenzfirma blockiert; ausserdem war unser Fabrikationsprogramm in Textilmaschinen ziemlich schmal. Zu Ende der dreissiger Jahre entstand als Konkurrenzgruppe auf mein Betreiben die Combitex GmbH, Berlin, weil nur so auch wir Aussicht hatten, eine einigermassen gleichwertige Verkaufsorganisation in der Welt zu halten. Diese Gruppe von Textilmaschinenfabriken aber war eben nur die zweitbeste *nach* der Unionmatex. Daher mein Bestreben, zur gegebenen Zeit, unter den durch den Kriegsausgang veränderten Verhältnissen, Anschluss an diese Gruppe beziehungsweise an deren Neugründung zu gewinnen.

Weihnachten 1945 war ich bei der Familie im Isartal. Fast drei Tage und Nächte war ich unterwegs, «hintenherum» durchs Siegerland über Frankfurt. Es ging schon «schneller» als beim letzten Kriegsweihnachten, aber «gereist» wurde in den ältesten Personenwagen ohne Fensterscheiben, Heizung und Licht. Zehn Glieder tief standen die Menschen gedrängt auf den Bahnsteigen und dann «hinein» – durch Fenster und Türen. Umsteigen in Köln – vom Kölner Hauptbahnhof um den Dom herum zu Fuss über eine Pontonbrücke nach Köln-Deutz; dort ging es weiter. Die Hohestrasse war nur noch ein Trampelpfad, rechts und links Schuttberge. Zwei Menschen konnten gerade aneinander vorbei. Am Ende des Krieges lebten hier noch 30’000 Menschen, von 700’000 einst.

Über die Pontonbrücke schob sich eine dichte graue Masse aneinander vorbei, ein ununterbrochener Strom von Menschen. Tag und Nacht von einer Seite des Rheins zur anderen. Von Hunger und Entbehrungen gezeichnete Gesichter, die Männer Koffer und Rucksäcke schleppend, ein Wägelchen mit Habseligkeiten vor sich herschiebend, die Frauen, Kinder an den Händen oder auf dem Rücken, so strebten alle ihren neuen oder alten Zielen zu, erfüllt aber von dem Willen, dem düsteren Schicksal, welches den Deutschen zugedacht war, zu trotzen.

Mitten auf der Brücke, es war schon dämmrig, stutzte ich – da auf der Gegenseite, war das nicht Bamann aus dem Bergischen? Tatsächlich, es war der einstige Erstchargierte des Korps «Bavaria», damals der feinste Mann in Karlsruhe. «Mensch, Bamann», «Mensch, Kleinewefers»! Abseits, am schützenden Seil über dem Strom ein schneller Austausch von Erlebnissen. Wir schieden mit herzlichem Händedruck – «Auf Wiedersehen und alles Gute!» Ships, that pass in the night . . .

Und dann war Weihnachten mit Eva und den Kindern. Die Frauen zauberten noch aus fast Nichts irgendetwas Schönes, eine Freude, und wenn es ein besseres Essen war. Die Frauen waren unser Rückhalt in jenen Jahren, das letzte Aufgebot eines zerschlagenen Volkes.

17. KAPITEL

Hans Rehberg – Erpressungsversuch – Entnazifizierung, Persilscheine – Kollektivschuld – Zwei Reden: Byrnes und Churchill – Familie Ende 1946 in Krefeld – Erste Zeitschriften und Bücher – Wiederaufbau des Elternhauses – Demontage, Verbände, Gewerkschaften – Der Betriebsrat wird aktiv

Während des Weihnachtsaufenthaltes 1945 wurde auch ich mit Hans Rehberg und seiner Frau bekannt. Beim Einschulen der Kinder – Rehbergs hatten auch fünf – hatte man sich kennengelernt. Aus der Mark waren sie geflüchtet und über Starnberg in Hohenschäftlarn gelandet. Aus dieser Begegnung wurde eine herzliche Freundschaft. Hans Rehberg war Dichter, Dramatiker, bekannt insbesondere durch die Preussen-Dramen, die englischen Königsdramen, die Atriden und manche Hörspiele. Man hatte ihn den deutschen Shakespeare genannt. Für Gerhart Hauptmann war er sein «Kronprinz». Jetzt war er verfemt, «Nazi», obwohl nie Parteimitglied gewesen, aber national – Preusse – und im Dritten Reich erfolgreich, wie es seinem Alter entsprach. Im Schauspielhaus am Gendarmenmarkt hatte Gründgens seine Stücke oft gespielt.

Kaum notdürftig in Starnberg untergekommen, besuchte ein CIC-Offizier Hans Rehberg zum Verhör: «Ihr Friedrich der Grosse ist doch nur noch ein altes Gerippe», hiess es alsbald. «Sie sollten einmal das Haus von George Washington oberhalb des Potomac aufsuchen», sagte Rehberg. «Dort steht in der Eingangshalle eine Vitrine, und in derselben liegt ein Degen. Diesen Degen hat General von Steuben Washington im Auftrage Friedrich des Grossen als Geschenk überreicht. Dieses Geschenk betrachtete Washington stets als eines seiner wertvollsten, weil er Friedrich den Grossen hoch achtete.» Zehn Jahre später konnte ich selbst am Potomac diesen Degen bewundern.

Durch die Beziehung zu Hans Rehberg erschloss sich uns in den folgenden Jahren eine Welt mit neuen Menschen und neuen Eindrücken – die Welt der Theaterleute.

Auf der Rückfahrt von dem Weihnachtsbesuch in Hohenschäftlarn wählte ich den kürzeren Weg am Rhein vorbei nach Köln. Er führte durch die französische Besatzungszone. Ohne Sonderausweis, den man nur sehr umständlich erlangen konnte, war die Strecke verboten. (Die Franzosen waren noch mit dem «Ausräumen» ihrer Zone beschäftigt.) Bei der «Ausreise» aus der Zone holte mich die Kontrolle aus dem Zug, es war gegen Mittag. Mon capitaine, der Ortskommandant, liess sich nicht erweichen; er «verurteilte» mich zu prison im provisorischen Arrestlokal des Bahnhofs. Dort sass ich 20 Stunden bei Wasser und

Brot bis zum nächsten Morgen. Dann liessen die Franzosen mich nach einer Geldbusse laufen.

Als ich von dem kurzen Besuch in Hohenschäftlarn zurückkehrte, gab es eine neue Hiobsbotschaft, diesmal in Krefeld. Mein Schwager Kitz, von einer Sitzung mit Bankleuten aus Köln kommend, suchte mich auf und berichtete mit sorgenvoller Miene von einer Unterredung mit Direktor Bernsau von der Dresdner Bank in Köln, einer «Kopf»-Filiale.

Sevenich, unser Mitaktionär bei der Maschinenfabrik Holoubkau, sei bei Bernsau gewesen und habe diesem mitgeteilt, ich hätte ihm im Januar 1945 (also ein Jahr zuvor) die Kölner Gestapo auf den Hals gehetzt, um ihn verhaften zu lassen; auf diese Weise hätte ich mich wahrscheinlich in den Besitz seiner Aktien von Holoubkau setzen wollen. Dies habe er, der damals schon etliche Monate in der Eifel untergetaucht war, nach seiner Rückkehr erfahren. Diese Maschinenhandelsfirma, so Bernsau weiter, sei ein alter Kunde der Dresdner Bank. Warum Sevenich «untergetaucht» war und ob er etwa in die Angelegenheit Werthmann verwickelt war, blieb offen. Diese Frage wurde jedenfalls mir gegenüber nie geklärt.

Kitz berichtete weiter im Auftrage von Bernsau, Sevenich habe erklärt, bereit zu sein, auf eine Anzeige und weitere Verfolgung zu verzichten, wenn ihm mindestens 51 Prozent des Kapitals der Maschinenfabrik Kleinewefers gratis – gewissermassen als private Wiedergutmachung – überlassen und ihm ausserdem der Generalverkauf aller künftigen Erzeugnisse (Maschinen) der Firma Kleinewefers langfristig vertraglich zugesichert würden.

Ich war empört und bedrückt zugleich; ich war nun anscheinend Freiwild. Meinem Schwager konnte ich nur erwidern, dass die Geschichte von Anfang bis Ende falsch sei und dass ich überhaupt nicht daran dächte, auf diese Vorschläge einzugehen. «Das Gegenteil der Meinung des Herrn Sevenich ist richtig; ich wollte ihm helfen; ich werde es nachweisen.»

Hier musste schnell gehandelt werden. Das Sammeln von Zeugenaussagen und eidesstattlichen Erklärungen verschob ich auf später. Auch eine Beratung mit meinem Anwalt Dr. Abels, den ich nicht erreichen konnte, fand erst nach meinem Besuch in Köln statt. Ich meldete mich telefonisch bei Direktor Bernsau für den nächsten Tag an und bat ihn, Sevenich zu informieren und einzuladen sowie als weiteren Zeugen Dr. Hellwig, welcher der Dresdner Bank nahestand, hinzuzuziehen.

Am nächsten Morgen war ich in Köln. Ich erschien im Skianzug, für die Motorradfahrt über die zerstörten Strassen und bei scheusslichem Wetter die zweckmässigste Kleidung. Das Bankgebäude Unter Sachsenhausen war nur notdürftig repariert, die meisten Fenster noch mit Brettern vernagelt. Der Zugang führte über eine primitive Hintertreppe. Die Ausstattung der Räume passte zu dem

Niveau meines Anzugs. Auch Direktor Bernsau sah nicht viel besser aus als ich.

Weder Sevenich noch Dr. Hellwig waren anwesend. Sie seien «verhindert» gewesen, hiess es. «Ach, wie schade», konnte ich nur feststellen. Bernsau hörte sich meine detaillierten Darlegungen an und sagte, dass diese wesentlich von denen des Herrn Sevenich abwichen. Ich versicherte, dass ich alle meine Behauptungen durch «unverdächtige» Zeugen (nur ein Nicht-PG war glaubwürdig!) belegen könne. Er, Bernsau, möge seinem Kunden mitteilen, dass er nicht ein einziges Prozent Beteiligung erhalte und dass ich nicht daran dächte, auch nur eine Maschine über ihn zu verkaufen. Dann fuhr ich wieder nach Hause.

Mit Dr. Abels, der mir auch zu sofortigem Handeln geraten hätte, stellte ich alsbald alle erforderlichen Unterlagen zusammen. Wir waren gerüstet. Aber weder direkt noch indirekt habe ich jemals wieder etwas von unserem Mitaktionär gehört. Auch von der Dresdner Bank in Köln und dem Direktor Bernsau hörte ich nichts mehr. Weder gab es eine Erklärung noch gar eine Entschuldigung, obwohl auch wir seit etwa 60 Jahren Kunden der Dresdner Bank beziehungsweise deren Krefelder Vorgängerin waren und Herr Bernsau mehrfach in meinem Hause zu Gast war.

Über ein Jahr später versuchte Werthmann, am Ende des Krieges von den Amerikanern befreit, aus Süddeutschland ein ähnliches Manöver. Hier genügte ein Brief meines Anwaltes Dr. Abels, mit welchem wir unsererseits Klage androhten, um ihn zur Vernunft zu bringen.

Diese Geschichten liegen nun über 30 Jahre zurück. Ich habe sie hier nur deshalb aufgezeichnet, weil auch sie zum Bild jener Zeit gehören.

Entnazifizierung hiess nun schon seit einem halben Jahr das Thema, mit dem die Deutschen sich in wachsendem Masse beschäftigten. Hemdsärmelig und unbelastet von geschichtlichen, geographischen und ethnographischen Kenntnissen waren die Amerikaner nun zum zweitenmal über den grossen Teich gekommen. Für die Zeit nach Kriegsende hatten sie riesige Fragebogen gleich in Millionen Exemplaren mitgebracht. Diese Fragebogen, später von den Deutschen «verbessert», waren die Grundlage für das Entnazifizierungsverfahren. Die Amerikaner nahmen das Thema Entnazifizierung zunächst sehr ernst, verloren dann aber, nach zahllosen Missgriffen in ihrer Zone, die Lust daran. Die Engländer gingen mehr nach ihrer Kolonialpraxis vor; sie beseitigten die tatsächlichen oder vermeintlichen «Rädelsführer», setzten ihre Vertrauensmänner bei Verwaltung und Industrie ein, kümmerten sich dann im Grunde wenig mehr um dieses Thema und überliessen es der deutschen Gründlichkeit. Die Franzosen waren viel zu sehr mit der Ausbeutung ihrer Zone beschäftigt, als dass sie viel Zeit für das Thema Entnazifizierung gehabt hätten. In der russischen Zone verschwand manch «Belasteter» oder «Klassenfeind» auf dem Umweg über die neuen Konzentrationslager für immer in den Weiten des russischen Reiches.

Den Vorschriften gemäss hatte ich im Spätherbst 1945 meinen «Fragebogen» ausgefüllt und ohne Kommentar eingereicht. Ich fühlte mich weder eines Verbrechens noch sonstwie schuldig und wartete auf die Entscheidung mit der «Einstufung».

Im späten Frühjahr 1946 erhielt ich auf einem unscheinbaren Formular den lakonischen Bescheid, dass ich als «Aktivist» in die Gruppe III der «Belasteten» eingestuft sei und nur für «niedere Arbeit» eine Erlaubnis erhalten könne.

Leute, die «niedere Arbeit» suchten, gab es genug. Dafür hatte ich mich beim Arbeitsamt schon mehrfach angeboten, wenn ich wieder Lebensmittelkarten brauchte. Aber es fehlte an denen, die Verstand, Erfahrung und Energie hatten, um diesen vielen, die Arbeit suchten, welche zu verschaffen.

Ich befand mich in guter Gesellschaft. Unser Freund Gerd Wuppermann in Schlebusch handelte mit Schuhwichse, die unter anderem über die Industrie-Companie verkauft wurde, statt sein kaum zerstörtes Stahlwerk zu leiten, das Tausenden Arbeit geben konnte. Und solcher Beispiele gab es mehr.

Wollte ich meine unternehmerische Tätigkeit wieder aufnehmen, so musste ich Berufung gegen diese Entscheidung einlegen.

Die Treuhänder rührten keinen Finger für mich. Auf Grund ihrer Stellung hätten sie im «neuen» Krefeld gute Möglichkeiten gehabt. Auch sonst war, wie immer in der Not, die Zahl der «Freunde» gering. Die einzigen, die ihre Enttäuschung und ihren Ärger offen zum Ausdruck brachten, waren die Arbeiter, der Betriebsrat und sein Vorsitzender Hermann Seul. Sie sprachen bei der Gewerkschaft für mich. Aber gegen den Bescheid des Entnazifizierungsausschusses konnte auch diese zunächst nichts ausrichten. Es blieb mir nur das Berufungsverfahren unter Einschaltung meines Anwaltes Dr. Abels.

Auf seinen Rat tat ich diesmal, was ich bis dahin abgelehnt hatte: ich bemühte mich um «entlastende Zeugnisse», im Volksmund «Persilscheine» genannt.

Wie ich mit Selbstironie feststellte, war ich bei der «Gewissenserforschung» selbst erstaunt, wieviel «gute Taten» ich aufzuweisen hatte.

Da war der Kommunist Giebing, ein Arbeiter der Giesserei, der mich von sich aus daran erinnerte – ich hatte es schon vergessen –, dass ich ihn bei der Gestapo vor dem Konzentrationslager gerettet hatte. Er gab mir gern eine Bescheinigung darüber, obwohl er ansonsten als Kommunist überall lauthals über die Kapitalisten herzog. Ich war sein Retter gewesen und offenbar kein «Kapitalist».

Da war der Patentanwalt Dr. Martin Herzfeld in Düsseldorf, dem ich auf den Kopf zusagte: «Lieber Herr Herzfeld, nun seien Sie einmal ehrlich: Sie sind doch Jude oder wenigstens Halbjude!» Er bejahte dies lachend, und ich machte ihm mein Kompliment, dass er in voller Berufsausübung das Dritte Reich überstanden hatte. Von ihm erhielt ich einen ausführlichen Brief, in welchem er mir

meine tolerante Gesinnung bescheinigte.

Da war der Frauenarzt Dr. Heyer, mit dem wir befreundet waren: zwar alter Freikorpskämpfer im Baltikum, aber ausgesprochener Gegner Hitlers und des Nationalsozialismus. Wir hatten uns oft an langen Abenden in lebhafter Diskussion freundschaftlich gestritten. Auch von ihm bekam ich einen schönen Brief.

Auch der Maler und Kunsterzieher Laurens Goossens, ein Holländer, und noch mancher andere erwiesen sich als freundliche Helfer. Alle waren «Nicht-PG». Denn nur Zeugnisse von diesen wurden gewertet.

Mit einer ansehnlichen Zahl von «Persilscheinen» ging ich in die Berufung. Das zweite Verfahren dauerte, mit manchen Querschüssen, noch fast zwei Jahre, bis zum März 1948.

Addiert man die Hunderttausende solcher Entlastungsscheine, wie sie in diesen Jahren in Deutschland von «Unbelasteten,» ja vielfach Gegnern des Regimes ausgestellt wurden, dann kann es eigentlich mit der Bedrückung und der «Gewaltherrschaft» im Dritten Reich nicht so schlimm gewesen sein, wie es später und bis heute dargestellt wurde. Alle diese Leute haben als freie Menschen gelebt, mit Millionen anderen. Ist es nicht vielmehr so, dass nach dem Misserfolg der Nationalsozialisten und nach der Niederschlagung Deutschlands nun alle mit grossem Eifer sich von jener Zeit zu distanzieren und sich möglichst noch als «Verfolgte» zu deklarieren versuchten? Hinzu kamen die Enthüllungen über die Verbrechen an den Juden, welche die Erklärung geboten erscheinen liessen, man habe «nie etwas mit dem Nationalsozialismus zu tun gehabt», ja sogar «Widerstand geleistet» und schon «am Anfang das Ende vorausgesehen». So blieb denn das bis heute fast mitleidig belächelte Häufchen der «Belasteten» übrig: diejenigen, die ihre Anhängerschaft zum Nationalsozialismus weder leugnen wollten noch konnten. «Die grösste Geschichtsklitterung aller Zeiten» war perfekt, und die Jugend heute fragt sich, wie es denn unter diesen Umständen zu dieser Machtfülle der Nationalsozialisten und Hitlers kommen konnte ...

Die Feindseite suchte die moralische Rechtfertigung für die Repressalien gegen das ganze deutsche Volk und für die «Hungerkur» in der These von der Kollektivschuld. Im Oktober 1945 erhielten unsere Gegner Sukkurs von den Deutschen selbst. Anlässlich einer Tagung des Rates der EKD in Stuttgart gab die Evangelische Kirche offiziell ein Schuldbekenntnis für das ganze deutsche Volk ab. Ich, und mit mir viele andere, empfanden diese Erklärung als ungeheuerlich. Sie hatte politisch weitreichende Folgen. Die Katholische Kirche, in längeren Zeiträumen denkend, hat die These von der deutschen Kollektivschuld nie anerkannt.

Zwei Reden im Spätsommer 1946 kündigten an, dass bei Amerikanern und

Engländern zukünftig Vernunft anstelle von Hass das politische Handeln bestimmen würde: diese Umkehr war aber weniger der Einsicht, als vielmehr der Furcht vor der expansionistischen, hochgerüsteten, aktiven und politisch äusserst erfolgreichen Sowjetunion zu danken. Byrnes, der amerikanische Aussenminister, sprach am 6. September in Stuttgart vor den Ministerpräsidenten der Länder. Es war eine Absage an den Morgenthau-Plan und das Signal für den Wendepunkt der amerikanischen Politik gegenüber Westdeutschland.

14 Tage später, am 19. September, sprach Churchill in der Aula der Universität Zürich vor Schweizer Studenten. Zitiert wird immer der Teil der Rede, in welcher Churchill die Vereinigten Staaten von Europa fordert und zur europäischen Einigung aufruft. Diese Worte sind auch auf einer Gedenktafel in dieser Aula verzeichnet. Schamhaft verschwiegen aber wird Folgendes: Im gleichen Atemzug mit seinem europäischen Einigungsappell erklärte Churchill, dass Grossbritannien sich einer solchen Föderation «natürlich» nicht anschliessen könne, denn es habe «die weltweite Verantwortung für das Empire» zu tragen und damit Interessen wahrzunehmen, die eine enge europäische Bindung nicht zuliessen! Nichts charakterisiert die «Weitsicht» dieses Politikers besser als diese «Vision.» Instinktlose Aachener Bürger verliehen diesem Mann, der einmal als der Zerstörer des Empires, vielleicht sogar Europas in die Geschichte eingehen wird, ein paar Jahre später den Karlspreis.

Bald würden wir den Dachstuhl auf die Werkswohnung setzen; es war noch viel zu tun, wenn wir bis zum Herbst fertig werden wollten. Alles Bauen war unendlich mühsam, umso mehr als ich kaum Hilfe von der Firma bekam. Im Hinblick auf die zu erwartende Rückkehr meiner Familie aus Hohenschäftlarn hatte ich mein Baugrundstück, das ich vor und während des Krieges erworben hatte und das inzwischen Eva gehörte, für «Ackerbau und Viehzucht» verplant. Das ziemlich grosse Gelände, eine ehemalige Baumschule, war für Gemüse- und Tabakanbau vorgesehen. Obstbäume, die jetzt Ertrag brachten, hatte ich schon zu Anfang des Krieges gepflanzt. Das Land bewirtschaftete ich gemeinsam mit einem ehemaligen Husaren-Wachtmeister, der zugleich die Wächterrolle übernahm. Ab Frühjahr weideten zwei Schafe, «Lämm» und «Möp» genannt, auf einem Grasplatz, der von Kartoffeln und Tabak freigehalten war. Jeweils zum Herbst wurden sie «schwarz» geschlachtet und durch junge ersetzt. «Lämm» und «Möp» wurden so für die Zählung stets «wiedergeboren», bis wir ihrer nicht mehr bedurften.

Ende November 1946 war die wiederaufgebaute Werkswohnung bezugsfertig. Sie war aussen und innen bescheiden. Aber wir hatten wieder ein Zuhause, und die Familie konnte Zusammenleben. Ein benachbarter, völlig zerstörter Fabrikteil war bald der begehrte «Abenteuerspielplatz» für die Kinder. Den Rück-

transport unserer Möbel organisierten wir mit amerikanischen Zigaretten und. Schnaps auf dem Münchener Güterbahnhof, um einen geschlossenen Güterwagen zu bekommen. Zu Weihnachten waren wir alle wieder in der alten Heimat um den Lichterbaum versammelt.

Die Wohnung hing ohne Zähler am Stromnetz der Firma, welche für den Betrieb der Giesserei ein grösseres Stromkontingent zur Verfügung hatte. Unser geringer Verbrauch spielte neben dem der Giesserei keine Rolle. So hatte unsere Wohnung trotz aller Mängel einen unschätzbaren Vorteil. Wir hatten genügend Strom zum «Schwarzbrennen». Den erforderlichen Roggen stellte ein befreundeter Bauer gegen Beteiligung an dem Ertrag zur Verfügung.

Die Schnapsproduktion spielte sich in den Nächten ab. Sie musste der hohen Strafen wegen vor den Kindern geheimgehalten werden. Wir waren bald bewunderte und geschätzte «Fachleute». Die Ausbeute einer Nacht betrug fünf bis sechs Flaschen besten Korns. Eine Flasche wurde stets in der Nacht geleert. Manches «Brennfest» haben wir so veranstaltet.

Die Palette der Informationsmöglichkeiten wird nun farbiger. Allenthalben entstehen Regionalzeitungen mit neuem Titel und neuen «Lizenzträgern». Als einzige der traditionsreichen Zeitungen entsteht später, mit – fast – dem alten Namen, die «Frankfurter Allgemeine Zeitung» als Stiftung wieder. Ich wurde damals aufgefordert, dem Stiftergremium beteutreten. Aber Zeit- und Geldmangel in der ersten Wiederaufbauphase veranlassten mich, dieses ehrenvolle Anerbieten abzulehnen.

Zahlreiche Monatszeitschriften erscheinen 1945/46 in schneller Folge. Die «Frankfurter Hefte» von Eugen Kogon bestehen noch heute und waren viele Jahre unser Begleiter. Da gab es «Die Wandlung»; Dolf Sternberger war Herausgeber, Alfred Weber und Karl Jaspers unter anderem Mitwirkende. Die «Neue Auslese» ist interessant, und später gibt es die «Nordwestdeutschen Hefte» von Peter von Zahn. Richard Löwenthal schreibt im anspruchsvollen «Der Monat». Unser Freund Hans Dahmen beginnt – hektographiert zunächst – das «Gespräch aus der Ferne». Kurt Vowinckel versucht sich später mit einer neuen «Zeitschrift für Geopolitik». Aber es fehlt die überragende Gestalt von Karl Haushofer – und die Zeiten haben sich geändert, obwohl Geopolitik auch heute zum Rüstzeug des Staatsmannes und Strategen gehören sollte. Da kommt die Wochenzeitung «Die Zeit»; Format und Aufmachung erinnern an «Das Reich», dies allerdings ist die einzige Erinnerung dieses immer interessanten, vielseitigen, gelegentlich provozierenden Blattes an die jüngste Vergangenheit. Aus der Schweiz beziehen wir später «Die Weltwoche», die uns bis heute informiert – und ärgert, wie «Die Zeit».

Auch Bücher gibt es nun wieder, und unser alter Krefelder Buchhändler Plaeschke – im Keller seines Wohnhauses etabliert – versorgt uns mit geisti-

ger Nahrung, deren wir mindestens so bedürfen wie der materiellen. Aber listig fordert er, dass wir mit einem begehrten Buch (dem «Fleisch») auch die «Knochen» nehmen müssen. Das sind dann Ladenhüter oder alte Schinken, die er loswerden will. Manches Gute hat sich auch dabei noch gefunden.

Eines der ersten Nachkriegsbücher, die wir lasen, ist das Tagebuch des Herrn von Hassel, der ein Opfer des 20. Juli 1944 war. Dieses Buch vermittelt keinen grossen Eindruck von der «Verschwörung» und macht das schnelle Scheitern dieses recht späten Umsturzversuches verständlich. Da war eigentlich alles unzulänglich, und vieles spielte sich schon in der Vorkriegszeit hauptsächlich beim «Frühstück» in bevorzugten Berliner Restaurants und Hotels ab. Die auftretenden Personen wirken nicht zielbewusst; der Kreisauer Kreis ist blass. Vom sozialen Wollen des Nationalsozialismus, einem Schlüsselproblem der Zeit, haben die Hauptakteure offensichtlich keine Ahnung. So unterblieb die Umsetzung der späten Tat in politische Aktion.

In dem 1973 erschienenen Buch von General Steinhoff mit dem Untertitel «Verschwörung der Jagdflieger» wird «Verschwörung» mit der von jedem Offizier (Steinhoff war damals Fliegeroberst) zu fordernden «Zivilcourage» verwechselt. Soweit sind wir in der Verwirrung der Begriffe schon fortgeschritten. Das ist kein gutes Omen für die Bundeswehr.

Im Jahre 1947 dachte ich nun auch an den Wiederaufbau meines Elternhauses an der Kempener Allee. Eines Tages würde ich wieder die Leitung des Unternehmens in Händen haben. Dann brauchte ich die Werkswohnung für alte und neue Mitarbeiter. Noch viele Wohnungen würden wir brauchen. Auch mein Vater, inzwischen 84, sollte in absehbarer Zeit aus seinem Provisorium heraus.

Zunächst musste für die Betreuer und Hausgenossen meines Vaters, das Ehepaar Baumann, im Garten eine Wohnung geschaffen werden, damit wir an der Trümmerstätte ungehindert arbeiten konnten. Unter Einschaltung der Comag (Coburger Maschinenbau AG, früher Franz Dornburg AG) beschaffte ich ein Fertighaus aus Holz. Der Keller dazu musste gemauert werden. Schon 1946 hatte ich eine Maschine «besorgt», mit welcher man alte Ziegelsteine schnell vom anhaftenden Mörtel säubern konnte. Jede freie Zeit benutzte ich, um aus den reichlich vorhandenen Trümmersteinen wieder brauchbare Ziegelsteine, damals eine Kostbarkeit, zu machen und sie zu stapeln. Ein paar Tausend mögen es am Ende gewesen sein, die durch meine Hände gegangen sind.

Mit dem Architekten Carl Dahmen aus Hüls planten wir mit Zustimmung meines Vaters den Aufbau der neuen Wohnung auf dem noch erhaltenen Keller meines Elternhauses unter Verwendung stehengebliebener Mauern. Zunächst war an ein relativ bescheidenes Haus gedacht. Mit der fortschreitenden Zeit wurde daraus, nicht zuletzt unter dem Einfluss des Architekten, aber auch des

Raumbedarfs für zehn Familienangehörige und des grossen vorhandenen Grundrisses wegen, ein repräsentatives Wohnhaus, welches später leider auch einigen Ärger machen sollte, obwohl die Baukosten gering waren und jedenfalls keine Mittel erforderten, die anderweitig gefehlt hätten. Im Übrigen wurden noch bis weit in die fünfziger Jahre hinein durch werkseigene Kolonnen und Bauunternehmer Wohnungen für Werksangehörige instandgesetzt oder durch Wiederaufbau zerstörter Häuser neue Wohnungen geschaffen.

Mit «Eigenbau»-Tabak und dem Schnaps aus eigener Produktion konnte ich Lebensmittel zur Verpflegung der Bauarbeiter, die ich inzwischen gechartert hatte, beschaffen und auch einiges Material besorgen. Aber ich brauchte schliesslich auch Geld. Was Eva über das Kriegsende bewahrt hatte, steckte in der Industrie-Companie. Alles andere reichte gerade für die Essmarken und die nötigste Kleidung für die Kinder.

Meine Überlegungen richteten sich auf die Perserteppiche aus meinem Elternhaus. Einige waren verbrannt, andere hatten den Krieg überstanden. Perserteppiche waren damals sehr gesucht. Am Schwarzmarkt gab es eine Art Börsenpreis für den Quadratmeter Perser, der weit über den wirklichen Wert hinausging. Mein Vater gab mir nach anfänglichem Sträuben freie Hand. «Was nützen uns Perserteppiche, wenn wir keine Räume haben, um sie hineinzulegen», argumentierte ich. Damit hatte ich ihn überzeugt.

Den Anfang machte ich mit dem grossen China-Teppich aus dem ehemaligen Salon. Man hatte mir einen «Spezialisten» für den Schwarzhandel mit Teppichen in Düsseldorf genannt. Dieser Ehrenmann residierte im I. Stock eines halb zerbombten Hauses und empfing uns – Erich Uhlen, unentbehrlich in diesen Zeiten, war dabei – mit distanzierter Freundlichkeit. Das Prachtstück wurde vor seinen kritischen Augen ausgebreitet. Ich pries den Teppich und forderte meinen Preis. Die Reaktion bestand in entsetztem Händeheben bei meinem Geschäftspartner, der denn auch gleich an allen Ecken und Enden des Teppichs Fehler feststellte und nur einen Bruchteil dessen bot, was ich forderte. Wir feilschten hin und her. Immer noch waren wir weit auseinander. Dann sagte ich, dass der Handel leider nicht zustande kommen könne. Obwohl der «Spezialist» nun mit seinem Angebot noch bedeutend heraufging, rollte ich den Teppich ungerührt zusammen, und wir schleppten ihn wieder die Treppen herunter in den von Fritz Jahn geliehenen DKW. Aus dem Geschäft war nichts geworden.

Ich geriet dann an einen seriösen Kunsthändler, der auch überleben wollte und sich deshalb nebenbei im Schwarzhandel betätigte. Er wollte nur Vermittler sein. Das war mir angenehm, denn so blieb meine Anonymität gegenüber den Käufern, arrivierten Metzgern, Schiebern, auch Bauern und Besatzungsoffizieren, gewahrt. Die meisten Teppiche sind dann nach und nach, so wie sich der Geld- und Materialbedarf entwickelte, diesen Weg gegangen. Die Ge-

schäftsbeziehung hatte sich eingespielt. Als Folge entstand auf der Kempener Allee eine lebhafter werdende Bautätigkeit.

Die Firma Kleinewefers stand auch im Frühjahr 1947 immer noch auf der Demontageliste. Sie bekam auch keine Erlaubnis zur Fabrikation von Maschinen. Die Treuhänder rieten immer noch zur Zurückhaltung. Der Krefelder Stadtrat hatte zwar mit einer Resolution gegen die vorgesehene Demontage von Kleinewefers und DEW (Deutsche Edelstahlwerke) protestiert, aber das hatte vorwiegend deklamatorischen Charakter und jedenfalls kein konkretes Ergebnis. Der Protest las sich in der Zeitung recht gut, und die Volksvertreter hatten das Gefühl, «etwas getan» zu haben.

Ich verlor allmählich die Geduld und erklärte den Treuhändern, dass ich jetzt selbst in Minden verhandeln würde. In Minden war die britische Dienststelle, die über Demontagen zu entscheiden hatte. In Krefeld war ich handlungsunfähig, aber das wusste man in Minden nicht.

Der englischen Vorschrift entsprechend, sprach ich in Minden zunächst mit den deutschen Stellen. Aber dort kam ich nicht weiter. Es gab nur die laue Zusage einer «Befürwortung». So wandte ich mich an die Engländer direkt. Die deutsche Dienststelle fühlte sich «übergangen» und war pikiert. Das war mir egal. Bei den Briten geriet ich an einen etwas gelangweilten Offizier, der sich erst belebte, als er ohne Dolmetscher mit mir sprechen konnte. Er liess sich eine Liste geben und fand darin den Namen Kleinewefers. Er war nicht unfreundlich, aber er sagte, entscheiden könne nur Sir X (der Name ist mir entfallen). Dieser sei in London und erst in zehn Tagen zurück. Dann möge ich wiederkommen.

Zwei Wochen später war ich wieder in Minden. Zunächst sprach ich mit «meinem» Offizier vom letztenmal. Obwohl es schwierig war, verschaffte er mir tatsächlich für den nächsten Tag ein Gespräch mit dem «Colonel Sir X». Dieses fand in seinem Beisein statt.

Der Colonel war mehr als nur englisch unterkühlt. Er eröffnete das Gespräch mit der üblichen Floskel: «What can I do for you?»

«Sir, die Firma Kleinewefers steht auf der Demontageliste. Wir produzieren hauptsächlich Textilmaschinen, welche die Textilindustrie dringend benötigt. Ich bitte Sie, die Firma von der Demontageliste abzusetzen, damit wir ein Permit bekommen. Ausserdem ist bei uns nicht viel zu demontieren, weil wir total zerstört sind. Schliesslich verstehe ich nicht, warum wir als Textilmaschinenfabrik überhaupt auf der Demontageliste stehen!»

Der Colonel wühlte in seinen Akten, zog ein Blatt heraus, das er aufmerksam studierte, und sagte: «Mister Kleinewefers, es ist klar, warum Sie zur Demontage vorgesehen sind. Sie haben in grossem Umfange wichtige Teile für die U-Boote gebaut. And your submarines were the greatest danger for England, that's the problem.»

«Erlauben Sie mir eine Frage?»

«Bitte!»

«Haben nicht englische Textilmaschinenfabriken, wie unsere Konkurrenten James Farmer Norton und Mather and Platt auch für den Krieg, für die Rüstung gearbeitet? Ist das nicht die nationale Pflicht der Industrie, ebenso wie jeder entbehrliche Mann Soldat werden und kämpfen muss?»

«Yes, that's right, but you lost the war», war die nicht unfreundliche Antwort des Colonels.

Ich sagte dann vorsichtig, dass wohl nicht nur Deutschland, sondern eigentlich ganz Europa den Krieg verloren habe. Er möge uns, und damit den Deutschen überhaupt, die Chance geben, am Wiederaufbau unseres Landes mitzuarbeiten. So würden wir einen Beitrag für die Zukunft Europas leisten.

Der Colonel wurde nachdenklich und versprach mir eine Überprüfung. Ich möge in zwei Wochen wiederkommen, sagte er.

Das nächste Gespräch war kurz. Der Colonel erklärte, dass er den Fall geprüft und entschieden habe, dass die Firma Kleinewefers von der Demontageliste abgesetzt werde. Von den deutschen Stellen sollten wir in Kürze den offiziellen Bescheid bekommen. Dann könnten wir das Permit beantragen.

Ich bedankte mich. Der Colonel wünschte dem Unternehmen und mir zum Abschied «Good Luck!»

Damit war diese Klippe überwunden. Die Treuhänder in Krefeld waren einigermassen betreten, als ich ihnen von meinem Erfolg berichtete.

Über den Titel «Multilateral delivery» holten uns die Engländer aber später, 1948, doch noch alle im Krieg wiederbeschafften und neuwertigen Werkzeugmaschinen zugunsten Jugoslawiens heraus. Es blieben uns die Reste der verbrannten oder sonst unbrauchbar gewordenen Maschinen, soweit sie nicht total zerstört waren. Auch das haben wir überstanden. Das Anlaufen des Maschinenbaus und den Wiederaufbau konnten diese Verluste zwar zeitweise beeinträchtigen, aber nicht mehr hindern.

Die Verhandlungen über die Demontage hatten mich mit den wieder entstandenen Verbänden in Verbindung gebracht. Die Wirtschaftsgruppe Maschinenbau, so hörte ich, hatte sich jetzt wieder als VDMA (Verein Deutscher Maschinenbauanstalten) in Düsseldorf-Oberkassel etabliert. Dort fand ich bei einem Besuch Karl Lange in einer ehemaligen Arbeitsdienst-Baracke auf dem Gelände der Firma Schiess in Tätigkeit.

Es gab eine freudige Begrüssung. Lange hatte kurz vor der Schliessung des Ringes um Berlin die Hauptstadt verlassen. Die wichtigsten Unterlagen hatte er schon vorher verlagert. Jetzt war er dabei, den VDMA wieder aufzubauen.

Händeringend suchte Karl Lange einen Vorsitzenden für seinen VDMA. «Wollen Sie das nicht machen, Sie kennen doch den ganzen Betrieb und sitzen

nahe bei Düsseldorf?» fragte er mich.

«Tut mir leid, ich würde es sofort machen, aber ich darf nicht,» sagte ich, «man hat mich aus der Leitung meiner Firma herausgeworfen, ich kann nur niedere Arbeit tun. Für Sie und den VDMA wäre ich nur eine Belastung, wahrscheinlich würde ich überhaupt nicht bestätigt. Was ist denn mit Otto Sack, dem letzten Leiter der Wirtschaftsgruppe?»

Karl Lange berichtete mir, dass Otto Sack noch rechtzeitig von Leipzig aus in den Westen gelangt sei und jetzt irgendwo im Siegerland sitze. «Er ist völlig deprimiert. Mit ihm ist nichts anzufangen.» Lange meinte resignierend zu mir, es gebe wohl unter den jüngeren Kräften kaum jemanden, der eine führende Position beim VDMA, wie überhaupt bei den Verbänden, würde einnehmen können.

So war es. Es war schicksalhaft für die sozialpolitische Entwicklung in Westdeutschland. Allenthalben wurden die Vorstände der Unternehmerverbände mit Honoratioren besetzt, die meist schon in fortgeschrittenem Alter standen und im Dritten Reich nicht engagiert gewesen sein durften. Warum aber waren sie damals nicht engagiert? Die nationalen Ziele des Nationalsozialismus wurden allemal bejaht, und auch die Rüstungsaufträge nahm man gern mit. Aber die sozialpolitischen Ideen der «Nazis» oder «Braunen Gesellen» waren suspekt. Die «Deutsche Arbeitsfront» mit ihrer Fürsorge und ihren Forderungen für die Arbeiter war lästig, ja, sie wurde manchmal als «schlimmer als vorher die Gewerkschaften» empfunden. Für die soziale Komponente des Nationalsozialismus bestand in diesen Kreisen kaum Verständnis, sie wurde meist abgelehnt.

Kein Wunder, dass das Ergebnis dieser Entwicklung ein restaurativer Zug in der Wirtschaft und ihren Verbänden war und dass dies zu wachsenden Spannungen mit den neuformierten Gewerkschaften und am Ende im Staatsgefüge führen musste. «Ich habe der deutschen Wirtschaft 20 Jahre die Mitbestimmung erspart», war das «stolze» Bekenntnis eines Mannes wie Fritz Berg, den ein unerfindliches, fast tragisches Schicksal in der Nachkriegszeit zum Repräsentanten der deutschen Unternehmer machte. Die Mitbestimmung war eine Aufgabe, die man nicht einfach durch Negation «lösen» konnte. Da hatte Hugo Stinnes der Ältere doch ein anderes Format. Er handelte 1919/20 mit Karl Legien, dem Führer der Gewerkschaften, das Betriebsrätegesetz aus und nannte später eines seiner Schiffe «Karl Legien».

Wenn der Klassenkampf in der Bundesrepublik Deutschland wieder fröhliche Urständ feiert, dann wird er sicher auch, je nach Zweckmässigkeit, von den Gewerkschaften angeheizt. Die eigentlichen Ursachen aber liegen in der gesellschaftspolitischen Restauration nach 1945.

Im Sommer 1947 gab es, wie oft in diesen Jahren, überraschenden Besuch. Mein Jugendfreund Werner Hauss, Oberarzt und Professor, stand mit Rucksack vor der Tür. Es war ein Wiedersehen nach vielen Jahren. Er kam aus

Leipzig über die «Grüne Grenze» und war mit der «Verlagerung» seiner grossen Familie nach Frankfurt beschäftigt. Nun, da gab es viel zu erzählen. Obwohl nie PG und, wie ich ihm noch nachträglich bescheinige, skeptisch gegenüber dem Nationalsozialismus, sperrten ihn die Russen in ein Konzentrationslager. Warum, wurde nie bekannt; es sei ein Irrtum, hiess es. Seine Frau und antifaschistische Freunde holten ihn nach ein paar Tagen wieder heraus.

Ein Arbeitsjubiläum, zu dem ich ungeladen erschien, gab Gelegenheit, dem Betriebsrat und Vertretern Krefelder Wirtschaftsverbände mitzuteilen, dass es meinen Verhandlungen in Minden gelungen sei, die Firma Kleinewefers endlich von der Demontageliste herunterzubringen. Es sei uns ein Permit zugesagt, und «Kleinewefers» würde bald wieder Maschinen bauen können. Der Betriebsrat, noch nicht orientiert, quittierte diese Nachricht mit Beifall.

Im Herbst 1947 kam mehrmals der Betriebsratsvorsitzende Hermann Seul, alter Sozialdemokrat und Gewerkschaftler, zu mir in die Wohnung. Er war ein aufrechter und kluger Mann, den ich sehr schätzen lernte und mit dem mich im Laufe der späteren Zusammenarbeit fast eine Freundschaft verband. Einmal brachte er auch zwei seiner Kollegen aus dem Betriebsrat mit. Die drei erklärten mir, die ganze Belegschaft wünsche dringend, dass ich die Leitung des Unternehmens wieder übernehme.

«Wir brauchen wieder eine Führung», sagten sie, «wir haben Sorge auch um die wenigen noch vorhandenen Arbeitsplätze. Es geschieht nichts für den Wiederaufbau. Der Betrieb stagniert. Für die Belegschaft wird nichts getan. Kein Essen, keine Textilien, nichts bekommen wir. Die Herren aber leben gut!» Man sehe ja bei der Industrie-Companie, was alles zu tim möglich sei. Es würden Ingenieure und Kaufleute eingestellt, und für die Mitarbeiter würde gesorgt.

Es war also doch nicht alles umsonst gewesen, mein soziales Engagement in den dreissiger Jahren, im Krieg. Es gab noch so etwas wie eine Betriebsgemeinschaft, und mein früheres Verhalten wurde von den Arbeitern honoriert.

Ich dankte den Männern des Betriebsrates für ihr Vertrauen und sagte ihnen, dass auch ich dringend wieder die Führung zu übernehmen wünsche. Meine Pläne seien fertig. Aber sie wüssten ja, dass zuerst das Berufungsverfahren vor dem Krefelder Entnazifizierungsausschuss positiv abgeschlossen sein müsse. Ich bat sie, dort vorstellig zu werden und energisch auf eine Beschleunigung und auf den Abschluss des Verfahrens zu dringen. Das versprachen sie mir. Auch die Gewerkschaft wollten sie einschalten.

So halfen mir nun die Arbeiter und die Gewerkschaft. Meine Unternehmerkollegen, die Treuhänder, Kammer und Verbände rührten keinen Finger.

18. KAPITEL

Marshallplan – Xanten 1947 *– Entnazifizierungsausschuss: Entlastet – Wiederaufbau beginnt – Dr. Otten, Eisenscheine – 85. Geburtstag des Vaters – Anschluss an Unionmatex – Währungsreform 1948, Marktwirtschaft, die JEIA – Zur Deutschen Bank*

Ihre entwaffnende und spontane Hilfsbereitschaft macht die Amerikaner, trotz aller politischen Torheiten und – als Erbteil der Engländer – des ausgeprägten Pharisäertums dieser Nation, sympathisch. Es kamen Care-Pakete, die für manchen das Überleben bedeuteten, und im Frühjahr 1948 starteten sie den Marshallplan, um das zerstörte Europa wieder auf die Beine zu bringen.

Die erste Nachricht aus Übersee kam von Evas Bruder Walter und seiner Frau Elsie. Aus New Jersey, wo sie seit den zwanziger Jahren lebten, schickten sie ein Paket mit Kleidern, Anzügen, Pullovern, Schuhen, Wäsche usw., vorwiegend in Kindergrössen. Diese gebrauchten Sachen hatten sie in der Gemeinde gesammelt, und nun erbaten sie spezielle Wünsche. Das war eine Freude für uns alle, es war wie Weihnachten und eine grosse Hilfe für Eva. Alte Beziehungen lebten wieder auf, Freundschaften wurden erneuert und gefestigt, entfernte Verwandte traten wieder miteinander in Verbindung.

Der Winter 1947 war sehr kalt und der Frost so anhaltend, dass der Niederrhein zum «Stehen» kam. Rheinaufwärts bis über Xanten hinaus «setzte» sich das Eis. Ich fuhr mit Eva und den Kindern hin, dieses seltene Schauspiel zu sehen. Mit den Ältesten gingen wir von einem Ufer zum anderen über das Eis; wir kletterten vielmehr über die ineinander geschobenen Schollen.

Xanten, das alte und liebliche Städtchen, war nur noch ein Schutthaufen. Der Sturm des Rheinübergangs der Anglo-Amerikaner war darüber hinweggebraust. Der Dom, das Wahrzeichen des Niederrheins, bot ein entsetzliches Bild. Nur noch einige Mauern standen, die Gewölbe eingestürzt, die Türme ein Torso. Kann man hier überhaupt wieder etwas aufbauen? Es ist wesentlich einem Mann, Dr. Bader, zu danken, dass der Dom heute wieder steht. Er kämpfte gegen die Resignation und fing einfach an. Wände und Pfeiler wurden gestützt, da waren schon ein paar Arbeiter dabei, unter Anleitung aus dem Schutt hier eine Nase, da einen Finger, eine Hand oder einen Fuss herauszusieben. Die von den Pfeilern herabgestürzten Figuren, die Wasserspeier, alle diese Kunstwerke vergangener Jahrhunderte, sonst in schwindelnder Höhe, konnte man nun hier am Boden betrachten. Nicht nur uns, auch den Kindern, war das ein grosser, bleibender Eindruck. Fast drei Jahrzehnte dauerte es, bis der Xantener Dom in

seiner ganzen Pracht wiedererstand, umgeben von dem mit Mass und Einfühlungsvermögen wiederaufgebauten niederrheinischen Städtchen.

Zu Hause in Krefeld erwartete mich wieder der Alltag. Durch die Intervention des Betriebsrates gab es nun endlich Fortschritte in meinem Entnazifizierungsverfahren. Ich wurde zum Verhör, zur mündlichen Verhandlung bestellt. Es war ein merkwürdig zusammengesetztes «Gericht», dieser Entnazifizierungsausschuss. Vorsitzende war eine Juristin, die angeblich politisch verfolgt war. Die anderen Ausschussmitglieder waren biedere Vertreter der politischen Parteien und Gewerkschaften.

Meine politische Vergangenheit in Krefeld war für den Ausschuss nicht allzu ergiebig, umso mehr, als ich die Arbeiter und damit auch die Gewerkschaft auf meiner Seite hatte. Dass ich Nationalsozialist war, leugnete ich nicht.

Der Vorwurf, der gegen mich erhoben wurde, richtete sich auch hier darauf, ich hätte einem Herrn Dornburg in Coburg die Aktien seiner Firma «abgenommen». Ein umfangreicher Briefwechsel lag vor der Vorsitzenden, die mich nun mit gespannter Erwartung ansah.

Dornburg hatte also auch den Krefelder Ausschuss mobil gemacht, in der Hoffnung, auf diesem Umweg doch noch sein Ziel zu erreichen.

Ich konnte auf Dr. Thomas Dehler, den Rechtsanwalt aus Lichtenfels, verweisen. Die Juristin blickte erstaunt auf, als ich den Namen nannte. Ich schilderte, dass Dehler zunächst die Interessen Dornburgs vertreten wollte, sich dann aber zurückzog, als er erfuhr, was sich wirklich abgespielt hatte. Mein Rechtsanwalt Dr. Abels erklärte dem Ausschuss, dass wir den Prozess gegen Dornburg mit Sicherheit auch in der zweiten Instanz gewinnen würden, wenn Dornburg nicht schon vorher aufgäbe.

Schon ein wenig vorsichtiger wurde ich dann nach dem Erwerb der Aktien in Holoubkau gefragt. Mir wurde vorgehalten, ich hätte einen Mitaktionär (Fritz Werthmann) ins Konzentrationslager gebracht. Die Sache war schnell aufgeklärt. Der Vollständigkeit wegen und um weiteren Fragen vorzubeugen, fügte ich von mir aus noch den Fall Sevenich/Dresdner Bank an. Für alles bot ich Zeugenaussagen und Unterlagen an. Rechtsanwalt Abels verlangte abschliessend ein schnelles Ende des Verfahrens und meine «Entlastung».

Es dauerte noch drei Monate, bis ich von dem Ausschuss die Mitteilung erhielt, dass ich «entlastet» und in die Gruppe der «Mitläufer» eingestuft sei.

Das Letztere war mir nun auch nicht recht, denn ich war kein Mitläufer. Aber inzwischen waren diese Entnazifizierungsverfahren zu einer solchen Farce geworden, dass mir auch diese Einstufung gleichgültig war. Das Wichtigste war für mich, nun endlich frei zu sein für «leitende Tätigkeit».

Für mich war das alles – die unterschiedslose Diffamierung, die Zeit der Unsicherheit, das Verbot leitender Tätigkeit, die Dauer des Verfahrens und

manch andere Unbill – schon schlimm genug. Viel schlimmer aber war es für diejenigen, welche zum Beispiel wie Hjalmar Schacht, vom Nürnberger Tribunal freigesprochen, sofort von deutschen Entnazifizierern wieder verhaftet wurden, oder die nach vielen Jahren aus russischen Arbeitslagern in Sibirien zurückkamen und dann dies alles noch über sich ergehen lassen mussten. Noch auf lange Zeit fanden sich Deutsche, welche die Geschäfte der Sieger besorgten.

Mit der neuen Bescheinigung ging ich frühzeitig am nächsten Morgen, es war im Februar 1948, in den Betrieb. Hier bat ich zunächst um eine Besprechung mit dem Werksentnazifizierungsausschuss und dem Betriebsrat. Als alle versammelt waren, teilte ich ihnen mit, dass mein Berufsverbot aufgehoben sei und dass ich ab sofort die Leitung des Unternehmens wieder übernehmen würde.

Ich sah nur freudige Gesichter. Ich sagte den Männern, dass ich jetzt wieder meine ganze Kraft dem Unternehmen widmen würde, und ich versprach ihnen, dass hier neues Leben einziehen würde. Dann ging ich durch die Giesserei und die wenigen anderen Betriebsteile, in denen recht und schlecht gearbeitet wurde. Überall freundliche Begrüssung. Die Nachricht von meiner Rückkehr in die Führung des Unternehmens hatte sich mit Windeseile verbreitet. Hoffnung und Zuversicht erfüllte die Mitarbeiter. Zum Schluss unterrichtete ich die Treuhänder über die neue Situation.

Eine ungeheure Arbeitslust, eine Arbeitswut erfüllte mich. Wir hatten den Krieg und vieles mehr verloren. Deutschland war zerstückelt, die Heimat zerstört, die Wirtschaft durch Zerstörung, Demontage, Entflechtung und viele andere Massnahmen auf ein Minimum reduziert. Das Volk, wir alle, hungerten.
Nun wollte ich, wie viele Tausend andere Unternehmer, zusammen mit den Millionen Arbeitern, die sich ebenso wenig wie wir mit dem uns zugedachten Helotendasein abfinden wollten, die Wirtschaft, die Basis des uns verbliebenen nationalen Lebens wieder in Gang bringen.

Es war meine Generation, die den wirtschaftlichen Wiederaufbau schaffte und damit die Voraussetzung für jegliches politische Agieren. Das Wirtschaftswunder war kein «Wunder», sondern das Ergebnis harter Arbeit und gewiss auch einer vernünftigen, durch Adenauer und Erhard repräsentierten Politik.

Ich brauchte jetzt einen kleinen, zuverlässigen und fleissigen Mitarbeiterstab. Vorerst wollte ich alle Weisungen bis in die Einzelheiten selbst geben und die Entscheidungen allein treffen. So kam man am schnellsten voran. Später musste dann nach und nach personell ausgebaut werden.

Am zweiten Tag machte ich einen ausgiebigen Rundgang durch alle Betriebe und die Trümmer der ehemaligen Hallen, nahm mir dabei viel Zeit und sprach ausführlich mit Meistern und Arbeitern, um Anregungen zu gewinnen und gleichzeitig für eine positive Stimmung zu sorgen. Das gleiche tat ich in den Büros.

Am vierten Arbeitstag versammelte ich die Meister, einige Angestellte aus den Büros, Vertreter des Betriebsrates sowie Fritz Jahn und die ehemaligen Treuhänder. Ich sagte ihnen: «Die Giesserei läuft und wird weiter hauptsächlich von der Industrie-Companie mit Aufträgen versorgt.» Die letztere sei in fortschreitender, guter Entwicklung. Die Bearbeitung der Rohre müsse noch verbessert werden, und für später dächte ich an die Herrichtung der Halle 3 für Blecharbeiten und Eisenkonstruktion. Die Maschinenfabrik liege noch da wie am Kriegsende; ohne Dach und Kräne sei alles wertlos. Die von Coburg zurückgekommenen Werkzeugmaschinen seien dank der sorgfältigen Meldungen der Treuhänder vorläufig beschlagnahmt und damit für die Benutzung blockiert. Es sei nicht eine einzige Werkzeugmaschine mehr da, nur ausgebrannte und verrostete Reste. Die Konstruktionszeichnungen seien vernichtet, aber es seien Filme zur Rekonstruktion vorhanden. Schwerpunkt des Wiederaufbaus sei also der Maschinenbau.

Dann teilte ich mit, dass ich Herrn Lacher als «Wiederaufbaukommissar» eingesetzt habe, er werde sich vorläufig ausschliesslich um die genannten Fragen kümmern. Meister Kempen und Meister Holtmann sollten unter Einbeziehung der anderen Meister je eine Schlosserkolonne bilden. Binnen einer Woche wünschte ich eine Liste der Maschinen, die wir aus den Trümmern wieder zusammenbauen könnten, mit Angaben darüber, wie lange etwa die Herrichtung im Einzelnen dauern würde. Als Arbeitsplatz solle man ein provisorisches Dach an einer Ecke anbringen und Flaschenzüge aufstellen.

Und dann das Wichtigste zum Schluss: Alle Männer, die hier arbeiten, sollten etwas Anständiges zu essen haben. Ich würde dafür sorgen, dass in spätestens zwei bis drei Wochen die noch erhaltene Küche im Werk II wieder in Betrieb sei. Ich würde in den nächsten Tagen die Bauern in der Umgebung besuchen, um mit ihnen Lieferungen an Fleisch, Gemüse und Kartoffeln zu vereinbaren. Sie waren uns durch günstige Pachtverträge für den ziemlich grossen Grundbesitz der Firma verpflichtet. Jedes «Kompensations»-Geschäft bedürfe meiner Zustimmung. Richtschnur für die mit Verkauf befassten Herren sei etwa: von den «kompensierten» Waren dient die Hälfte zur Materialbeschaffung und für Werkzeuge, die andere Hälfte wird unter der üblichen Verrechnung mit Lohn an die Belegschaft verteilt und für die Küche gebraucht. Der Betriebsrat solle diese Verteilung überwachen. Ich selbst sei, ebenso wie alle leitenden Mitarbeiter, in diese Verteilung einbezogen. «Und nun an die Arbeit! Gemeinsam packen wir's!»

Beifälliges Gemurmel folgte meinen Ausführungen. Wie ich in den folgenden Tagen feststellen konnte, hatte sich die Stimmung überall schlagartig gebessert, wozu nicht nur die klaren Richtlinien, sondern auch die Aussicht auf warmes Essen und regelmässige Anteile an «kompensierter» Ware beitrugen. Wer wollte das den ausgemergelten Gestalten auch verdenken, die – wie ich – von mor-

gens bis abends Hunger hatten und dann auch noch körperlich unter schlechten äusseren Umständen, wie Kälte und Nässe, arbeiten sollten! Im Übrigen kamen nun auch von allen Seiten wertvolle Vorschläge und Anregungen zum Thema Wiederaufbau. Alle gingen mit Feuereifer ans Werk.

In einer provisorisch mit Wellblech gedeckten Ecke einer ehemaligen Halle wurden, wie ich feststellte, von Schlossern Druckmaschinen repariert. Ein Direktor erklärte auf mein Befragen stolz, dass er diese Reparaturarbeiten für die Verseidag (Vereinigte Seidenwebereien AG, Krefeld) ausführe. Auf meine Frage, wie sie bezahlt würden, erklärte er: «Gegen übliche Berechnung in Reichsmark!» Darauf ich: «Das wird sofort geändert. Entweder zahlt die Verseidag in Stoffen oder in Glas, Pappe und Zement, oder die Arbeiten werden sofort eingestellt!»

Grosse Bedenken wegen dieses «wichtigen Kunden» konnten mich nicht davon abhalten, einen kurzfristigen Besuchstermin mit Dr.-Ing. Esters, dem technischen Chef der Verseidag, zu verabreden. Es war dies mein erster Besuch bei einem Kunden und der erste Schritt in die geschäftliche «Öffentlichkeit» in Krefeld.

Ich erklärte Dr. Esters, der mich kühl empfing, dass auch wir gezwungen seien, den noch völlig zerstörten Betrieb wieder aufzubauen. Vorläufig seien nur solche Kunden interessant, von denen wir Hilfe für unseren Wiederaufbau bekämen. Die Verseidag sei dazu gut in der Lage, denn sie verfüge über Textilien. Die künftige Bezahlung beziehungsweise Kompensation könne nach seiner Wahl in Textilien oder auch in Glas, Pappe oder Zement bestehen. Ich bat Dr. Esters, sich die Sache zu überlegen, ich würde ihn am nächsten Tag anrufen. «Wenn es nicht zu einer Vereinbarung auf der von mir vorgeschlagenen Basis kommt, muss ich, so leid es mir tut, die Reparaturarbeiten für die Verseidag sofort einstellen, um andere Arbeiten zu übernehmen, die den Wiederaufbau fördern und unseren Arbeitern etwas bieten.»

Esters teilte am nächsten Tag mit, dass er bereit sei, auf meine Wünsche einzugehen. Damit war der erste Schritt für den Wiederaufbau der Maschinenfabrik getan. Ich konnte nun damit rechnen, in absehbarer Zeit wenigstens eine Halle regensicher abgedeckt und verglast zu haben. Dies war die Voraussetzung, um überhaupt Werkzeugmaschinen aufstellen zu können.

Alle schon getätigten Geschäfte wurden nun überprüft, die Bedingungen geändert und neue nur noch auf der festgelegten Basis abgeschlossen. Alsbald hatten wir soviel Baumaterialien, dass schon ständig eine eigene, kleine Baukolonne arbeiten konnte.

Mein nächster Besuch galt dem Regierungsdirektor Dr. Otten bei der Landesregierung von Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf. Otten war Referent für die eisenverarbeitende Industrie. Er entschied unter anderem über die Zuteilung

von Eisenscheinen, welche wiederum die Voraussetzung für die Beschaffung von Kränen und Dachkonstruktionen waren. Otten hat die Firma nie im Stich gelassen, mit ihm verband mich bald eine fast freundschaftliche Beziehung.

Ich kam gleich zur Sache: «Sie kennen die Verhältnisse bei unserer Firma und wissen, wie schlecht es noch bei uns aussieht.» Otten hatte alle grösseren Betriebe besucht. Er war im Bilde.

Ich schilderte genau die Situation und bat Otten um Hilfe: «Ich brauche Eisenscheine, viele Tonnen Eisenscheine, Herr Otten, zunächst für zwei grössere Kräne, je zehn Tonnen Tragkraft, und für eine Träger-Dachkonstruktion, damit wir die noch von der OT als Betonskelett gebaute Halle fertigbekommen und darin Maschinen aufstellen und arbeiten können. Hier sind die Angebote und sonstigen Unterlagen und der schriftliche Antrag an Ihre Behörde.»

Otten: «Wieviel Tonnen brauchen Sie?»

Ich nannte eine hohe Zahl, die ich mir vorher ausgerechnet hatte.

«Ich werde die Scheine sofort durch mein Büro ausstellen lassen. Sie können sie dann mitnehmen!»

So handelte dieser unbürokratische Mann, weil er Vertrauen hatte und die Verhältnisse aus eigenem Augenschein kannte. Es war mehr, als ich in meinen kühnsten Träumen erwartet hatte. Ich war glücklich und eilte zurück ins Büro.

Wenige Tage später waren die Beauftragten der Kranbaufirma in Krefeld, und die Aufträge wurden vergeben.

So ging es nun Tag für Tag, vom frühen Morgen bis in den späten Abend. Auch samstags und oft noch am Sonntag wurde geplant, überlegt, das nächste Wochenprogramm festgelegt. Ich nahm die Verbindung zu Kunden und Lieferanten auf und besuchte eines Tages, noch vor der Währungsreform, die Walzengiesserei Irle im Siegerland. Es waren alte Lieferanten für die von uns benötigten Hartgusswalzen. Allein für die Pulverwalzwerke hatten sie viele Hundert geliefert.

Der Betrieb war unzerstört und intakt. Er war vor dem Krieg und während des Krieges modernisiert worden. Es war ein Vergnügen, einen so vorbildlich eingerichteten Betrieb zu besichtigen. Etwas neidvoll meinte ich zu dem Inhaber, dass ich mich glücklich schätzen würde, wenn ich nur erst überhaupt unseren Betrieb wieder in Gang hätte. «Wir haben nicht eine einzige Drehbank mehr und sollen Maschinen bauen. Wie ich sehe», sagte ich halb scherzhaft, «haben Sie hier eine grosse Zahl von Drehbänken. Vielleicht können Sie mir eine oder zwei davon geben?»

Er nahm es ernst und sagte spontan: «Diese beiden Maschinen können Sie haben.»

«Was muss ich Ihnen dafür geben?»

«Nichts! Die schenke ich Ihnen im Hinblick auf unsere langjährige Geschäftsfreundschaft.»

Das war grosszügige Hilfsbereitschaft, für die ich mich herzlich bedankte. Die beiden Drehbänke bildeten den Grundstock eines sich langsam wieder vervollständigenden Maschinenparks. Die Präzision der aus den zerstörten Resten wieder zusammengebauten Maschinen war zwar nicht gross, aber es war besser als nichts. Wir konnten wenigstens wieder etwas produzieren, und später würde man weitersehen.

Ein Vertrag zwischen der Comag (Coburg) und der Industrie-Companie sicherte der letzteren für Norddeutschland und später auch für den Export den Alleinverkauf der Holzbearbeitungsmaschinen, welche durch Neukonstruktionen auf einen modernen Stand gebracht worden waren. Diese damals sehr begehrten Maschinen trugen nicht nur zur guten Entwicklung der Industrie-Companie bei, sondern förderten auch unseren Wiederaufbau.

Am 13. April 1948 vollendete mein Vater sein 85. Lebensjahr. Es war wohl eine Art neuer «Sippenhaft», die bewirkte, dass ihn ausser der Familie und seinen alten Freunden Keussen an diesem Tag niemand in seiner Behelfswohnung besuchte. Obwohl von mir rechtzeitig darauf hingewiesen, liessen sich weder die Stadt noch die Kammer, der er Jahrzehnte angehört hatte, noch die Unternehmerschaft in angemessener Weise vernehmen. Das war enttäuschend für den, der den Maschinenbau in Krefeld und am Niederrhein begründet hatte und stolz darauf sein durfte, der erste und bis dahin – neben seinem Bruder – einzige Ehrendoktor seiner Vaterstadt zu sein. Der Betriebsrat, die Arbeiter, brachten ihm ihre Glückwünsche und sprachen die sichere Erwartung aus, dass in seiner geliebten Fabrik sich die Räder bald wieder drehen würden.

Alsbald wollte ich nun, wie geplant, meine Verhandlungen mit der Unionmatex aufnehmen. Meinen Partnern in der Combitex erklärte ich, dass durch den Kriegsausgang eine neue Situation gegeben sei, und dass hinsichtlich einer Zusammenarbeit neu verhandelt werden müsse. Damit gewann ich freie Hand. Für mich persönlich war dieser Entschluss in mehrfacher Hinsicht schmerzlich, eine enge freundschaftliche Beziehung ging dabei in die Brüche. Aber im Interesse des Unternehmens und^seiner künftigen Chancen musste ich so handeln.

Es bedurfte zahlreicher Besuche vor allem bei Josef Monforts, dem Senior der Unionmatex, um den Boden für Verhandlungen zu bereiten. Doch bald nach der Währungsreform war es soweit, dass die neue Unionmatex gegründet und wir deren Mitglied wurden.

Durch den Anschluss an diese Gruppe gewann ich eine ungleich bessere Übersicht über das Gebiet des Textilmaschinenbaues, als ich sie bisher hatte. Ein wesentlicher Ausbau unseres Fabrikationsprogramms war eine Bedingung für den Beitritt. Diese Aufgabe stellte grössere Anforderungen, auch an mich persönlich, als ich vorher angenommen hatte. Es war der Preis für den Anschluss

an die damals beste Verkaufs- und Vertreterorganisation für Textilmaschinen in der Welt.

Als es der Mitte des Jahres 1948 zuging, mehrten sich die Anzeichen für eine bevorstehende «Währungsreform». Aber Genaues wusste niemand. Umso abenteuerlicher waren die Spekulationen. Ein mir bekannter Bauer erklärte listig, er habe sich für mehrere Tausend Reichsmark Rasierklingen gekauft. Wenn der Währungsschnitt komme, werde er sie gegen harte neue Mark wieder verkaufen, so würde er sein Barvermögen erhalten.

Als die Währungsreform kam, wollte kein Mensch seine Rasierklingen, denn sie waren minderer Qualität. Er musste sie wegwerfen.

Glücklicher war da schon die Textilindustrie. Deren Ware war in jeder Währung so gut wie bares Geld und sofort zum vollen Preis verwertbar. Manche Textilien waren zum Stichtag der Währungsreform «unterwegs». Aus diesen Warenposten unter anderem resultierte das sogenannte «Schwarzgeld», mit dem wir noch einigen Ärger haben sollten, da manche Beträge über Maschinenkäufe bei uns landeten.

In den letzten Wochen vor der Währungsreform hatte das Geld eine hohe Umlaufgeschwindigkeit. Niemand wollte Schulden in Reichsmark und auch nicht überflüssige Barbeträge oder Guthaben in Reichsmark haben. Rechnungen wurden umgehend, oft durch Boten, bezahlt.

Am 20. Juni 1948 kam dann über Nacht die neue «Deutsche Mark». Der Währungsschnitt war 10: 1 für Bargeld und alle Guthaben, für die Verpflichtungen und Forderungen. Die hypothekarisch gesicherten Schulden der Industrie wurden praktisch 1 : 1 von Reichsmark in DM umgestellt. (In Wirklichkeit unterlagen diese Schulden der Hypotheken-Gewinn-Abgabe/HGA, was aber einer Umstellung 1: 1 gleichkam.) Ausserdem wurde im Zuge der weiteren Massnahmen jeglicher Besitz, wie Häuser, Grundstücke, Firmen, mit dem «Lastenausgleich» langfristig belegt. Das war ein vernünftiger Akt ausgleichender Gerechtigkeit.

Eva und ich holten am Tage nach der Währungsreform gegen Ausweis das «Kopfgeld» ab. Es waren 40 DM pro Person, einschliesslich Kinder. Mit 280 DM sassen wir am Nachmittag um den Tisch. Für eine kurze Zeitspanne waren, was den Besitz von Bargeld angeht, alle Deutschen in den drei westlichen Besatzungszonen gleich.

Einen Teil des Geldes erhielt unsere Kinderbetreuerin à Konto ihres Gehaltes. Für den Rest wurde eingekauft.

Firmen und Behörden erhielten Dispositionsbeträge bei ihrer Bank. Die Höhe bemass sich nach der Lohn- und Gehaltssumme. Daraus wurden Vorschüsse an die Mitarbeiter gezahlt. So kam der Wirtschaftskreislauf, der einen Moment gestockt hatte, wieder in Gang. Aber für alle wurde nun offenbar, wie arm wir

geworden waren, und dass der verlorene Krieg von jedem bezahlt werden musste.

Das Unternehmen erhielt für die erlittenen Kriegsschäden, die sich auf etwa 20 bis 25 Millionen Mark (Vorkriegswert) beliefen, keine Entschädigung, bis auf die von der «Organisation Todt» angefangene Halle und ein paar hunderttausend Mark Akontozahlungen. Für die spätere Demontage der Werkzeugmaschinen erhielten wir nichts. Es war dies eine Reparationsleistung, die einige wenige für alle aufbrachten. Dieserhalb habe ich in den folgenden Jahren, gemeinsam mit Dr. Jakopp, dem damaligen Generaldirektor von Klöckner-Humboldt-Deutz, und Reuther sen. von der Demag noch viele Verhandlungen geführt. Der VDMA unterstützte uns, aber Erfolg hatten wir nicht.

Die verbliebene Substanz wurde noch zum Lastenausgleich herangezogen. Stichtag hierfür waren die Werte der DM-Eröffnungsbilanz, für deren Ansatz ein gewisser Spielraum bestand. Ich entschied mich im Hinblick auf die Langfristigkeit der Belastung für eine höchstmögliche Bewertung des Verbliebenen. Dies gab Abschreibungsmöglichkeiten, denn die Ertragssteuern waren zunächst exorbitant hoch. Und vor allem: die Firma sollte einigermassen kreditfähig bleiben.

Ein weiteres Handicap für die Maschinenfabrik war eine nicht zurückgezahlte, noch ziemlich hohe hypothekarisch gesicherte RM-Schuld gegenüber der Industriekreditbank (wie sie später hiess). Sie wurde 1 : 1 in DM umgestellt, blockierte das Grundbuch und belastete den Neubeginn. Die Treuhänder hatten die frühere Rückzahlung versäumt, und ich hatte es in den paar Monaten bis zur Währungsreform nicht mehr geschafft. Die Industrie-Companie war zum Glück weitaus besser dran; sie war in jeder Beziehung «unbelastet»!

Den leitenden Mitarbeitern und dem Betriebsrat sagte ich: «Von jetzt an gelten nur noch die normalen Grundsätze des Wirtschaftslebens. Kompensation und alle Sondergeschäfte müssen aufhören. Vor allem müssen wir auf Qualität unserer Arbeit und der Produkte bedacht sein. Wir haben es durch die hohen Kriegsschäden, die Demontage, andere Verluste und mein jahrelanges persönliches Handicap schwerer als andere. Das wird man uns vielleicht kurze Zeit zugute halten, dann aber werden wir nur an unserer Leistung gemessen. Für Selbstmitleid ist kein Platz.»

Nach aussen war die DM durch eine Devisenbewirtschaftung noch abgeschirmt. Ausserdem konnten wir die monetäre Abwicklung von Exportgeschäften nicht unmittelbar vornehmen. Hier war die JEIA (Joint Export-Import Agency) eingeschaltet. Sämtliche Exportgeschäfte mussten über die JEIA abgewickelt werden. Diese nahm auch die Devisen ein. Die Firmen erhielten den amtlichen Gegenwert in DM.

Für die alliierte JEIA und die hinter ihr stehenden Bankkreise war der westdeutsche Aussenhandel, von der Kontrolle ganz abgesehen, ein gutes Geschäft,

denn der noch lange schwankende Kurs der DM bot die Möglichkeit zu nutzbringender Manipulation. (So lag zum Beispiel der freie Kurs der DM gegenüber dem Schweizer Franken noch 1949 lange um 30 Rappen für eine DM.)

Viele neugegründeten Gesellschaften und solche Unternehmen, besonders in der Textilindustrie, die glaubten, auch nach der Währungsreform mit zwielichtigen Geschäften noch schnellen und leichten Gewinn machen zu können, sahen sich nach kürzerer oder längerer Zeit am Ende ihrer Kräfte. Ich habe viele untergehen sehen, die in den ersten Jahren nach der Währungsreform unangreifbar schienen. Die eisernen Gesetze der Marktwirtschaft und eines soliden kaufmännischen und technischen Gebarens waren wieder in ihre Rechte getreten. Ungestraft konnte sie keiner verletzen.

Allgemein bestaunt wurde der erste Scheck über 10'000 DM, den uns der Vertreter Schewe aus Nürnberg schickte. Es war die Anzahlung für einen Lufterhitzer. Mit den Resten seines Kopfgeldes rief Heinz Schewe mich telefonisch an, kündigte den Scheck an und bat darum, ihm sofort seinen Provisionsanteil zu überweisen, damit er reisen und arbeiten könne. Ähnlich handelten wir auch bei anderen Vertretern, von denen wir wussten, dass sie es uns mit fleissiger Arbeit danken würden. So kam allmählich alles in Schwung.

Die Währungsreform erforderte auch, mit unserer Hausbank neue Abmachungen zu treffen und Kreditlinien zu sichern. Das würde nicht einfach sein, denn die Banken, zunächst noch stark von Mitteln entblösst, würden sicher mit Krediten zurückhaltend sein.

Zur Vorbereitung von Gesprächen schrieb ich der Dresdner und der Commerzbank ausführliche Briefe mit einer Erläuterung der Geschäftssituation und unter Darlegung der Pläne und Erwartungen für die nähere Zukunft. Gleichzeitig machte ich Vorschläge für die Vereinbarung von Kreditlinien, sofern eine Inanspruchnahme erforderlich sein sollte.

Der Dresdner Bank, unserer Haupt-Bankverbindung seit sechs Jahrzehnten, galt mein erster Besuch, begleitet vom kaufmännischen Direktor. Gesprächspartner war der Filialdirektor Hamm. Dieser sagte nach ein paar einleitenden Sätzen, jede weitere Erörterung abschneidend: «Herr Kleinewefers, Ihre Kreditwünsche sind völlig illusorisch. An die Hergabe irgendwelcher Kredite oder Kreditzusagen für Ihre Firma ist nicht zu denken. Sie sind doch in einer so miserablen Situation, dass Sie sich einen Teilhaber suchen müssen, wenn Sie überhaupt Weiterarbeiten wollen.»

Darauf ich: «Herr Hamm, ich danke Ihnen für diese klare Auskunft. Damit ist wohl unsere Besprechung beendet.» Was sollte ich auch sonst sagen?

Was war nun zu tun? Wo sollte ich, selbst wenn ich es gewollt hätte, 14 Tage nach der Währungsreform einen Teilhaber oder industriellen Partner herholen? Andererseits brauchte ich besonders für den Wiederaufbau neben der Com-

merzbank den Rückhalt an einer weiteren Grossbank. Der Direktor Hamm persönlich hatte mich in eine Zwangslage gebracht, mit dem von ihm vertretenen Bankinstitut hatte das im Grunde wenig zu tun. Diese jedenfalls hatte bisher noch nie auch nur eine Mark bei uns verloren.

Da die Industrie-Companie schon seit der Gründung mit der Deutschen Bank arbeitete, lag es nahe, sich an diese zu wenden. Nach einer Bedenkzeit übernahm die Deutsche Bank die Geschäftsverbindung mit der Firma Kleinewefers in dem Umfange, wie wir sie bisher mit der Dresdner Bank hatten. Ich erhielt auch eine modifizierte Kreditzusage. Die Bank hatte sich, wie ich später vertraulich erfuhr, vor allem über mich erkundigt. Einige Auskünfte lauteten: «Wenn überhaupt einer aus der Kleinewefers-Firma, die besonders übel dran ist, wieder etwas macht, dann Paul Kleinewefers.» Diese Information verpflichtete mich zusätzlich; es war gut, in dieser Zeit noch ein paar verlässliche Freunde zu haben.

Mit der Deutschen Bank entwickelte sich ein Vertrauensverhältnis, welches auch den Belastungen durch schwierige Situationen standgehalten hat. Daneben blieb die alte Geschäftsbeziehung mit der Commerzbank unverändert bestehen.

19. KAPITEL

Probleme beim Wiederaufbau – 1948 erste Auslandsreise nach Schweden – Die Kurlandarmee, Myrdal – Christian Berner in Göteborg – Der «Fettkalander» aus der Schweiz – Trelenberg aus Russland zurück – Sam Keener aus den USA – Noch ein Besuch aus den USA – In die Schweiz und nach Italien – «Des Teufels General» – Technische Hochschule Karlsruhe, Professor Rudolf Plank – Theater an Rhein und Ruhr; Hans Rehberg, Gustav Gründgens

Der fortschreitende Wiederaufbau des Unternehmens hatte für meinen Vater eine belebende Wirkung. Er hatte seine täglichen Gänge «zur Fabrik» wiederaufgenommen. Besonders interessierte ihn die Walzenfabrikation, zu deren Wiederingangsetzung er seine jahrzehntelangen praktischen Erfahrungen beisteuerte. Gelegentlich erschien er auch als gerngesehener Gast bei Fritz Jahn in der Industrie-Companie. Mit besonderem Vergnügen war er dabei, als Fritz Jahn sein Büro in jene Zimmer verlegte, die am Ende des Krieges den damaligen Bewohnern als Hühnerstall gedient hatten.

Es wurde überhaupt noch jahrelang ständig umgezogen. Immer wieder wurde Platz gebraucht, war ein neuer Abschnitt im Wiederaufbau und in der Entwicklung des Unternehmens erreicht. Umzüge im Hause machten wir selbst. Jeder packte zu, und mit Hau-Ruck wurden auch die schwersten Brocken bewältigt. Danach gab es einen fröhlichen Umtrunk.

Mein Vater freute sich darauf, wieder in sein ehemaliges Wohnhaus einziehen zu können. Nach der Währungsreform mussten wir allerdings, mangels Geld, die Bauarbeiten für ein paar Monate unterbrechen.

Im Unternehmen liefen die Dinge gut. In den Werkstätten, soweit sie erhalten oder schon wiederhergestellt waren, wurde gearbeitet, und beim Wiederaufbau ging es auf allen Baustellen voran. Täglich in der Frühe machte ich meinen Rundgang, hier Pläne korrigierend oder Rat für die Beseitigung einer Schwierigkeit gebend, dort den persönlichen Sorgen eines Mitarbeiters nachgehend und überall immer wieder zur Eile und zum Schaffen ermunternd. Den täglichen Kleinkram des Wiederaufbaus hatte mir Lacher schon abgenommen; auf ihn war Verlass. Die Werks Verpflegung war gut. Sonderzuteilungen an begehrten Dingen wurden regelmässig an die Belegschaft verteilt. Ernährung und Versorgung mit wichtigen Gütern waren zwar seit der Währungsreform besser geworden, aber es fehlte doch noch an allen Ecken und Enden. Die deutsche Produktion musste steigen: Erst ein wachsender Export würde uns die notwendigen Devisen zur Bezahlung lebenswichtiger Importe verschaffen.

Ich hatte schon kurz vor der Währungsreform – ein zeitlicher Zufall – in allen Krefelder Strassenbahnen Werbeplakate anbringen lassen, um Arbeitskräfte anzuwerben. Wir brauchten sie dringend, aber während der Reichsmarkzeit war der Anreiz zur Arbeit gering, und die Menschen beschäftigten sich lieber mit ihren eigenen Aufbauproblemen. Das änderte sich mm schlagartig. Schon wenige Tage nach dem 20. Juni setzte ein erfreulicher Zustrom von Arbeitskräften ein.

Im Rahmen des jeweils Notwendigen und Möglichen wurde der organisatorische Aufbau im Unternehmen laufend verbessert. Aber noch auf Jahre hinaus waren wir auf Improvisation und oft spontane Entschlüsse angewiesen.

Mit dem Anschluss an die Deutsche Bank waren zwar die akuten finanziellen Fragen gelöst, aber es gab noch grundsätzliche Finanzprobleme und Risiken, die mich für die nächsten zehn Jahre beschäftigen würden. Die Altschulden vor allem mussten bezahlt werden, um das Grundbuch für neue langfristige Kredite freizumachen. Nach der Währungsreform war selbst das geringe Anfangskapital von «Kleinewefers» mehr eine Fiktion als eine Realität. Echt waren die knapp 100’000 DM der Industrie-Companie. (Wir hatten es geschafft, das RM-Anfangskapital in reale Werte und Good-Will umzusetzen.) Ausserdem würden noch neue Belastungen kommen: unter anderem der Lastenausgleich, die Umlage auf die Betriebe der eisenverarbeitenden Industrie zugunsten des Aufbaus der Stahlindustrie, die noch auf viele Jahre durch hohe Sonderabschreibungen enorm begünstigt blieb.

Auch die Ablösung der «Treuhänder» stand mir noch bevor. Nach allem, was gewesen war, gab es keine Vertrauensbasis mehr. Schliesslich musste ich auch mit Hilfe alter und neuer Mitarbeiter wieder eine verlässliche mittlere Führungsschicht aufbauen. Einige der früheren leitenden Angestellten waren im Kriege gefallen, andere hatten sich in der Zwischenzeit neue Stellen gesucht, hatten sich «verlaufen» oder sich selbständig gemacht. Das galt besonders für Konstruktion und Verkauf.

Als vordringlich erschien es mir, die Verbindung mit wichtigen Kunden wiederaufzunehmen. Ich wollte unmittelbare, eigene Eindrücke darüber gewinnen, wie es «draussen» aussah. Was würde investiert werden: bei den Textilfabriken, in der Papier- und Kunststoffindustrie, bei den Stahlwerken? Wie war der technische Stand? Was war im Bereich unseres Textilmaschinenprogramms, das im Rahmen der Unionmatex eine Ausweitung um ein Vielfaches erfahren musste, zuerst zu entwickeln? Welche Konstrukteure hatten oder brauchten wir dafür? Wie und wo sollte gefertigt werden? Wie war der internationale technische Stand unserer Maschinen und Apparate? Die Amerikaner und Engländer mussten doch jetzt überall im Geschäft sein. Es galt, die Verkaufs- und Vertreterorganisation wieder aufzubauen. Eine verlässliche Kalkulation im Innern musste geschaffen werden. Wie waren eigentlich die Preise für unsere Erzeugnisse am Markt? Es

waren tausend Fragen, die mich beschäftigten.

Vor allem aber: wie sah das alles im Ausland aus, von dem wir zehn Jahre vollkommen abgeschnitten waren? Ohne das Ausland als Kunde, ohne Export konnte es auf die Dauer keine deutsche Industrie, vor allem keinen Maschinenbau, mehr geben. Unser Export war lebensnotwendig, allein schon um die im Westen lebenden 60 Millionen Menschen auf diesem schmalen Raum, ohne die landwirtschaftlichen Überschussgebiete des Ostens, zu ernähren.

Aber ich wollte auch dieses Deutschland von draussen sehen und hören, was die Menschen dort über uns und über den Krieg dachten. Ich wollte mein Weltbild wieder «in Ordnung bringen», wie es Haushofer immer forderte.

Die erste Auslandsreise ging Mitte Juli 1948 nach Schweden. Ich wollte unsere langjährigen Geschäftsfreunde Hartkopp und Krüger besuchen, die aus Finnland vor den Russen nach Stockholm geflohen waren. Hier hatten sie schon Ende 1944 wieder einen Geschäftsbetrieb etabliert. Das Büro war zunächst in der Garage ihres Wohnhauses, Startkapital war der Erlös aus dem Verkauf eines Mercedes-Wagens, den sie als einziges wertvolles Stück aus Finnland herausbrachten.

Basis des neuen Geschäftes waren unsere Nadelrekuperatoren, die vor allem von der schwedischen Stahlindustrie gebraucht wurden. Lieferungen aus Deutschland waren nicht möglich, und so liessen Hartkopp und Krüger die Apparate nach Konstruktionszeichnungen und Berechnungsunterlagen, die sie aus der langjährigen Zusammenarbeit mit uns hatten, recht und schlecht in Schweden herstellen, oder bezogen sie, wie der Holländer Cramer, von unserem englischen «Lizenznehmer» Newton Chambers. Als korrekte Kaufleute unterrichteten sie uns mit der ersten Post, die wieder ging, über diesen Tatbestand. Sie versicherten dabei, dass sie uns selbstverständlich angemessene Lizenzen gutschreiben und, sobald dies möglich sei, die Apparate und auch andere Erzeugnisse wieder aus Deutschland beziehen würden.

Hartkopp und Krüger gaben mir die erforderliche Bürgschaft für die während des Besuches anfallenden Kosten. Ausserdem besorgte ich mir eine Ausreisegenehmigung aus Deutschland bei der Militärregierung sowie eine Einreisegenehmigung nach Schweden und eine Durchreisegenehmigung durch Dänemark. An Fliegen war für Deutsche noch nicht zu denken. Regierungsdirektor Otten in Düsseldorf bahnte mir alle Wege und gab mir die erforderlichen Dringlichkeitsbescheinigungen. Auch die Krefelder Industrie- und Handelskammer unterstützte mich jetzt.

Nach einigen Wochen hatte ich den provisorischen Pass mit der Ausreisegenehmigung und einem vierzehntägigen Besuchsvisum für Schweden. Reisedevisen gab es noch nicht, und so mussten mir unsere schwedischen Freunde eine Fahrkarte von Hamburg nach Stockholm und zurückschicken. Von Kre-

feld nach Hamburg konnte ich selbst buchen, 3. Klasse. Die 1. und 2. Wagenklasse waren für Deutsche verboten.

«Marschverpflegung» ersetzte den Speisewagen. Ich wollte über Hamburg ohne Unterbrechung Weiterreisen, also war ich auf 24 Stunden Bahnfahrt eingerichtet. An den internationalen Zug von Paris über Köln, Hamburg nach Kopenhagen war ein Wagen 3. Klasse für die Deutschen, die Parias, angehängt. Ich trug es mit Gelassenheit, aber es erbitterte mich doch, als ich bei den Abteilen der 1. und 2. Klasse das internationale Publikum im Fenster liegen sali, sorgfältig und elegant gekleidet. Das Interesse dieser Reisenden galt den Zerstörungen der Bahnhöfe und Städte. Die wenigen Deutschen, zur 3. Wagenklasse eilend und schon an den abgezehrten Gesichtern und dem äusseren Habitus erkennbar, wurden wie Tiere in einem Zoo bestaunt und abgeschätzt.

Mit dem Nachtzug ging die Fahrt, natürlich ohne Schlafwagen. In eine Ecke der Holzklasse gedrückt, wie zu Anfang der dreissiger Jahre in der grossen Wirtschaftskrise, erreichte ich am späten Vormittag Kopenhagen. Es waren nur wenige Deutsche, die nach Dänemark einreisten. Auf der Weiterreise nach Stockholm war ich der einzige Deutsche. Wie ich später feststellte, war ich überhaupt einer der ersten Deutschen, die seit Kriegsende nach Schweden kamen.

In Kopenhagen erbat ich von Reisenden eine Auskunft. Ohne viel nachzudenken, sprach ich Deutsch, wie es in Skandinavien vor dem Krieg üblich war. Verlegene Gesichter, aber keine Antwort, waren die Reaktion. Da wusste ich blitzartig – Deutsch ist vorläufig nicht mehr gefragt. Ich wiederholte meine Frage auf englisch und erhielt in liebenswürdigster Weise die gewünschte Auskunft. Seitdem sprach ich auf dieser und den folgenden Auslandsreisen nur noch Englisch oder Französisch.

Auf dem Trajekt setzte ich mich an Deck in die Sonne und hing meinen Gedanken nach. Viele junge Leute, Dänen und Schweden, waren unterwegs in den Sommerferien. Ich verglich dieses Bild einer friedlichen, frohen und offensichtlich in guten Verhältnissen lebenden Jugend mit der Not, die bei uns zu Hause noch herrschte.

Einige junge Leute hatten mich alsbald als Ausländer erkannt. Nach der Kleidung zu urteilen, müsse ich Deutscher sein, meinten sie. Dann stellten sie viele Fragen . . . Schliesslich fragten sie auch nach der neuen Währung und ob ich vielleicht ein paar von den neuen Scheinen zeigen könne.

Ich hatte mir vorsorglich 100 neue DM in verschiedenen Scheinen eingesteckt, obwohl es verboten und damit ausserhalb Deutschlands nichts anzufangen war. Hier aber war die Sammelleidenschaft der jungen Leute entfacht: sie wollten mir unbedingt 50 DM in verschiedenen Scheinen abkaufen. Ich sollte den Preis nennen.

Als Deutscher in der Besatzungszeit als «Schwarzhändler» und «Devisen-

schieber» geschult, überschlug ich schnell den höchstmöglichen Kurs, machte noch einen Zuschlag für die Sammler und hatte alsbald im Austausch gegen die DM einen ansehnlichen Betrag Schwedenkronen in der Tasche. Meine Situation hatte sich damit wesentlich verbessert: Auf der Weiterfahrt durch das schöne Schweden konnte ich mir ein gutes Mittagessen im Speisewagen leisten.

In Stockholm überall pulsierendes Leben, ein sauberer Bahnhof, gutgekleidete und gutgenährte Menschen auf den Strassen, fast festlich anmutende Häuser. Es war ganz unwirklich für mich, der ich aus einem Land kam, in dem alles grau war, die Menschen abgerissen gekleidet, mager, oft auch verzweifelt – aus einem Land, das sechs Jahre lang fast gegen die ganze Welt um sein Leben gekämpft hatte und schliesslich in einem Meer aus Flammen und Trümmern unterging. Hier war ich in einem Land, das wie von einem Logenplatz der Tragödie zugesehen hatte.

Nachdem meine Freunde korrekt die Lizenzen mit mir abgerechnet hatten, gingen wir einkaufen. Ich kleidete mich von Grund auf neu ein. Dabei staunten nicht nur meine Geschäftsfreunde, sondern auch die Verkäufer in dem schwedischen Kaufhaus. Beim Anprobieren eines neuen Anzuges kamen meine Unterwäsche und mein Hemd zum Vorschein: Ein Flicken sass am anderen, immer wieder waren die Sachen gestopft und zusammengeflickt worden. Soweit es in den zurückliegenden Jahren per «Zuteilung» Neues zu kaufen gab, brauchten es die Kinder, denn sie wuchsen ständig aus ihren Sachen heraus, und nicht alles konnten die jüngeren Geschwister weiter tragen.

Für Eva kaufte ich Nylonstrümpfe, die ich in Stockholm zum erstenmal sah, und eine Handtasche. Für die Kinder Pullover und noch manches andere, soweit es die Koffer und die Manteltaschen fassen konnten. Als ich zurückkam, war es wie Weihnachten.

Meine Betriebsbesichtigungen in Schweden ergaben, dass – bis auf eine kontinuierliche amerikanische Bleiche – noch keine nennenswerten technischen Fortschritte zu verzeichnen waren. Das war nicht verwunderlich, denn während des Krieges hatte die Entwicklungsarbeit an sogenannten Friedensmaschinen auch in England und Amerika geruht. Allerdings erwartete man bald, besonders aus den USA, als Folge von Erfindungen im Rüstungsbereich und neuer Materialien interessante Neuerungen. Wir mussten uns anstrengen. Die Qualität und die äussere Aufmachung der Maschinen, die ich in Schweden sah, waren wesentlich besser, als wir sie bei uns gewohnt waren. Auf unseren Maschinen hatte bald nach Kriegsbeginn der Spruch «Kriegsaufmachung, Güte unverändert» den früher üblichen Finish aus Spachtel und Lack ersetzt.

Ich nahm mir vor, nach meiner Rückkehr einen kleinen Vortrag über das Thema «Qualität und äussere Aufmachung» vor der Belegschaft zu halten und zu berichten, was ich gesehen hatte. Es war notwendig, um international bestehen zu können.

In Stockholm besuchte ich Ragnhild Schmidt, die ich von der Karlsruher Studentenzeit her kannte und die schon lange mit einem schwedischen Ingenieur verheiratet war. Sie war damals mit Trelenberg befreundet und hatte jetzt über das Rote Kreuz herausbekommen, dass er bei Gorki in russischer Kriegsgefangenschaft war. Mit dieser Nachricht schickte sie nach Krefeld Care-Pakete und Sachen für Trelenbergs und unsere Kinder; ich wollte ihr danken.

Während unseres Gesprächs öffnete sie einen Sekretär, angefüllt mit Briefen, in welche ich Einblick nehmen sollte. Mir enthüllte sich ein grausames Geschehen, von dem bei uns niemand wusste. Es wird bis heute – zumindest von offizieller Seite – ebenso unterdrückt wie die Bestialitäten der regulären Roten Armee in Ostdeutschland und Berlin und wie die Verbrechen, welche die Millionen Vertriebener erdulden mussten.

Gegen Ende des Krieges hatten Tausende von Soldaten der im Baltikum eingeschlossenen «Kurlandarmee» versucht, mit Kähnen, Fischerbooten und anderen Schiffen über die Ostsee ins neutrale Schweden zu fliehen, um der gefürchteten russischen Gefangenschaft zu entgehen. Nach der Haager Konvention mussten sie entwaffnet und bis Kriegsschluss interniert werden, wie es zum Beispiel die Schweiz während zweier Kriege korrekt mit französischen und später mit deutschen Truppen tat. Die Schweden aber sammelten diese Soldaten in primitiven Lagern an der Küste und lieferten sie alsbald per Schiff den Russen aus. Zur Ehre der schwedischen Öffentlichkeit sei gesagt, dass in Schweden selbst das Verhalten der eigenen Regierung missbilligt wurde.

Als Ragnhild von diesen geflohenen deutschen Soldaten und ihrer Not hörte, begründete sie mit anderen schwedischen Frauen sofort ein Hilfswerk, sammelte Decken, Kleidung und Nahrungsmittel und besuchte ständig die Lager, nicht allzu weit von Stockholm entfernt. Sie muss den Soldaten wie der «Engel» Elsa Brandström erschienen sein. Davon zeugten Hunderte von Briefen, in denen ich nun las.

Mit Polizei – die Armee hatte sich bezeichnenderweise geweigert – wurden diese armen Kerle zur Auslieferung an die Russen auf russische Schiffe getrieben. Viele baten um Grüsse an Frau, Kinder und Eltern, und immer wieder Dank für die selbstlose Hilfe. Da war von Selbstverstümmelungen die Rede, um der Auslieferung zu entgehen; von Kameraden, die Selbstmord begingen, sich von den Schiffen in die Ostsee stürzten, wurde berichtet. Es war erschütternd.

Das alles geschah auf Geheiss der schwedischen Regierung, des Kabinetts. Ein Angehöriger desselben war Minister Myrdal, der vor ein paar Jahren den Friedenspreis des deutschen Buchhandels erhielt...

Von Stockholm reiste ich nach Göteborg. Zunächst besuchte ich den langjährigen Vertreter der Unionmatex, einen Schweden, Diplomingenieur der Technischen Hochschule Dresden, der ein perfektes Deutsch mit stark sächsischem

Akzent sprach. Als ich auftauchte, rief er seinen Angestellten zu: «Kinder, die erste Friedenstaube aus Deutschland ist da. Dat Geschäft geht wieder los!» Ich wurde wie eine Art Weltwunder bestaunt. Wie man eben Menschen bestaunt, die einer Katastrophe entgangen sind, deren Ausmass alle Vorstellungen der Nichtbeteiligten übersteigt, und von denen man annahm, dass sie eigentlich gar nicht mehr existieren könnten.

In Göteborg lernte ich auch den Generalkonsul Berner kennen: eine Wikingergestalt, gross und kräftig, mit rötlichem Haar und Bart, etwa 60 Jahre alt, Chef und Inhaber eines grossen schwedischen Handelshauses. Eine Abteilung seiner Firma vertrat renommierte deutsche Maschinenfabriken, besonders für die Papierindustrie. Wir arbeiteten schon seit Jahrzehnten zusammen, aber den Generalkonsul Berner hatte ich noch nie zu Gesicht bekommen.

Anlässlich dieses ersten Besuches eines Deutschen wurde ich von Berner zu einem festlichen Abendessen eingeladen. Es war eine sehr offizielle Angelegenheit, und der Tisch war reich gedeckt. Immer wieder wurde ich, wie es gelegentlich bei armen Verwandten geschieht, zum Essen und Trinken animiert. Ich blieb bei betonter Zurückhaltung.

Auf die Frage, wie es mit der Liefermöglichkeit für unsere grossen Papierkalander stünde, berichtete ich über das Ausmass der Zerstörung unserer Betriebe. Ich sagte aber auch, unser Wiederaufbau schreite so gut voran, dass ich hoffe, in einigen Monaten auch diese Maschinen, wenn auch zunächst noch mit langer Bauzeit, wieder liefern zu können. Darauf meinte der Generalkonsul etwas von oben herab: «Ihr Deutschen seid tüchtige Leute, und Ihr werdet Eure Fabriken und die Wirtschaft schon wieder in Gang bringen. Aber von Politik versteht Ihr nichts!»

«Erlauben Sie mir eine Frage: Sie halten doch sicher Churchill für einen grossen Politiker?!» «Oh, ja, natürlich.» Darauf ich: «1905 wurde Churchill ins Parlament gewählt, und schon bald spielte er eine massgebende Rolle in der englischen Politik. Im Ersten Weltkrieg war er Erster Lord der Admiralität; seine Rolle vor und während des Zweiten Weltkrieges ist bekannt. Nun ist im allgemeinen doch der Erfolg ein Gradmesser für die Leistung eines Mannes in Politik und Wirtschaft. Ich stelle aber fest, dass es seit Churchills Wirken mit England und dem Empire ständig bergab gegangen ist.» An diesem Abend wurde über Politik nicht mehr gesprochen, und am nächsten Tag wandten wir uns den Geschäften zu.

Bei der Ausreise aus Schweden fragte mich der Zollbeamte: «Führen Sie neue Sachen, Kleidungsstücke, Strümpfe usw. mit sich?» – Ich verneinte ausdrücklich, obwohl ich von Kopf bis Fuss neu eingekleidet war und alle Taschen voller Nylonstrümpfe hatte. Das meiste hatte ich in den neuen Mänteln untergebracht, und diese hingen zwanglos im Gang des Zuges. Es ging gut.

Einen grösseren Betrag an Schwedenkronen konnte ich durch die englische

Einreisekontrolle in Deutschland hindurchbringen. Dieses Geld bildete den Grundstock für eine immer grösser werdende Bargeldsammlung von «schwarzen» Devisen, die unsere Bewegungsfreiheit im Ausland vergrössern sollte. Mit offizieller Devisenzuteilung für Auslandsreisen durch die alliierte JEIA konnten wir vorerst nicht rechnen. Die JEIA wurde bei uns so interpretiert: Jeder Export Import Ausgeschlossen! Die Alliierten waren nicht an der Entwicklung unseres Aussenhandels und dem Wiederauftreten der deutschen Industrie auf den Weltmärkten interessiert.

Bald nach der Währungsreform erhielten wir den ersten Auftrag zur Lieferung einer grossen Maschine. Er kam aus der Schweiz; es war ein zwölfwalziger Superkalander. Die Gegenleistung bestand zu einem Teil aus neuer DM und Schweizer Franken an die JEIA, zum anderen aus zwei Waggons mit Fett, Mehl, Schokolade, Kondensmilch und anderen hochwertigen Nahrungsmitteln, die auf die Belegschaft verteilt wurden. Ausserdem erhielt ich in persönlichen Briefen des Kunden recht schmeichelhafte, mir jedoch etwas unverständliche Vorschusslorbeeren für den Bau dieser Maschine.

Abnehmer dieses «Fettkalanders», wie wir ihn nannten, war eine Papierfabrik in Appenzell. Zum Hauptaktionär dieser Firma entwickelte sich aus Anlass dieses Geschäftes eine engere persönliche Beziehung, die über mehrere Jahre hielt. Bei Reisen in die Schweiz suchte ich stets das Gespräch mit diesem Herrn, weil er sowohl über beste innerschweizerische als auch über ausgedehnte Beziehungen im Ausland verfügte. Ich gewann dabei in konzentrierter Form eine gute Kenntnis des internationalen Geschäfts und der Märkte, auch in Übersee.

Der Kalander war solide und ordentlich konstruiert. Aber er hatte bestenfalls den technischen Stand der Vorkriegszeit und war unter den primitivsten Verhältnissen gebaut worden. Dem Auftraggeber war das aus den Verhandlungen und auch durch Augenschein bekannt. Es handelte sich um eine Maschine, die wohl ihren Zweck erfüllte, aber keineswegs eine technische Glanzleistung der Firma Kleinewefers war.

Gemessen an den Weltmarktpreisen war diese Maschine, wie ich später feststellte, spottbillig. Viele ausländische, auch Schweizer Firmen, hatten sich damals in Frankfurt etabliert, um von dort aus ihre Geschäfte in Westdeutschland zu tätigen. Unter Ausnutzung des Tiefstandes der DM (zeitweise 20 bis 30 Rappen für eine DM) brachte ihnen das sagenhafte Zusatzgewinne.

Die Fett-, Mehl- und Schokoladenlieferung, für uns wie ein Geschenk des Himmels, spielte wertmässig kaum eine Rolle, wofür wir jedoch infolge des bei uns herrschenden Mangels überhaupt kein Empfinden hatten. Was man dringend braucht, ist immer auch besonders «wertvoll». So bezahlten wir diese schweizerische Wohltätigkeit letzten Endes selbst. Das war sicher kein Einzel-

fall, und es gab Leute, welche später nachwiesen, dass auch die Versendung der berühmten Care-Pakete ins hungernde Deutschland für die Initiatoren ein Riesengeschäft war.

Das Wissen um die Hintergründe dieser extrem billigen Maschinenlieferung gehörte in meine Rubrik «Erfahrungen sammeln» für den Anschluss an den Weltmarkt. Es hat mir nicht viel ausgemacht. Als ausgesprochen unfein aber empfand ich, dass diese Papierfabrik einige Jahre später weitere Kalanderaufträge an eine Wettbewerbsfirma vergab, weil wir «technisch rückständig» seien. Inzwischen hatten wir längst aufgeholt. Diese Negativ-Äusserungen haben uns in der Papierindustrie relativ lange geschadet.

Eines Tages im Spätsommer 1948 klingelte das Telefon: «Hier Trelenberg, ich bin auf dem Bahnhof!»

«Mensch, Werner, du bist aus Russland heil zurück? Ich will sehen, ob das Auto da ist, dann hole ich dich ab. Mach dich schon auf den Weg: Ostwall, Hülser Strasse.»

Auf der Hülser Strasse fielen wir uns in die Arme. Werner Trelenberg hatte die Gefangenschaft, abgesehen von einem Knöchelbruch am Fuss, in einem Lager bei Gorki gesund überstanden. Er hatte als Waldarbeiter und Baumfäller gearbeitet.

Werner war auf uns, die Heimat, mindestens so neugierig wie wir auf seinen Bericht über die Erlebnisse der letzten Jahre. Er, der umfassend gebildet war, hatte im Gefangenenlager Kurse und Vorlesungen veranstaltet. Auch Theater wurde gespielt. Erleichtert war Trelenberg, als er meinen Namen im Telefonbuch fand. «Sie leben und arbeiten, es gibt eine Zukunft auch für mich am alten Platz», so dachte er. Und ich hatte wieder einen Freund, einen Vertrauten bei der Arbeit um mich.

Zur Einführung Trelenbergs in seine Arbeit nach zehnjähriger Abwesenheit rief ich Betriebsrat und Entnazifizierungsausschuss zusammen: «Hier ist Dr. Trelenberg, unser Jurist, zurück aus dreijähriger russischer Gefangenschaft. Er war als Student in Breslau Unteroffizier beim schlesischen Grenzschutz[1], dann SA-Mann (Truppführer) und ausserdem Parteimitglied. Er war deutscher Offizier (Hauptmann), hat den Krieg vom ersten bis zum letzten Tag mitgemacht und unter anderem das EK I und II erworben. Hat jemand gegen Dr. Trelenberg etwas vorzubringen?» Allgemeines Schweigen. «Dann werden wir wohl alle auf weitere Formalitäten verzichten. Dr. Trelenberg nimmt morgen früh

[1] Dieser Grenzschutz war eine aus Freiwilligen bestehende und früher der Reichswehr, später der Wehrmacht unterstellte Truppe. Sie diente ursprünglich (nach dem Ersten Weltkrieg) dem Schutz der besonders in Oberschlesien (Korfanty) immer noch latent bedrohten Ostgrenze; nach dem Aufbau der Wehrmacht sollte sie in Spannungszeiten an der Grenze deren Aufmarsch sichern.

seine Tätigkeit wieder auf. Ich brauche ihn dringend.» Erleichtertes und beifälliges Gemurmel begleitete das allgemeine Händeschütteln mit dem Heimkehrer.

Am späten Nachmittag des 28. August 1948 (ich habe das Datum so gut behalten, weil es Evas Geburtstag ist) kam ein Volkswagen mit drei Amerikanern vorgefahren. Der Werkspförtner hatte mir etwas ängstlich einen «hohen amerikanischen Offizier» avisiert. Dieser «hohe Offizier» stellte sich als Sam Keener vor, Inhaber der Firma Salem Engineering, Salem, Ohio, nicht weit von Pittsburgh. Mein erster Eindruck, dass die Uniform nicht ganz echt war, sollte sich später bewahrheiten. Der zweite war Walter Scheib, ein jüdisch aussehender Amerikaner. Der dritte wurde als Lawyer vorgestellt: Rechtsanwalt Dr. Dr. Robert Herbst.

Sam Keener sagte: «Short after this damned bloody war (er liebte Kraftausdrücke, die an seinen früheren Beruf erinnerten) I bought the Salem Engineering Co. in Ohio.» Er sagte das so, wie man in einen Laden geht und einen Mantel kauft. Die Salem Engineering Co. war eine der führenden amerikanischen Industrieofenbaufirmen, mit der Stahlindustrie eng verbunden. Keener wollte sie zu einem Unternehmen ausbauen, welches komplette Fabriken aller Art plante und lieferte. Fachliche Kenntnisse hatte er, der als Cowboy begonnen hatte, nicht. Aber er verfügte über Dollars, die er im Krieg kräftig vermehrt hatte, und über eine unbändige, allerdings – wie sich noch herausstellen sollte – sprunghafte Unternehmungslust.

«Wie ich mir den Laden nun so anschaue», fuhr Sam Keener fort, «finde ich da so komische Gussstücke, die mit Stacheln besetzt sind. Die Ingenieure sagen mir, dass das eine grosse Sache ist, aber dass sie mit dem Kram nicht recht fertig werden. Die Berechnungen stimmen nie, und die Fabrikation in einer befreundeten Giesserei klappt nicht. Wir fanden dann heraus, dass über diese Apparate, Rekuperatoren heissen sie, vor dem Krieg mit euch wegen Lizenz verhandelt wurde. Die Korrespondenz hört aber mit Kriegsbeginn auf. Nun bin ich hier, um zu sehen, ob von euch in diesem damned bloody war noch etwas übrig geblieben ist. Im Werk II, an der Giesserei, war ich schon, da ist ja Betrieb, da wird produziert. Hier in der Maschinenfabrik – die Tommies haben euch ja schön rasiert – ist es noch ziemlich still, aber es wird gebaut, und ihr Germans werdet das schon wieder machen. Das sieht man überall, ihr seid prächtige Burschen!» Damit haute er mir wohlwollend auf die Schulter.

«Well, Mr. Keener, was Sie sagen, stimmt. Die Korrespondenz wegen einer Lizenz auf unsere Nadelrekuperatoren an die Salem Engineering für USA habe ich damals selbst geführt. Wir sind in der Lage, Ihre Firma sofort mit Rekuperatoren zu beliefern. Ich bin auch bereit, neu über eine Lizenz zu verhandeln. Leider kann ich Sie nicht besser empfangen, da ich mit meiner grossen Familie hier in dieser Behelfswohnung sitze, und deshalb verhandeln wir bei schönem

Wetter auf der Strasse!»

Er lachte dröhnend. Für den übernächsten Tag, vormittags zehn Uhr, wurde ein Termin im Parkhotel Düsseldorf zur Fortsetzung des Gesprächs vereinbart. Die beiden Sam Keener begleitenden Herren hatten wenig gesagt. Ich musste noch herausbekommen, welche Rolle sie spielten.

Zum Schluss fragte ich Sam Keener, was für eine Uniform er trage, ob er Luftwaffenoffizier sei. Keener lachte: «Ich bin mit meinem eigenen Flugzeug unterwegs und hatte immer Schwierigkeiten auf den Flugplätzen der Alliierten. Dauernd wird kontrolliert, man verweigert mir den Zugang, und es gibt Schikanen. Das war ich satt. Ich habe mir eine Phantasieuniform schneidern lassen. Seitdem geht alles grossartig, und die Posten stehen stramm.»

Zwei Tage später fuhr ich mit Fritz Jahn ins Parkhotel, das einzige intakte Hotel in Düsseldorf, nur die beiden obersten Stockwerke waren ausgebrannt. Die Militärregierung hatte es ausschliesslich für Besatzungsoffiziere und für solche Zivilisten reserviert, welche mit Genehmigung der Militärregierung nach Deutschland kommen durften.

Über Keener war in der Presse gross berichtet worden. Von seinem eigenen viermotorigen Flugzeug auf dem Düsseldorfer Flughafen und davon, dass er den Bau ganzer Fabriken, Stahl- und Walzwerke, Zuckerfabriken, Chemischer Fabriken und anderer Anlagen plane und die Lieferfähigkeit der deutschen Industrie studieren wolle. Keener hatte die nach Weltnachrichten hungernde Phantasie der Düsseldorfer Reporter beflügelt und war ihnen als der grosse Onkel Sam persönlich erschienen. In dieses Bild passte grossartig der sagenhafte Aufstieg vom armen Cowboy zum Grossindustriellen.

Die Wirklichkeit sah später etwas anders aus, aber das wussten wir – und auch die Reporter – damals noch nicht.

Die Halle des Parkhotels wimmelte von Menschen. Da tauchte im Hintergrund, kenntlich an der Uniform, Sam Keener auf. Er winkte mir zu und bahnte sich einen Weg. Er schüttelte mir die Hände und klopfte mir auf die Schulter. Grosses Staunen überall bei den herumstehenden Direktoren und Vertretern von Firmen, die sich von Sam Keener Geschäfte aller Art erhofften. Sein Pressemann hatte die einschlägigen Unternehmen aus Düsseldorf und von der Ruhr mobilisiert.

Keener liess sie alle stehen. Einer seiner Begleiter wurde beauftragt, mit den Herren zu sprechen und neue Termine zu vereinbaren. Dann schleppte er uns in sein Zimmer, wo er gleich Kaffee und Whisky auffahren liess.

Keener erklärte die Position der beiden Begleiter. Walter Scheib entstammte einer vor zwei Generationen aus Deutschland nach USA ausgewanderten jüdischen Familie. Er war der Exportmanager der Salem Engineering Co. Mit ihm hatten wir in den folgenden Jahren viel zu tun; es entwickelte sich eine freundschaftliche Beziehung. Der andere, Dr. Dr. Robert Herbst, entpuppte sich als

deutscher Rechtsanwalt aus Fürth. Er war über Jahrzehnte Repräsentant der Western Electric in Europa, speziell für deren Lizenzinteressen. Sein Gehalt bezog er, sogar während des Krieges (über die Schweiz), in Dollar. Neben dieser ständigen Aufgabe war es ihm erlaubt, auch einige Mandanten frei zu beraten.

Robert Herbst ist einer der korrektesten Berater, die ich in meinem beruflichen Leben kennengelernt habe, und dazu ein liebenswerter Mensch. Wo er von zwei Parteien als Unparteiischer oder Schiedsrichter gebeten wurde, war er dies wirklich. Er war – im weitesten Sinne – unbestechlich. Robert Herbst, mit zweifachem Doktor, war und ist ein glänzender Jurist, der perfekt englisch und französisch, inzwischen auch italienisch spricht und das internationale Handels- und Gesellschaftsrecht, vor allem das angelsächsische, beherrscht. Uns verbindet seit jenem Tag im Spätsommer 1948 eine ungetrübte Freundschaft.

In der Verhandlung äusserte Sam Keener sofort den Wunsch nach einer Generallizenz für unsere Nadelrekuperatoren für die USA, möglicherweise auch für andere Staaten. Ich erklärte ihm unsere negativen Erfahrungen mit den Vorkriegslizenzen in England, Belgien, Frankreich und Ungarn. Alle hatten damit geendet, dass aus den Lizenznehmern Konkurrenten wurden. Ich sagte, ich sei nur bereit, über die Gründung einer gemeinsamen US-Firma zu verhandeln, bei der wir die Mehrheit, also 51 Prozent, haben müssten. Diese Firma bekäme dann von uns die Lizenz.

Die Verhandlungen zogen sich über ein bis zwei Wochen hin. Drüben eine Firma mit Deutschen als Partner zu gründen, war noch nicht möglich. Schliesslich einigten wir uns auf einen Lizenzvertrag, in welchem aber, sobald die Voraussetzungen gegeben seien, die Gründung einer gemeinsamen Firma vorgesehen war.

Wenige Tage später flog Sam Keener mit seinen Begleitern weiter nach dem Iran, wo er eine Verhandlung mit dem Schah hatte. Er verhandelte über Industrieanlagen für Persien. Von da ging es über den Fernen Osten zurück nach den USA.

Sam Keener war ein toller Kerl, der seine Cowboy-Herkunft nicht verleugnen konnte. Unter der langen Hose lugten meist die typischen Stiefelchen hervor. In den USA trug er silberne Sporen und natürlich den breitkrempigen Texas-Hut. In seinem Flugzeug hatte er, wie Walter Scheib erzählte, einen silberbeschlagenen Cowboysattel, auf den er sich zu setzen pflegte, wenn er in exotischen Ländern die Prominenz zu einer Party in sein Flugzeug eingeladen hatte.

Noch einen weiteren Besuch aus den USA hatten wir in diesen Wochen. Mr. Ebert Butterworth aus Philadelphia, seines milden Wesens wegen «the Bishop» genannt, besuchte im Auftrage seines Onkels meinen Vater.

Mit den Butterworth bestand eine auf die Jahrhundertwende zurückgehende

Familien- und Geschäftsbeziehung. Englischer Abstammung, Quäker und schon früh nach Amerika eingewandert, zählten die Butterworth zu den angesehenen und einflussreichen Familien von Philadelphia. 1820 gründeten sie dort eine bedeutend gewordene Textilmaschinenfabrik, in welcher ähnliche Maschinen wie später von Kleinewefers in Krefeld gebaut wurden.

Warner Butterworth, der Onkel von Ebert, machte Anfang des 20. Jahrhunderts seine Hochzeitsreise nach Europa. In Krefeld erwarb er bei dieser Gelegenheit für seine Firma die Lizenz auf Herstellung elastischer Kalanderwalzen, mit denen Kleinewefers führend war und blieb.

Mit Uncle Warner, Freund seiner Jugend und inzwischen fast 80 Jahre alt, hatte mein Vater nach dem Krieg einen Briefwechsel aufgenommen. Er bat darum, im Interesse einer baldigen Freilassung seines Enkels Hans-Arnold Kitz bei den amerikanischen Streitkräften zu intervenieren. Der Enkel war am Ende des Krieges als Leutnant in amerikanische Gefangenschaft geraten und nach Frankreich in das berüchtigte Lager Attichy gekommen. Tatsächlich hat diese Intervention eine vorzeitige Rückkehr von Hans-Arnold zur Folge gehabt. Ausserdem bedachte Warner Butterworth seinen Jugendfreund Johannes (John) Kleinewefers mit der regelmässigen Zusendung nahrhafter Pakete.

Der Neffe Ebert überbrachte persönliche Grüsse seines Onkels. Mein Vater gab zum Dank ein gerettetes Gemälde für den Onkel Warner mit.

Ich lernte bei dieser Gelegenheit Ebert Butterworth und seinen Reisebegleiter und Geschäftsfreund Albert Lindell kennen. Beide nutzten die Abwesenheit der deutschen Textilmaschinenindustrie vom Markt auch dazu aus, der deutschen Textilindustrie amerikanische Textilmaschinen zu verkaufen.

Dies registrierte ich zwar mit einem gewissen Missvergnügen, aber dieser neue Kontakt gab mir auch wertvolle Hinweise für die Entwicklung des erweiterten Textilmaschinenprogramms der Firma Kleinewefers. Ausserdem gewann ich neue amerikanische Freunde. Sie haben mir später nicht nur die Einreise nach den USA ermöglicht, sondern mir bei der ersten Reise drüben auch viele Türen geöffnet.

Wenige Wochen später fuhr ich in die Schweiz und nach Italien. Nirn war es schon etwas leichter, die Ausreisegenehmigung und die Visa zu bekommen. Mit dem internationalen Zug, natürlich «Dritter Klasse für Deutsche» im angehängten Wagen, ging es Richtung Basel. Für die Deutschen gab es dort eine Sonderbehandlung: Sie mussten mit ihrem Gepäck aussteigen, dasselbe über einen langen Bahnsteig nach vorn schleppen und dann eine französische Kontrolle passieren.

Diese Schikane hatten sich die Franzosen ausgedacht. Zur Kontrollstelle war es ein Spiessrutenlaufen, vorbei an den neugierigen, teils hämischen, teils mitleidigen Bücken der Ausländer, die in den Fenstern ihrer gepolsterten und gut

geheizten Wagen lagen. Französische Soldaten durchwühlten die Koffer, die Behandlung war schikanös. Der Zug war unterdessen an der Grenzkontrolle vorbei zum vorderen Bahnsteigteil vorgefahren. Hier durften die Deutschen wieder einsteigen. Die Ausländer hatte man im Zug abgefertigt.

Auf dem Schweizer Bahnhof versorgte mich der Prokurist der Appenzeller Papierfabrik mit Schweizer Franken, damit ich über Reisespesen verfügte.

Die abendliche Einfahrt in das hell erleuchtete Basel war für mich, der ich aus dem immer noch dunklen und zerbombten Deutschland kam, überwältigend. Auch hier, wie in Stockholm, war alles im Überfluss vorhanden. In den Geschäften stauten sich die Waren. Ähnlich war es in Zürich in der berühmten Bahnhofstrasse. Die Menschen bewegten und unterhielten sich, als ob nie etwas gewesen wäre.

Die Zeitungen in der Schweiz führten uns Deutschen gegenüber eine belehrende und pharisäische Sprache, obwohl die Schweiz durch Deutschland nichts gelitten, durch diesen Krieg aber zum zweitenmal ein gigantisches Geschäft gemacht hatte. Im Vordergrund des Interesses stand damals wie heute, was im nördlichen Nachbarland passierte. Man kritisiert und mäkelt zwar an den Deutschen herum, beobachtet aber mit ängstlichem Misstrauen, ob sie auch gut demokratisch bleiben und sich nicht etwa mit den Kommunisten einlassen.

Hier stiess ich auf die Wochenzeitung «Die Weltwoche», ein kritisches Weltblatt von wechselnder Qualität. Damals war es wie ein geistiges Tor zur Welt für uns. Die «Weltwoche» gehört seitdem zu meiner ständigen Lektüre.

Von der Schweiz reiste ich weiter nach Italien, um in Mailand und Bergamo Verbindung mit alten Geschäftsfreunden aufzunehmen und die Möglichkeiten auf dem italienischen Markt zu erkunden. Es würde hier Chancen geben: Das Leben hatte sich, verglichen mit Deutschland, schon ziemlich normalisiert. Man fühlte sich «befreit», ja fast als Mitsieger, und dementsprechend hatte Italien sofort an den Wohltaten und Hilfsaktionen seiner neuen demokratischen Freunde teilgenommen. Unseren Vertreter Mowinckel, einer seit langem in Mailand ansässigen deutschen Familie entstammend, sah ich nicht wieder. Italienische Partisanen hatten ihn nach Abzug der deutschen Truppen bei Nacht und Nebel aus seiner Wohnung geholt, verschleppt und dann umgebracht. Er war eines der zahllosen Opfer von Partisanen und Résistance in den mit Deutschland verbündet gewesenen oder von Deutschland besetzten Ländern Europas.

Auf dem Rückweg verweigerte mir der Schweizer Grenzbeamte in Chiasso die Durchreise. Mein provisorischer Pass sah nur die einmalige Ein- und Ausreise für die Schweiz vor. Die Ausreisegenehmigung hatte ich durch meine Ausreise nach Italien «verbraucht». Es half nichts, dass ich erklärte, ich sei am Abend dieses Tages in Stuttgart angemeldet und habe dort morgen wichtige Termine. Ich musste zurück zum Schweizer Konsulat nach Mailand, um mir dort ein neues Ein- und Ausreisevisum für die Schweiz zu besorgen.

Ich fuhr mit einem gerade von Chiasso abfahrenden Zug nach Mailand zurück. Dort sprang ich in ein Taxi, trieb den Fahrer mit einer Prämie zur Eile an. Es wurde eine verwegene Fahrt. Im Konsulat drängte ich mich durch die Wartenden und erhielt tatsächlich schnell und reibungslos mein Visum. Wieder draussen, stürzte ich ins wartende Taxi und erreichte nach kaum drei viertelstündigem Aufenthalt in Mailand wieder einen Zug nach Chiasso, den ich im Kursbuch ausgemacht hatte. Nach wenigen Stunden war ich wieder an der Grenze. Dort stand derselbe schweizerische Beamte. Er konnte es kaum begreifen, wie schnell alles gegangen war.

Planmässig noch am selben Abend spät war ich in der Wohnung unseres Vertreters Heinz Schewe in Stuttgart. Dort wurde auf der Couch genächtigt, Hotels gab es weder in Stuttgart noch in anderen Grossstädten. Man brauchte «Stützpunkte» für Reisen in Deutschland.

In Stuttgart übernahm ich wieder meinen Volkswagen, den ich auf der Hinreise dort abgestellt hatte, und fuhr weiter nach Coburg. Dort wollte ich den Betrieb inspizieren, und ausserdem musste ich als Zeuge bei einer Gerichtsverhandlung in Sachen Dornburg erscheinen.

In Coburg wurde gerade «Des Teufels General» von Zuckmayer gespielt. Ich sah mir das Stück an und war von seiner Objektivität sehr beeindruckt. Den Rhein nennt Zuckmayer «die Kelter Europas» und prägt damit für diese Landschaft einen grossartigen Begriff. Carl Zuckmayer hat uns eine im Tessin lebende und malende Kusine Bernasconi nahegebracht. In den zwanziger Jahren lebte sie mit ihrem Mann (Bildhauer) im damaligen «Kunst-Mekka» Berlin. Dort hatten sie sich mit dem Zuck, wie er genannt wurde, befreundet. Die gleiche faire Gesinnung, wie aus seinem Nachkriegsstück, spricht auch aus Zuckmayers Erinnerungen «Als wär's ein Stück von mir».

Im Herbst 1948 fuhr ich nach Karlsruhe, um wieder Verbindung zu meiner alten Hochschule aufzunehmen. Wie sah es mit der Zukunft der deutschen Ingenieur- und Naturwissenschaften aus? Ich hatte interessante Gespräche mit meinem alten Lehrer Professor Rudolf Plank, der jetzt der erste Nachkriegsrektor war. Plank war eine internationale Kapazität auf dem Gebiet der Wärme- und Kältetechnik. Ich hatte bei ihm zu Anfang der dreissiger Jahre umfangreiche Versuche und Entwicklungen für unser «Nadelprinzip in der Wärmeübertragung» machen lassen.

Plank ist es zu danken, dass die fast ganz zerstörte Technische Hochschule in Karlsruhe blieb und dort wiederaufgebaut wurde. Ursprünglich sollte sie zugunsten von Stuttgart aufgelöst oder als technisch-naturwissenschaftliche Abteilung an die Universität Heidelberg angehängt werden. Plank war in Petersburg geboren und hatte dort das berühmte deutsche humanistische Gymnasium

besucht. Er war hochgebildet und Initiator des «Studium Generale», weil er für Ingenieure eine bessere Allgemeinbildung anstrebte. Im Übrigen konnte Plank es sich leisten, in Gesellschaft unverblümt auch Leute als ungebildet zu bezeichnen, die von der Technik überhaupt nichts verstanden, sich damit noch brüsteten und darüber erhaben dünkten.

Bei diesem Besuch erzählte mir Plank, dass er am 22. Januar 1905 als Gymnasiast an der Arbeiterdemonstration in Petersburg teilgenommen habe. Die «Gymnasiasten» spielten als Intellektuelle, insbesondere in der ersten russischen Revolution und bei ihrer Vorbereitung, eine bedeutende Rolle. Plank entging bei dieser Demonstration dem Tode nur durch einen Zufall – ein von Schüssen getöteter Arbeiter fiel über ihn und deckte ihn so.

Ich habe Plank oft gesehen. 1949 besuchte ich ihn mit Eva; zum Abschied schenkte er ihr ein Bändchen russischer Gedichte, die er ins Deutsche übersetzt hatte. Er schrieb Theaterstücke, die er dann mit Assistenten und Studenten aufführte. Die Verbindung mit der Technischen Hochschule (inzwischen Universität) war mir wichtig auch über den unmittelbaren Zweck hinaus, Entwicklung zu betreiben und technische Information zu gewinnen. Bis heute blieb die Beziehung bestehen, und ich verdanke ihr geistige Anregung und Entspannung zugleich.

Im Karlsruhe des Jahres 1948 sass ich abends in einem der wenigen intakten Lokale beim Abendessen, als zwei Losverkäufer erschienen. Es waren Studenten der Technischen Hochschule, Flüchtlinge aus Sachsen. Mit dem Losverkauf und mit einem umschichtigen Dienst als Nachtwächter in einem Industriebetrieb finanzierten sie ihr Studium. Ich kaufte ihnen alle noch vorhandenen Lose ab und lud sie zum Abendessen ein.

Von diesem Tag an zahlte ich ihnen einen regelmässigen Zuschuss und blieb mit ihnen in Verbindung. Die beiden Studenten mussten dafür an die Firma über den Fortgang ihres Studiums berichten. Nach ihrem Diplom-Examen kamen beide nach Krefeld. Sie sind tüchtige Ingenieure geworden. Einer ist schon seit etlichen Jahren amerikanischer Staatsbürger, lebt in der Nähe von Pittsburgh und leitet dort die wichtigste «Division» unserer amerikanischen Tochtergesellschaft «Kleinewefers Corporation».

Manchem jungen Mann habe ich in diesen schweren Nachkriegsjahren die Zulassung zum Studium an der Technischen Hochschule Karlsruhe beschafft und dann das Studium finanziert. Einige haben es mir gedankt, einer ist untergegangen, andere haben nichts mehr von sich hören lassen.

Das alte Schauspielhaus der Dumont-Lindemann in Düsseldorf war alsbald nach dem Krieg in einfachster Weise wieder brauchbar hergerichtet worden. Kulturell interessierte Bürger hatten, gemeinsam mit dem Land, der Stadt Düs-

seldorf, Banken und Industrie, eine GmbH als Träger des Wiederaufbaues und des künftigen Theaters gegründet.

Als der Wiederaufbau des alten Schauspielhauses beendet war, wurde Gustaf Gründgens als Intendant, Regisseur und Schauspieler gewonnen. Schon 1947 wurde in Düsseldorf wieder grosses Theater gespielt.

Die Theater in Bochum, Köln und Krefeld waren noch nicht soweit, aber schon zeichnete sich ab, dass Hans Schalla in Bochum, Stroux in Köln und nicht zuletzt Schumacher in Krefeld im Wettbewerb mit Gründgens ein glänzendes Theaterleben an Rhein und Ruhr bieten würden. Hinzu kamen die von den Gewerkschaften initiierten jährlichen Ruhrfestspiele in Recklinghausen, als Dank an die Bergarbeiter gedacht:

Die Kohle hatte in den ersten und schwersten Nachkriegsjahren entscheidend zum Überleben der Menschen und zu einem neuen Anfang für Industrie und Verkehr beigetragen.

Zu diesen Kulturstätten gesellte sich ergänzend das glänzendste Kabarett der Nachkriegszeit, das «Kommödchen» der Lorenz in Düsseldorf. Am besten war es in der kleinen, engen Bude in der Altstadt.

In dieser Zeit hatten wir den Dramatiker Hans Rehberg für einige Wochen zu uns nach Krefeld eingeladen. Von hier aus wollte er wieder mit Verlagen und mit den Theaterleuten Verbindung aufnehmen, besonders mit Gründgens, den er vom «Staatlichen Schauspielhaus am Gendarmenmarkt» in Berlin gut kannte und der dort verschiedene seiner Stücke inszeniert hatte. Rehberg und Gründgens waren befreundet, soweit Künstler überhaupt miteinander befreundet sein können, und Hans Rehberg versprach sich von diesem Kontakt viel für das erhoffte Comeback. Es kam zu einem Treffen zwischen Gründgens und Rehberg in unserer Wohnung an der Industriestrasse. Das intensive Gespräch über vergangenes und künftiges Theater, über die Politik, über alles, was hinter uns lag und was wir vermutlich noch vor uns haben würden, hielt uns bis tief in die Nacht beisammen.

Gründgens äusserte sich begreiflicherweise vorsichtig. Er hatte, wie alle grossen Künstler, soweit sie nicht jüdischer Abstammung waren, im Dritten Reich gross Theater gespielt, Regie geführt und das getan, was zu allen Zeiten die Künstler taten: dem Mäzen, mag er nun ein Fürst, ein Industrieller oder ein Staat sein, mit ihrer Kunst gedient und damit das kulturelle Leben bereichert. Gründgens war einer der wenigen grossen Künstler, denen «man» (das heisst Journalisten, Kritiker und Politiker) das Wirken im Dritten Reich nachsah. Es wurde um ihn so etwas wie «Widerstand», den er angeblich geübt habe, konstruiert.

Ähnlich «milde» wurden mit der Zeit auch andere grosse Schauspieler und Schauspielerinnen beurteilt. Sie galten wohl als «Nachschaffende» und damit als «ungefährlich» für die Republik, vor allem aber nicht als Konkurrenz für

die Künstler, welche sich nun auf allen Gebieten der Literatur, der Malerei und Plastik etablierten.

In vielen Gesprächen und Begegnungen haben wir durch Hans Rehberg, den Gerhart Hauptmann seinen «Kronprinzen» genannt hatte, die Welt des Theaters kennengelernt. Künstler, darunter die Krefelder «Manes» Speelmanns und Fritz Huhnen, die Intendanten Gründgens, Schalla, Schumacher und Stroux, Unternehmer und Journalisten zählten Ende der vierziger und in den fünfziger Jahren zu unseren Gästen. Manches kleine und grosse, aber immer ausgedehnte Fest ist da gefeiert worden. Der Nachholbedarf an Freude und geistigem Austausch nach den hinter uns hegenden schrecklichen Kriegs- und Nachkriegsjahren war gross. Wir mochten Hans Rehberg und seine Frau Maria, eine ehemalige Schauspielerin, sehr gern. Mit Hans Rehberg konnte man Pferde stehlen, und wir verstanden uns gut. Seine Illusionen allerdings teilte ich nie.

Dass der Künstler ein eigenartiges Verhältnis zum Geld, zum Materiellen hat, habe ich da erfahren. Geld muss einfach da sein. Wie es kommt, so wird es ausgegeben. Kaufleute oder Industrielle, bei denen finanzielle Leistungsfähigkeit als selbstverständlich vorausgesetzt wird, haben sozusagen die «moralische Pflicht», dem Künstler zu helfen. Dies zu tun, ist eine Ehre für sie. Künstler finden es ganz selbstverständlich, dass sich alles um sie dreht. Der Künstler fühlt sich in jedem Kreis als die Sonne, um welche die Planeten kreisen, und diese müssen dankbar sein, von der Sonne beschienen zu werden, um in ihrem Widerschein auch selbst erstrahlen zu können.

Wer mit Künstlern befreundet sein will, muss materiell möglichst unabhängig und bereit sein, erkleckliche Mittel auf dem Altar der Kunst und dem Hausaltar des Künstlers zu opfern. Der Künstler beschenkt dafür den Mäzen mit einem Kunstwerk oder mit interessanten Gesprächen und Begegnungen. Aber über eine wesentliche Grundlage der Beziehung darf sich der Mäzen keine Illusionen machen.

Rehberg ging es natürlich darum, im Gespräch mit Gustav Gründgens die Chancen für die baldige Wiederaufführung seiner Stücke zu ergründen. Hierbei dachte er besonders an die englischen Königsdramen und die Atriden. Gründgens war sehr herzlich zu Rehberg, sie duzten sich wie die meisten Künstler, aber er legte sich nicht fest, sondern versprach lediglich, sein Möglichstes zu tun. Er tröstete Hans Rehberg und meinte, jetzt müsse er etwas Geduld haben, aber dann würde er eines Tages wieder «gross herauskommen».

Nach diesem Besuch und dem ausgedehnten Gespräch sah Hans Rehberg seine Rückkehr ans Theater schon greifbar vor Augen. Ich warnte ihn vor zu viel Optimismus. Ich sah, was sich bei den Intellektuellen und Künstlern, soweit sie nicht «Nachschaffende» waren, anbahnte. Alle, die im Dritten Reich Erfolg gehabt hatten, wurden systematisch beiseite geschoben und mit Schweigen umgeben. In der Öffentlichkeit wurden sie und werden sie bis auf den heutigen

Tag totgeschwiegen. Für den Künstler ist das fast schlimmer als der physische Tod, denn er lebt vom Kontakt mit dem Publikum, mit der Öffentlichkeit. Er braucht die Resonanz.

Durch Rehberg lernten wir auch Professor Arno Breker, den grossen Bildhauer, kennen. Er lebte damals in Düsseldorf, zunächst in einem sehr geschmackvoll wiederhergestellten Haus am Rande der Altstadt. Eine herzliche Freundschaft verbindet uns bis heute.

Die folgende kleine Geschichte, welche schnell die Runde machte, wirft ein Schlaglicht auf die Theatersituation jener Jahre:

Hitler liebte bekanntlich Wagner und seine Opern. Infolgedessen wagte keines der wiedererstandenen Theater, Richard Wagner zu spielen; das war «Nazi-Kunst». Bis schliesslich ein Intendant (ich glaube es war in München) allen Mut zusammennahm und aus einem festlichen Anlass ausgerechnet die «Meistersinger» aufführte. Es wurde ein Riesenerfolg, und auch die Kritik war wohlwollend. Am nächsten Morgen lag am Denkmal Richard Wagners in Leipzig ein grosser Lorbeerkranz mit Schleife, auf der zu lesen stand: «Herzlichen Glückwunsch zur erfolgreichen Entnazifizierung!»

20. KAPITEL

Nachtschicht im Winter 1948149 – Erstes Hotel in Krefeld – Caux: «Moralische Aufrüstung» – Nach Norwegen – Hamburg – Erster Besuch aus Übersee – Paris – Eine neue Führungsmannschaft – Johannes Menschner – Umzug in die Kempener Allee – Ehrensenator der TH Karlsruhe

Für die Monate der dunklen Jahreszeit, ab Spätherbst 1948, erliessen Militärregierung und deutsche Behörden ein Tages-Arbeitsverbot wegen des akuten Energiemangels (Kohle musste noch in grosser Menge als Reparation vor allem nach Frankreich geliefert werden). Nur wenige Drei-Schicht-Warmbetriebe waren davon ausgenommen. Der Schwerpunkt des Stromverbrauchs der Industrie wurde in die Nacht verlegt, wenn die Kraftwerke nur schwach durch Haushalte, Verkehr und andere Energieverbraucher belastet waren. Dadurch ergab sich für unseren Bereich mit einer Belegschaft, die sich schon ansehnlich vermehrt hatte, eine neue Arbeitszeit: das Büro arbeitete normal über Tag, während in den Werkstätten ständig etwa ab 19 Uhr Nachschicht gefahren werden musste. Gearbeitet wurde durchweg 50 bis 60 Stunden in der Woche, also auch am Samstag. Jeder machte Überstunden (über 48 Wochenstunden), der persönliche Nachholbedarf war gross.

Den grössten Teil der Nachtschicht verbrachte ich im Werk, ging immer wieder nachts durch die Werkstätten und sprach mit den Arbeitern und Meistern, vor allem mit den hart arbeitenden Männern des Giessereibetriebes. So konnte ich vieles direkt regeln, erfuhr auch manches Wichtige über Pannen, die zu beheben waren, und hörte die persönlichen Sorgen und Nöte der Mitarbeiter.

Nach dem Abendessen ging ich um 21 Uhr ins Büro und in den Betrieb. Dort blieb ich bis gegen vier Uhr in der Frühe. Dann schlief ich ein paar Stunden und war um zehn Uhr wieder an meinem Arbeitsplatz, um mich dem Bürobetrieb, der Maschinenfabrik und der Industrie-Companie zu widmen. Eine Geschäftsreise war da eine kleine Erholung. Den ersten richtigen Urlaub nach zehn harten Jahren gab es für Eva und mich im Februar 1949, als wir für 14 Tage zu Frau Siemens in deren noch kleinen, kultivierten «Berghof» ins Walsertal fuhren.

Bald nach der Währungsreform war in Krefeld wieder ein Hotel, das Haus Schucht, eröffnet worden. Es war weit und breit das einzige und ausserdem ein schnell anerkanntes Hotel. Weder in Düsseldorf noch in Duisburg oder sonstwo am unteren Rhein gab es so etwas. Diejenigen Hotels, die den Krieg mit geringen Schäden überstanden hatten, waren von der Besatzung ebenso beschlag-

nahmt wie die noch intakten Einfamilienhäuser.

Zur Eröffnung des Hauses Schucht waren Eva und ich eingeladen. Wir fühlten uns wie im Märchen, obwohl die Einrichtung noch denkbar einfach war. Es war zum erstenmal wieder ein grosses Fest Herr Schucht, der vor dem Kriege als Chefsteward auf den grossen Amerikadampfern von Hapag und Lloyd («Bremen» und «Europa») gefahren war, hatte mit seiner Frau eine alte Villa erworben und sie mit finanzieller Hilfe der Krefelder Industrie zum Hotel umgebaut. Die ausländischen Besucher, die alsbald wiederkamen, konnten wir hier gut unterbringen.

Das Gästebuch der ersten Jahre verzeichnet viel Prominenz. Mehrmaliger Gast war auch Wilhelm Furtwängler, der die ersten Konzerte der Nachkriegszeit am Rhein in der Festhalle in Viersen dirigierte. Es war die einzige brauchbare Halle im weiten Umkreis. Furtwängler wurde stürmisch gefeiert. Auch er war ein «Nachschaffender», und die neue Republik brauchte ihn als Aushängeschild.

Am Oberlandesgericht in Düsseldorf wurden wir in jener Zeit von dem Rechtsanwalt Werner Schütz vertreten, einem sehr kultivierten Juristen aus Münster, der im Dritten Reich Syndikus der Bekennenden Kirche gewesen war. Ein wichtiger Patentverletzungsprozess aus der Vorkriegszeit musste noch zu Ende gebracht werden.

Schütz war damals Stadtrat in Düsseldorf und gehörte zu den Initiatoren der Theater GmbH, welche das alte Dumont-Theater wieder in Betrieb nahm. Er hat die Verhandlungen mit Gründgens geführt. Einige Jahre später wurde er Kultusminister in der Landesregierung.

Durch die Herren von Bülow und von Cossel, führende Industrielle und Exponenten der Düsseldorfer Gesellschaft, kam ich Anfang 1949 in Verbindung mit der damals sehr aktiven Bewegung für «Moralische Aufrüstung», die ihren Sitz in Caux in der Schweiz hatte. Gründer und Motor dieser aus der Oxford-Gruppenbewegung (1938) hervorgegangenen Vereinigung war Frank Buchman. Die Caux-Leute wollten eine soziale und politische Erneuerung im Geiste des Christentums. Ein pietistischer Einschlag war unverkennbar.

Es war gewiss viel Gutes an Caux, aber auch eine etwas irreale Sentimentalität. Die Caux-Leute wollten die Welt verändern, indem sich die einzelnen Menschen verändern sollten. Nach dem Kriege wandten sie sich besonders den Deutschen zu, weil sie hier nach der Katastrophe des verlorenen Krieges die grösste Aufnahmebereitschaft erwarten durften. Hier war das Vakuum, welches auszufüllen «Caux» als eine grosse Chance ansah. Als reale politische Aufgabe sollte durch Caux besonders die politische Verständigung und möglichst Freundschaft zwischen Deutschland und Frankreich als Voraussetzung für ein vereinigtes Europa gefördert werden.

Das waren alles gute und vernünftige Ideen, weshalb Eva und ich uns mit vielen anderen Deutschen aus Industrie, Politik und Kultur hier eine Zeitlang recht engagierten. Die grosse Europa-Begeisterung der Deutschen in diesen Jahren hatte sicher auch ihre Ursache in der Vorstellung von einem «Ersatz-Reich». Im Übrigen ist es wohl gerade dies, was den Franzosen bis heute «Europa» suspekt macht.

Caux trug bis in die fünfziger Jahre wesentlich dazu bei, uns Deutsche aus der Isolierung, in die wir als Folge der Diffamierung geraten waren, herauszuholen. Die «Moralische Aufrüstung» war, ohne dies offen zu äussern, strikt antikommunistisch und wurde deshalb vom Ostblock teils bekämpft, teils lächerlich gemacht.

Zur Verbreiterung der Basis von Caux an Rhein und Ruhr hatten von Bülow und von Cossel zu einer Zusammenkunft in Düsseldorf eingeladen. Dort war ein grosser Kreis versammelt: Herren aus der Industrie, von denen ich die meisten kannte, Künstler, Intellektuelle und Politiker. Auch Dr. Rohland, der «Panzer-Rohland», war hier, seit einigen Monaten aus dem Lager entlassen, in das ihn die Engländer eingesperrt hatten.

Die etwa zehn Tage dauernde Veranstaltung in Caux, zu der Eva und ich im späten Frühjahr 1949 eingeladen wurden, galt besonders der Förderung der deutsch-französischen Beziehungen, der Begegnung und dem Gedankenaustausch mit Franzosen. Mit einem kleinen Mercedes, durch den seit Kurzem der «Fuhrpark» erweitert war, machten wir uns auf den Weg in die Schweiz.

Für die Teilnahme zahlte jeder freiwillig, was er wollte. Im allgemeinen richtete man sich ungefähr nach den Kosten eines zehntägigen Aufenthaltes in einem vergleichbaren Hotel.

In Caux, oberhalb von Montreux über dem Genfer See in etwa 1’000 Meter Höhe, wurde die gesamte Arbeit im Hotel von den Gästen übernommen. Mit Ausnahme von zwei Köchen, einem Verwalter und einer Wäschereileiterin gab es kein angestelltes Personal.

Die Caux-Bewegung lebte von Spenden und den beträchtlichen Überschüssen bei diesen Tagungen, welche jeweils etwa 300 Menschen zusammenführten. Ständig anwesend in Caux war eine «Truppe» von Anhängern aus verschiedenen Ländern, meist jungen Menschen, die unter anderem einen grossen gemischten Chor bildeten und auch die Einweisung der jeweils neuen Tagungsteilnehmer vornahmen.

Die Zimmer waren einfach. Die Gäste mussten sie selber zurechtmachen. Auch die Mahlzeiten waren einfach. Sie wurden mit Selbstbedienung in einfachen Speisesälen gemeinsam eingenommen.

Am ersten Tag nach der Ankunft fand ein Meeting mit den Neuangekommenen statt. Die Organisation des Hotels und der Tagung wurde erläutert. Dann wurde um freiwillige Meldung für die verschiedenen Verrichtungen gebeten.

Da gab es Putzkolonnen und solche, die in der Küche mithalfen. Andere wurden für Empfang, Telefon, Portierdienst usw. eingeteilt. Eva meldete sich für die Küche, ich fürs Putzen. Doch dazu kam es nicht, denn es war bekannt geworden, dass ich Französisch und Englisch sprach, und so wurde ich als Portier und Empfangschef eingeteilt.

Jeden Tag hatte ich nun etwa sechs Stunden Dienst im Empfang. Es war ausserordentlich interessant. Ich lernte den Hotelbetrieb aus der Sicht des «Hinter der Theke Stehenden» kennen. Eva, die mit anderen Damen in der Küche half, meinte, ich hätte wieder den «feineren» Job erwischt. In Stosszeiten aber war es im Empfang auch ganz schön anstrengend, und ständig musste man die Sprache wechseln.

Die Gäste waren in Gruppen zu etwa 20 Personen eingeteilt, Ehepaare blieben zusammen. Nach dem Frühstück traf sich die Gruppe in der Ecke eines Salons zur gemeinsamen Meditation. Eine halbe Stunde wurde mit Nachdenken und gelegentlicher Aussprache verbracht. Ausserdem war jeder Teilnehmer gehalten, seinen Lebenslauf vorzutragen. Ein Brauch übrigens, der inzwischen bei Tagungen mit kleinerem Teilnehmerkreis allenthalben üblich wurde und der sehr zu schnellem Kontakt beiträgt. Nach kurzer Freizeit war der Rest des Vormittags der Hotel- und Hausarbeit gewidmet. Gegen Abend trafen sich alle Teilnehmer im grossen Saal zur gemeinsamen Veranstaltung. Dabei gab es neben Darbietungen des Chors meist einen Vortrag eines der prominenten Caux-Mitglieder oder auch eines prominenten Politikers oder Industriellen. Grundthema für die Diskussion war immer: Was können wir tun, um die Welt zu verbessern, um die Menschen glücklich zu machen, um die Freundschaft unter den Völkern zu fördern und den Frieden zu sichern?

Fazit war stets: Jeder muss bei sich selbst anfangen, und wenn wir uns selbst ändern, können wir auch die anderen und damit die Welt verändern, bessermachen, die Völker einander näherbringen.

Im Grunde war alles recht logisch und, was die Atmosphäre angeht, auch sehr wirkungsvoll. Es kamen freundschaftliche Beziehungen zwischen Menschen zustande, die sich vorher nicht gekannt hatten. Angehörige von Nationen, die noch gestern miteinander verfeindet waren, lernten sich gegenseitig schätzen und besser verstehen.

Bei der Aussprache im Rahmen der Abendveranstaltungen gab es gelegentlich auch «Bekenntnisse» von persönlicher oder vermeintlich nationaler Schuld, für die der Betreffende sich öffentlich entschuldigte. Das war nicht so ganz nach meinem Geschmack, aber es war doch recht eindrucksvoll und wirkte entspannend.

Vieles in Caux war in mancher Hinsicht unwirklich und vielleicht zu idealistisch, hat aber in den damaligen Jahren wesentlich dazu beigetragen, uns Deutschen den Weg zurück in die Völkergemeinschaft zu ebnen. Für denjenigen, der

es nicht erlebt hat, ist es kaum vorstellbar, welche Ablehnung^ bis hin zum Hass, geschürt durch die Propaganda des Krieges und noch genährt von gewissen Kreisen in Deutschland selbst, den Deutschen entgegenschlug, und wie abweisend viele Angehörige anderer Völker uns gegenüberstanden.

Eva und ich waren ganz erfüllt von der Tagung. Wir haben in der folgenden Zeit wiederholt Gruppen von Caux-Leuten, die wir kennengelernt hatten, gemeinsam mit Freunden bei uns zu Gast gehabt. Einmal waren es an die 25 Menschen in unserem kleinen Haus, und diskutiert wurde bis spät in die Nacht. Es war wohl die geistig aufgeschlossenste Zeit, die ich erlebt habe – abgesehen vielleicht von dem ganz anders gearteten «Aufbruch eines Volkes» nach 1933, denn als Aufbruch empfand ich es damals.

Meine nächste Auslandsreise galt Norwegen. Es war um die nordische Mittsommerzeit 1949. Von unserem Vertreter war mir über aussichtsreiche Möglichkeiten in der dortigen Papierindustrie berichtet worden. Wenn wir unseren beiden «unzerstörten» Konkurrenten, Eck und Bruderhaus, die schon seit langem überall intensiv im Geschäft waren, das Feld nicht ganz überlassen wollten, so mussten wir uns tummeln.

Da es nun schon meine dritte Auslandsreise war, erhielt ich die Ausreisegenehmigung aus Westdeutschland und das Visum für Norwegen relativ schnell. Auch Reisedevisen in bescheidenem Umfang gab es, weil die Firma Kleinewefers inzwischen schon etwas Export machte.

Wieder ging es mit dem Zug nach Hamburg: im «Anhänger für Deutsche», Holzklasse. In Hamburg musste ich aufs dänische Konsulat, um für die Reise nach Oslo ein Durchreisevisum für Dänemark zu besorgen. Das Konsulat war überwiegend mit jungen Leuten besetzt, die sich als dänische «Widerstandskämpfer» bezeichneten. Sie waren gegenüber den deutschen Besuchern arrogant und unangenehm. Mir wurde ziemlich barsch erklärt, es würden heute keine Durchreisevisen mehr ausgestellt, ich solle am nächsten Tag wiederkommen. Eine Begründung gab es nicht. Offensichtlich war es reine Schikane.

Verärgert über diese Behandlung und wegen des drohenden Zeitverlustes wollte ich zunächst zum «Hotel» (das war damals die «Seute Deem», ein altes Segelschiff im Hafen mit engen Kojen) gehen, kam aber unterwegs am Schaufenster des Büros der SAS (Scandinavian Airlines System) vorbei.

An Fliegen hatte ich überhaupt noch nicht gedacht. Eine Auskunft kostet nichts, und so betrat ich das Büro, legte meinen provisorischen Pass vor und fragte, ob ein Deutscher mit diesem Pass von Hamburg nach Oslo und wieder zurück fliegen könne und ob man dafür ein dänisches Durchreisevisum brauche. Die netten Schwedinnen von der SAS erklärten lächelnd, dass ich es für eine Luftreise und auch für die Zwischenlandung in Kopenhagen nicht brauche. Also buchte ich noch für denselben Tag einen Flug von Hamburg über Kopenha-

gen nach Oslo und zurück. Unseren Vertreter verständigte ich telegrafisch.

Es war der erste Flug seit der Vorkriegszeit. Welcher Fortschritt seitdem! Allerdings waren jetzt weder deutsche Flugzeuge noch die Lufthansa dabei, einst die Pioniere und führend im Luftverkehr.

Das Flugzeug war nur schwach besetzt. Es geriet über Holstein in ein heftiges Gewitter, wohl so eine Art Lufttaufe für mich auf diesem ersten Nachkriegsflug. Froh, der langen Bahnfahrt entronnen zu sein, landete ich schon am frühen Nachmittag auf dem Flughafen in Oslo. Dort erwartete mich Gunnar Lorrn, ein Mann mittleren Alters, dessen Firma schon seit Jahrzehnten unsere norwegische Vertretung für die Papierindustrie innehatte. Weniger erfreut war ich allerdings, als ich feststellen musste, dass Gunnar vollkommen betrunken war. Wie er mir lallend erklärte, hatte er sich in der Zeit geirrt und war schon seit einigen Stunden auf dem Flughafen. Ich bestellte ihn für den nächsten Morgen ins Hotel, um mit ihm das Programm zu besprechen und mit den Firmenbesuchen zu beginnen.

Wir haben in den nächsten Tagen im weiten Umkreis von Oslo – bis nach Bergen, der alten Hansestadt, im Westen und Lillehammer im Norden – zahlreiche Fabriken, vorwiegend der Papierindustrie, besucht. Der Empfang war durchweg freundlich, jedenfalls aber sehr interessiert. Viele Fragen über Deutschland waren neben dem rein Fachlichen zu beantworten. Je einen grossen englischen und amerikanischen Kalander – Nachkriegslieferungen – konnte ich sehen. Sie boten nichts wesentlich Neues; da konnten wir technisch inzwischen mithalten.

Am letzten «freien» Sonntag in Oslo besuchte ich den Vigeland-Park. Der Künstler hat hier in einem grossen Parkgelände in sicher mehr als 100 Figuren und Symbolen das menschliche Leben und den Lebenskampf dargestellt.

Von da fuhr ich hinaus an den Oslo-Fjord zum Baden. Hier irgendwo musste der schwere Kreuzer «Blücher» liegen, der von den norwegischen Küstenbatterien versenkt wurde und mit der Besatzung und an Bord befindlicher Marineinfanterie unterging. Nur wenige konnten sich retten. Als ich so vor mich hin sinnierte, stand plötzlich ein langer Norweger vor mir und bat um Feuer für seine Zigarette. «Are you American?» kam dann die Frage. Einen Moment zögerte ich und sagte dann ruhig: «No, I am a German.» Stutzen und abweisendes Befremden waren die erste Reaktion. Dann aber überwog die Neugier, mit dem ersten Deutschen, den er getroffen hatte, zu sprechen. Ich erzählte ihm auf Befragen, was ich hier in Norwegen mache. Dann ging er weg.

Nach einiger Zeit kam er mit vier Freunden (Ingenieure, Kaufleute und ein Lehrer) wieder, und sie luden mich ein, mit ihnen den Abend zu Hause in der Familie zu verbringen. Bis zum frühen Morgen blieben wir in dieser hellen nordischen Sommernacht zusammen. Ich erzählte ihnen und den Frauen, wie es in meiner Jugend in Deutschland gewesen sei und was uns bewegt habe. Wie es

jetzt war, wollten sie wissen, und wir diskutierten heftig. Vom Krieg, von Knut Hamsun und Quisling, von Churchill, Hitler und Roosevelt war die Rede und von den Russen, die sie fürchteten. Zinn Schluss sagen sie auf meine Bitte ein norwegisches Volkslied und brachten mich dann ins Hotel, wo das Zubettgehen kaum noch lohnte. Aber die Gespräche dieser Nacht hatten sich gelohnt.

Auf der Rückreise kurzer Zwischenaufenthalt in Hamburg und Besuch einiger Exporteure. Die einst herrliche Stadt war noch sehr zerstört. Handelshäuser mit Weltnamen wie Carlowitz, Siemens oder Illies sassen in zerbombten Bürohäusern in zwei oder drei Zimmern; manchmal der Chef in einem Zimmer mit ein paar jungen Leuten damit beschäftigt, mühsam die Fäden nach drinnen und draussen wieder zu knüpfen. Die Hanseaten hatten es schwer. Zum zweitenmal in einer Generation hatten sie alle ihre überseeischen Niederlassungen und die ganze Handelsflotte verloren; nun mussten sie nach Abschnürung vom Osten und Süden Europas unter gänzlich anderen Bedingungen wieder neu anfangen.

Manche der alten Namen sind untergegangen, aber längst steht Hamburg, strukturell verändert zwar, wieder kraftvoll und tätig in der Elbemündung. Auch hier ging die englische Rechnung, demonstriert zum Beispiel durch die sinnlose Sprengung des grössten Trockendocks, nicht auf.

Kaum aus Norwegen zurück, konnte ich in Krefeld den ersten Geschäftsbesuch aus Übersee empfangen. Der Butterworth-Besuch aus USA war mehr familiärer Natur gewesen, aber die Slowaks aus Montevideo, Uruguay, waren Kunden; sie wollten für ihren Ausrüstungsbetrieb einen Textilkalander kaufen.

Das Ehepaar Slowak stammte aus Wien und war in den zwanziger Jahren wegen der wirtschaftlichen Misere in Österreich nach Uruguay ausgewandert. Der Mann war dort, besonders während des Zweiten Weltkrieges, sehr erfolgreich gewesen. Inzwischen war er österreichischer Konsul. Frau Slowak war eine Wienerin von unglaublichem Charme und – auch nach dem Urteil von Eva – eine der schönsten und reizvollsten Frauen, die uns je begegnet sind. Sie war diese Mischung aus deutsch und böhmisch, germanisch und slawisch, wie sie sich als Menschentyp im Wien der alten Monarchie herauskristallisiert hatte. Nur einmal noch haben wir später eine vielleicht noch schönere Frau, eine adelige Spanierin, zu Gast gehabt.

Mit meinen engeren Mitarbeitern und deren Frauen hatten wir einen geselligen Abend mit dem Ehepaar Slowak im Haus Schucht. Sonst konnten wir noch nicht viel bieten. An diesem Abend bestaunten wir zum erstenmal Pass und Flugticket unserer Gäste. Sie flogen um die Welt, also weiter über Indien zum Fernen Osten, und verfügten damit über eine Freizügigkeit, von der wir nur zu träumen wagten.

Frau Slowak berichtete, dass man jetzt allenthalben Nylonhemden trage, und

zwar nicht nur als Tag-, sondern auch als Nachthemden. Da wir Nylon nur vom Hörensagen kannten, begehrten wir den Stoff zu sehen, was uns bereitwillig gewährt wurde. So ging das Nachthemd der Frau Slowak, eifrig begutachtet, von Hand zu Hand um den Tisch. Sie selbst quittierte dieses, nicht nur dem Stoff geltende Interesse mit einem triumphierenden Lächeln.

Paris, mir von manchen früheren Besuchen vertraut, war im Herbst 1949 das Ziel, um wieder die Fäden nach Frankreich zu knüpfen. Die Reise zum Gare du Nord war unproblematisch, die Benutzung internationaler Züge hatte sich auch für Deutsche normalisiert. Ich traf dort zuerst Monsieur Brustlein, den alten Unionmatex-Vertreter, der nun auch für uns arbeitete. Er stammte aus Mühlhausen im Elsass, aus Mulhouse, wie er nie zu betonen vergass.

Brustlein gab sich trotz seines deutschen Namens als Franzose. Angeblich hatte er auch im Maquis gekämpft, was ihm jetzt viele nützliche Beziehungen eintrug, von denen unsere neuen Freunde in Mönchengladbach und wir profitierten. Ob Deutscher oder Franzose, das ging im Elsass quer durch die Familien und war, wie in Böhmen oder den östlichen Grenzgebieten, nicht am Namen zu erkennen.

Der Wiederaufbau im Unternehmen vollzog sich, wie man so schön sagt, «planmässig». Zwar gab es für die grosse Linie einen Plan und auf jeden Fall klare Vorstellungen bei mir, aber die Durchführung vollzog sich oft genug im Zick-Zack. Dazu war die Aufgabe des Wiederaufbaus im weitesten Sinne zu komplex. Es gab ständig und gleichzeitig eine Vielzahl von Problemen. Nach der Währungsreform waren das Bauen und die Beschaffung von Maschinen noch am wenigsten schwierig, wenn man von den finanziellen Problemen absieht, die sich im Zeichen wachsender Anzahlungen vorerst noch verkraften liessen.

Für beide Werke griffen wir auf den in den letzten Vorkriegsjahren entwickelten Generalbebauungsplan zurück, welcher später durch den Erwerb des grossen Grundstückskomplexes der benachbarten «Krefelder Garnhandlung» meines Onkels noch eine wesentliche Änderung und Ergänzung hinsichtlich des Standortes für das Verwaltungsgebäude und die Versuchsanstalten erfuhr. Gebaut wurde unter Leitung eines Architekten in eigener Regie, das heisst mit einer grossen Baukolonne. Das hatte auch steuerliche Vorteile, denn die noch von der Militärregierung festgesetzte Steuerbelastung war in jenen Jahren exorbitant hoch. Steuern mit allen Mitteln zu sparen, war eine «nationale Tat».

Komplizierter als der materielle war der personelle und organisatorische Wiederaufbau. Dazu gehörte nicht zuletzt auch die Überprüfung alter und die Entwicklung neuer Konstruktionen für Apparate und Maschinen sowie entsprechende Fertigungseinrichtungen und eine verlässliche Preisbildung dafür. Schliesslich galt es, die gesamten Aussenbeziehungen wieder anzuknüpfen und

in wesentlichen Teilen ganz neu zu ordnen. Das erforderte viele Reisen. Da waren zunächst Ingenieurbüros, später auch Tochtergesellschaften für den Apparatebau im Ausland zu errichten. Als Mitglied der Unionmatex mussten wir ein vollkommen neues Programm an Textilmaschinen entwickeln.

Dies alles erforderte einen unermüdlichen Einsatz, zahllose Besprechungen, immer wieder die Überprüfung des bereits Entschiedenen, Revision und Ergänzung im personellen Bereich, verbunden mit der notwendigen Schulung und Anleitung. Es war eine fast unübersehbare Fülle von Aufgaben, die – vor allem in den ersten Jahren – im Wesentlichen auf mich selbst zukamen. Ich war sozusagen die lebende Tradition des Unternehmens und musste aus dieser Position heraus mit meinen Erfahrungen und Kenntnissen die meisten Entscheidungen bis weit in die fünfziger Jahre hinein selbst treffen.

Im Übrigen galt es, immer wieder anzutreiben, die Initiative zu ergreifen, um voranzukommen, denn wir hatten einen grossen Rückstand aufzuholen und durften nicht wieder zurückfallen.

Die grossen Kunden wollten noch viele Jahre lang unbedingt nur mit «Herrn Kleinewefers» verhandeln, da es einen solchen in der gleichnamigen Firma gab. Sie fühlten sich zurückgesetzt, wenn ich einmal nicht zur Verfügung stand. Dazu gab es, auch mit Geschäftsfreunden der Industrie-Companie, zahllose abendliche Einladungen in Krefeld oder Düsseldorf, oft auch zu Hause, denn insbesondere die ausländischen und die überseeischen Kunden wollten betreut sein.

Die äusseren Unzulänglichkeiten des Unternehmens, nicht zuletzt die primitiven Büroverhältnisse, mussten noch für viele Jahre durch umso grösseren persönlichen Einsatz und privates Engagement ausgeglichen werden. Da waren der Tag, oft auch der Abend und die Nacht mehr als ausgefüllt.

Der «Feldmühle» galt eines Tages mein Besuch. Die «Konzernverwaltung» dieses ehemals grössten deutschen Papierkonzerns sass in einer RAD-Baracke (RAD = Reichsarbeitsdienst) auf dem Gelände der Papierfabrik Hillegossen bei Bielefeld. Die grossen Werke des Konzerns in Mittel- und Ostdeutschland waren verloren. Mit drei mittleren Papierfabriken im Westen fing man neu an. In dieser Holzbaracke erhielt ich den ersten Superkalander-Auftrag, und hier wurde eine Geschäftsfreundschaft zur wiedererstehenden Feldmühle begründet, die bis heute gehalten hat.

In dieser Zeit wandte sich die Firma Newton Chambers, vor dem Krieg unser englischer Lizenznehmer für Rekuperatoren, an uns und kündigte den Besuch zweier Direktoren (Kaufmann und Ingenieur) an. Die Herren wollten über eine künftige Zusammenarbeit und einen technischen Erfahrungsaustausch mit uns sprechen. Es war dieselbe Firma, die unmittelbar nach der Besetzung von Krefeld durch einen Ingenieur in englischer Uniform ohne jede Bezahlung eine grosse Spezialgiessereimaschine mit Modellen bei uns «demontiert» hatte.

Eine Fortsetzung der Zusammenarbeit mit dieser Firma kam für mich über-

haupt nicht in Betracht. Ich verabredete aber trotzdem einen Termin.

Die beiden Direktoren erschienen wie verabredet. Keiner von ihnen war mir aus der Vorkriegszeit bekannt. In Gegenwart von Fritz Jahn eröffnete ich das Gespräch: «Well, Gentlemen, der Krieg ist vorbei, und wir müssen neu anfangen. Wie sind Sie mit der neuen, grossen Rüttelformmaschine zufrieden? Bewähren sich die Modelle?»

Die beiden bejahten eifrig und erklärten, dass es eine wundervolle Maschine sei und dass sie nun viel bessere Elemente machen könnten.

«Nun will ich Ihnen erzählen, wie die Firma Newton Chambers diese Maschinen ‚erworben' hat.» Ich schilderte den ganzen Verlauf der Demontage.
Ich sagte schliesslich, dies sei doch wohl nicht «gentlemanlike» gewesen. Dies umso mehr, als man bisher nichts unternommen habe, um nun die Maschine wenigstens zu bezahlen und vielleicht auch einmal mit uns über die rückständigen Lizenzen zu sprechen. Unsere beiden Firmen hätten ja schliesslich nicht Krieg miteinander geführt.

Die Herren waren sehr betreten und versicherten, dass sie von all dem nichts wüssten. Im Übrigen sei es wegen der Gesetze und Vorschriften schwierig, über rückständige Lizenzen zu verhandeln und so weiter.

Lauter Ausflüchte.

«Gentlemen, bevor diese Fragen nicht befriedigend geregelt sind, gibt es keine Möglichkeit einer neuen Zusammenarbeit zwischen uns. Da Sie aber einmal hier sind, können Sie sich im Betrieb und in den Labors alles ansehen. Ich lasse Sie durch einen Fachingenieur führen. Nachher nehmen wir in der Stadt zusammen den Lunch.»

Auch die Gelegenheit zu dieser Besichtigung mit ihren Informationen nahmen sie noch wahr. Da war nichts mehr vom Stolz Old Englands. Churchill hatte ihnen nur Tränen hinterlassen, und es sollte noch schlimmer kommen. Ich verabschiedete unsere über ihre Mission gewiss nicht sehr glücklichen Gäste kühl. Sie waren von dem Elan, mit dem hier überall gearbeitet und aufgebaut wurde, sichtlich beeindruckt.

Zusammen mit einem alten und renommierten englischen Konkurrenzunternehmen (Senior Economisers) haben wir dann ein paar Jahre später in England ein bedeutendes Geschäft in wärmetechnischen Apparaten aufgebaut, mit einer gemeinsamen Tochtergesellschaft als Basis. Die ehemaligen Lizenznehmer Newton Chambers sind in diesem Bereich bedeutungslos geworden.

Für unsere grossen Kunden, die Stahlindustrie an der Ruhr und die Chemie, hatten sich die Alliierten etwas Besonderes ausgedacht – die «Entflechtung», eine vornehme Umschreibung von Zerschlagung. Für die Chemie hatten diese Massnahmen einen für die «Erfinder» sicher verblüffenden Effekt: statt der IG-Farben, die man als Prototyp der Weltstellung der deutschen Chemie beseitigte, entstanden drei Konzerne – Bayer, Hoechst und BASF – von denen in-

zwischen jeder die alten IG-Farben an Grösse und internationaler Bedeutung erheblich übertrifft.

Die «Entflechtung» der Stahlindustrie trennte den Verbund von Kohle und Eisen und hatte ausserdem zum Ziel, die Konzerne, insbesondere die Vereinigten Stahlwerke, zu zerschlagen. Dinkelbach war hier einer der Mitwirkenden, wobei er wohl das Schlimmste zu verhindern trachtete. Jedenfalls konnte später der grosse Mann an der Ruhr, Hans Günther Sohl, hier mit «Thyssen» den grössten Stahlkonzern Europas, in amerikanischen Dimensionen, aufbauen. Die Ruhrkohle AG wurde das Sammelbecken für die entflochtenen Zechen. So wurde hier mit der Entflechtung einmal mehr der «Faust» bestätigt: «... ein Teil von jener Kraft, die stets das Böse will und doch das Gute schafft!»

Der Aufbau oder Wiederaufbau fast jeden Unternehmens im Nachkriegsdeutschland ist mit dem Namen *eines* Mannes, *eines* Unternehmers, verknüpft. Das gilt für grosse und grösste Werke ebenso wie für mittlere und kleinere Unternehmen. Es waren «Einzelherrscher» im besten Sinne, welche diese Aufgabe lösten, weil dieselbe nur durch ständige schnelle Entscheidungen Einzelner zu bewältigen war. Bei fast allen diesen Unternehmen stellte sich dann aber früher oder später das organisatorische und personelle Problem, von dieser Einzelherrschaft zu einer Führung auf breiterer Basis mit entsprechendem Unterbau überzugehen. Dazu bedurfte es oft auch rechtlicher, gesellschaftsrechtlicher Voraussetzungen und finanzieller Konsolidierung. Manche sind an dieser komplexen Aufgabe gescheitert und gelegentlich auch das Unternehmen mit, wenn sich nicht eine Auffangstellung bot.

Ohne gegenseitiges Vertrauen ist erspriessliche Zusammenarbeit in der Führung eines Unternehmens, wie überall sonst, wo gemeinsam Verantwortung zu tragen ist, nicht möglich. Diese Grundlage aber war zwischen den ehemaligen Treuhändern und mir (und meinem alten Vater) durch Umstände, die sicher auch in den Zeitverhältnissen begründet lagen, zerstört. Also trennten wir uns, wie man so sagt, «freundschaftlich». Es war zu erwarten, dass beide ihre Kenntnisse und Erfahrungen verwerten würden. Der eine, unterstützt durch einen alten «Freund» der Familie Kleinewefers, begründete auf Teilgebieten mit Erfolg ein Konkurrenzunternehmen; er wurde ein selbständiger Unternehmer. Der andere übernahm eine leitende Position bei einem auf diesem Spezialgebiet bedeutenden Unternehmen des Wettbewerbs. Das letztere besteht heute nicht mehr, sein Programm ist in die Maschinenfabrik Kleinewefers eingegliedert. Im ersteren Falle hat die inzwischen auf beiden Seiten in die Führung eingerückte nächste Generation erfreulicherweise Frieden miteinander geschlossen; man arbeitet mit Erfolg zusammen.

Auf meiner «Verlustliste» standen alsbald noch einige nachgezogene Konstrukteure und Verkaufsingenieure. Eine Schwierigkeit kommt aber bekanntlich selten allein. Für die Industrie-Companie, welche sich in guter Entwicklung be-

fand, war damals die Giesserei noch lebenswichtig. Tüchtige Giessereileiter waren immer rar. Dieser Betrieb birgt bei unsicherer Führung erhebliche Risiken. Es war also sehr unangenehm, als in diesen Monaten der erfahrene und verlässliche Giessereileiter, den ich selbst über viele Jahre «grossgezogen» hatte, uns verliess. Er nahm ausserdem Erfahrungen und Produkte mit, deren Entwicklung (Versuchsreihen) Investitionen und Geld gekostet hatten – Elektrostahlguss und Nockenwellen, auf welch letzterem Spezialgebiet die aufnehmende Giesserei inzwischen zur führenden in Deutschland wurde.

Ein gewisser Personalwechsel, besonders unter leitenden Mitarbeitern, hatte in jenen Jahren über spezielle Ursachen hinaus noch andere Gründe: in den langen Jahren des Krieges bestand Lohn-, Gehalts- und – als logische Folge – Preisstop. Ausserdem war der Wechsel der Stellung nur unter ganz besonderen Umständen und mit Genehmigung des Arbeitsamtes möglich. In Rüstungsbetrieben bestand beiderseits praktisch Kündigungsverbot. Nun war man frei, und mit der fortschreitenden Entwicklung der Industrie gab es neue Möglichkeiten. Verständlich, dass sich besonders unter den qualifizierten Mitarbeitern allenthalben eine gewisse Unruhe verbreitete. Mancher fürchtete, seine Chance zu verpassen, und suchte sich eine neue Stellung.

Als Folge dieser tiefgreifenden personellen Veränderungen ergab sich im Bereich der «Maschinenfabrik» (beziehungsweise dem, was davon wieder da war) und der Giesserei die Notwendigkeit zu Um- und Neubesetzungen. Das alles war riskant, aber da ich «A» gesagt hatte, musste ich auch «B» sagen, unbeschadet dessen, dass man eigentlich «im Rennen die Pferde nicht wechseln soll». Ein starker Rückhalt war die Industrie-Companie, welche sich unter der zielbewussten und klugen Führung von Fritz Jahn, unterstützt durch den Ingenieur Schleisner, stetig entwickelte. Hier war ich vorwiegend als Berater tätig und nützlich.

Die paar Jahre (was ich damals noch nicht wusste), in denen die Giesserei noch unter unserer Regie lief, überbrückte ich mit dem stellvertretenden Giessereileiter und durch beratende Mitwirkung des Professors Jungbluth, Ordinarius für Giessereiwesen an der Technischen Hochschule Karlsruhe. In der Maschinenfabrik griff ich auf die bewährten Mitarbeiter Trelenberg und Lacher zurück. Der letztere im Verkauf nachdrücklich unterstützt durch den erfahrenen Kaufmann F. C. Grümer.

Für die technische Führung gewann ich meinen Freund, den Diplomingenieur Freyberg, vor dem Krieg bei Rheinmetall und im Krieg Betriebsführer bei Alkett, Berlin. Freyberg hatte bereits zu Beginn der dreissiger Jahre in der Maschinenfabrik und in der Giesserei gearbeitet und war daher mit der Materie vertraut. Er war ein guter Ingenieur für Konstruktion und Produktion und verfügte über eine zwar manchmal etwas bullige Energie, welche aber gerade in den Jahren des Aufbaues, die viel Improvisation verlangten, hoch einzuschät-

zen war. Er brachte als Betriebsdirektor noch den ehemaligen Betriebsführer des Prager Panzerwerks der Alkett mit.

Speziell für die technische Entwicklung neuer Textilmaschinen, später auch wärmetechnischer Apparate, engagierte ich den Diplomingenieur Sass aus Kiel. Er hatte im Krieg an der Entwicklung der Walter-Motoren für die gleichnamigen, unter Wasser besonders schnellen U-Boote mitgearbeitet. Er war ein geistigingeniöser Typ und sehr gebildet. Ihm sind die Ansätze zu zahlreichen erfolgreichen Neuentwicklungen an Maschinen und Apparaten zu danken. Er und auch sein Kollege Freyberg sind leider relativ früh gestorben. Später bauten die damals noch jungen Ingenieure Schiffer und Münch die Arbeitsgebiete Textil- und Papiermaschinen mit bemerkenswertem Erfolg aus.

Professor Plank schickte mir aus Karlsruhe einige seiner Schüler, junge Diplomingenieure mit speziellen Kenntnissen der Wärmetechnik. Mit ihnen wurde die Technik der Industrie-Companie, unter der Leitung des Diplomingenieurs Schleisner, bald wieder sehr leistungsfähig. Einer von diesen jungen Ingenieuren, der Diplomingenieur Jacobs, wurde später Nachfolger von Schleisner, der mehr als ein Jahrzehnt mit grossem Erfolg im Ausland, vor allem in den USA, England und Japan, verbrachte.

Bei der Coburger Maschinenbau GmbH (Comag) musste ich mehrere Jahre lavieren. Ein als Geschäftsführer von mir eingestellter Mitarbeiter erwies sich als ausgesprochener Missgriff. Es fehlte zwar weder an Vorbildung noch an Intelligenz und Können, aber an Charakter, der sich letzten Endes immer als entscheidendes Kriterium für die Qualifikation jedes leitenden Mannes erweist.

Für einige Jahre übernahm dann hier ein noch junger Neffe, Diplomkaufmann, die Mitleitung, während ich mich auf «Fernsteuerung» und regelmässige Besuche beschränken musste. Einen Schwerpunkt für meine Arbeit konnte ich hier nicht mehr bilden, dafür war die Beanspruchung in Krefeld und auf Reisen zu gross. So trennten wir uns durch Verkauf von diesem auch regional abseits gelegenen Engagement.

Für die Industrie-Companie war in diesen Aufbaujahren der Generalverkauf der begehrten Holzbearbeitungsmaschinen ein gutes Geschäft, so dass sich, im Ganzen gesehen, der vieljährige «Kampf» um den Besitz der Comag für alle Beteiligten gelohnt hatte.

Eine wertvolle personelle «Neuerwerbung» jener Jahre war mein angeheirateter Vetter Günter Reichhelm. Im Sommer 1947 war Reichhelm überraschend bei meinem Vater, seinem «Onkel Johannes», zu einem Besuch gewesen. Er sass als letzter Stabschef der «Armee Wenck» in einem Generalslager bei Wiesbaden in amerikanischer Gefangenschaft und schrieb für die Amis «Kriegsgeschichte», besonders über den Russlandfeldzug. Für den Besuch bei Verwandten hatte er «Urlaub auf Ehrenwort». Reichhelm, damals 33 Jahre alt, aus Löwenberg in Schlesien stammend, war der jüngste Oberst im Generalstab

gewesen und hätte eine glänzende militärische Karriere erwarten dürfen. Er war der Typ des guten preussischen Offiziers. Wir fanden gleich beim Kennenlernen im Keller meines Vaters Gefallen aneinander.

1950 trat Günter Reichhelm in die Firma ein. Für ihn gab es zunächst eine praktische, später eine mehr kaufmännische Sonderausbildung, um ihn sowohl mit den Erzeugnissen des Unternehmens vertraut zu machen als auch ihm die Welt des Arbeiters – anders geartet als die des Soldaten – und den kaufmännischen Alltag nahezubringen. Als Generalstäbler brachte Reichhelm viele Voraussetzungen für eine industrielle Führungsaufgabe mit. Leider verlor ich ihn schon zu Ende der fünfziger Jahre, bevor er die ihm zugedachte Führungsposition bei uns hätte übernehmen können. Er trat in den Vorstand der Calor-Emag ein, damals ein Unternehmen der Familie Haniel, und avancierte bald zum Vorstandssprecher; unsere persönliche Freundschaft blieb ungetrübt.

Herrn Sass schickte ich alsbald in die USA, um dort bestimmte Textilmaschinen der damals modernsten Art zu studieren und danach die Konstruktion der neu aufgenommenen Nassausrüstungsmaschinen, besonders für Mercérisation und Bleicherei, bei uns durchzuführen. Er hat diese Aufgabe erwartungsgemäss gelöst und die Grundlage für denjenigen Teil des Fabrikationsprogramms der Maschinenfabrik geschaffen, welcher heute wesentlich für dieses Unternehmen ist. Bewusst verzichtete ich darauf, Spezialisten für diese neuen konstruktiven Aufgaben einzusetzen.

In der Heranziehung eines der Materie ferner stehenden, aber spekulativ veranlagten Ingenieurs bestärkte mich die Erfahrung, welche ich kurz vorher mit einem ehemaligen Flugzeugkonstrukteur gemacht hatte. Dieser kam von Junkers und war aus Sachsen geflohen. Böhme, so war sein Name, wurde uns durch das Arbeitsamt vermittelt, und ich hatte ihn alsbald mit der für ihn – aber auch für uns – völlig neuen Konstruktion einer Textildruckmaschine beauftragt. Die Lösung der Aufgabe drängte. Das Ergebnis war ein fast genial zu nennender konstruktiver Fortschritt in der Funktion dieser seit Jahrzehnten unverändert gebliebenen Maschine. Ein in der Materie «erfahrener» Ingenieur hätte diese Lösung, weil dem Herkömmlichen verhaftet, wohl nie gefunden.

Allerdings bestätigte sich hierbei auch wieder eine andere Erfahrung, die ich schon vor dem Krieg mit Amme gemacht hatte: in den meisten Fällen gelingt einem Erfinder oder begnadeten Konstrukteur nur einmal ein grosser Wurf. Später sucht er die Lösung technischer Probleme stets wieder mit gleichen oder ähnlichen Mitteln zu erreichen; originelle Schöpfungen gelingen kaum noch. Unbeschadet dessen aber bleiben und sind sie sehr wertvolle, fähige Ingenieure und Konstrukteure.

Mit diesen oben skizzierten Massnahmen stand wieder eine Führungsmannschaft, welche unter Mitwirkung tüchtiger Nachwuchskräfte in den nächsten 15 Jahren das alte Unternehmen, die Maschinenfabrik Kleinewefers, weit über

den Vorkriegsstand hinaus entwickelte. Die Industrie-Companie wurde daneben zu einer bedeutenden technischen Handelsgesellschaft. Auf diesem Weg aber lagen noch manche Steine ...
Noch wohnte die Familie in der Industriestrasse. Das Haus, in der Zeit des Mangels schnell errichtet, war durch die vielen Kinder schon recht abgenutzt. Eva hatte gerade eine dringend benötigte Kur hinter sich. Da meldete sich aus Düsseldorf ein Herr Gollnow bei mir an. Er bezog sich auf meinen Freund Freyberg, für dessen Panzer er im Kriege Teile gefertigt hatte. Gollnow war ein Stahl- und Brückenbauunternehmen in Stettin, das mir aus der Vorkriegszeit dem Namen nach als bedeutend bekannt war.

Gollnow sen., damals um die 60, gab sich als Kavalier und Grandseigneur, welche Rolle ihm nach Erscheinung und Gehabe auf den Leib geschrieben war. In seiner Begleitung, besser: in seinem Kielwasser, kamen der Sohn und ein leitender Mitarbeiter. Ich war neugierig, was sich hinter dem allgemeinen Wunsch nach Zusammenarbeit verbarg. Vielleicht gab es irgendeine Chance für uns. Alles war noch im Fluss damals. Gollnow sen. bemühte sich, dem Treffen einen betont gesellschaftlichen Anstrich zu geben. Dazu bildete name-dropping, wie es die Amerikaner fast unübersetzbar nennen, den Hintergrund. «Man» kannte diesen und jenen, «man» war schon dort eingeladen gewesen usw.

Bei den Gesprächen wurde die Stahlbaufirma Gollnow nur am Rande erwähnt. Umso ausführlicher aber wurden wir anhand eines Fotoalbums mit dem Stadthaus in Stettin und dem vorpommerschen Gutsbesitz der Gollnows vertraut gemacht. Es war eine imponierende Vergangenheit, aber eben nur das. Was sollte nun werden? Was wollte man? Nur Gollnow sen. sprach. Er berichtete von grossen Krediten, die ihm sicher seien, und sah schon bald die ehemalige Gollnow-Firma in Krefeld oder Düsseldorf wiedererstehen. Wir sollten Partner werden.

Ein paar Waggons Spezialmaschinen hatte man gerettet. Deren Lagerung in einer beschädigten Halle des Werkes II genehmigte ich, um zu helfen. Über ein Jahr blieben die Maschinen da, bis ich die Halle für eigene Zwecke brauchte und die Gollnows einen Start zum Brückenbau gefunden zu haben glaubten.

In dieser Zeit kamen wir noch mehrmals zusammen, aber ich konnte mich zu einer Partnerschaft nicht entschliessen; der Start erschien mir zu grosszügig geplant. Bald jedoch erstrahlte für ein paar Jahre der Stern Gollnows am Himmel von Düsseldorf, und ich schien eine Chance verpasst zu haben. Es war aber nur ein kurzes Auf glühen; einen soliden Unterbau zu schaffen, zu konsolidieren, gelang hier, wie auch bei manchen anderen Unternehmungen jener Jahre, nicht. Auch ich selbst schaffte es schliesslich nur mit letzter Kraft und unter Einsatz letzter Reserven.

Noch einen anderen Besuch hatte ich damals. Mit nichts anderem als einem

Rucksack und einem Koffer erschien, inzwischen schon fast 70, Johannes Menschner aus Sachsen, Inhaber der Rossweiner Maschinenfabrik AG, mit der wir in der Combitex zusammengearbeitet hatten. Menschner hatte im Ersten Weltkrieg ein Bein verloren, trotzdem war er bald nach der Besetzung durch die Russen, zunächst zu Fuss, unter Zurücklassung seines ganzen Besitzes in den Westen geflüchtet. Ein paar Konstruktionszeichnungen und Geschäftspapiere hatte Menschner im Rucksack mitgebracht, alles andere hatte er als sehr begabter Konstrukteur im Kopf.

Hätte ich das Angebot der Partnerschaft für sein geplantes Unternehmen akzeptiert, so wäre ich des Fabrikationsprogramms wegen mit der gerade angeknüpften Beziehung zur Unionmatex und der Firma Monforts in Konflikt geraten. Es kam hinzu, dass die Bewältigung des kaum begonnenen eigenen Wiederaufbaues noch wie ein Berg vor mir lag.

So blieb es beim freundschaftlichen Kontakt mit diesem Mann, der sich mit ungeheurer Energie daranmachte, einen neuen Betrieb aufzubauen. Die ersten Konstruktionen machte er selbst. Für diesen Anfang schenkte ich ihm ein paar Reissbretter, mehr konnte ich nicht tun. Aber er hat mir das nie vergessen.

Menschner, das extreme Gegenteil der Gollnows, hat es im Laufe von zwei Jahrzehnten am Niederrhein wieder zu einem dem verlorenen Betrieb gleichwertigen Unternehmen gebracht, welches nun schon lange von seinem Sohn weitergeführt wird.

Im Mai 1950 war es soweit: das schöne Haus an der Kempener Allee war fertig, und wir konnten einziehen. Es war wie ein Märchen, nun in diesem grosszügigen Haus, inmitten des wieder gepflegten Gartens, zu sein. Mit meiner Familie war ich nach mancherlei Irrfahrten in eine Oase des Friedens, der Schönheit und Geborgenheit gekommen. Mein Vater hatte die seinen Wünschen gemäss eingerichtete Wohnung schon bezogen; er war glücklich darüber, dass sein Haus, wenn auch in anderer Form, wiedererstanden war. In den folgenden 15 Jahren, bis ich aufs Land zog, wurde dieser Besitz zum Mittelpunkt auch für die weitere Familie, welche sich hier im Laufe der Jahre regelmässig zu Familientreffen versammelte.

Dieses Haus an der Kempener Allee hat eine Besonderheit – es hat einen Luftschutzkeller. Der vom Krieg noch vorhandene Keller wurde in Decke und Wänden mit Beton durch Stützen und eingezogene Träger wesentlich verstärkt, und er erhielt einen fachgerechten Notausstieg. Architekt und Bauunternehmer hatten zuerst Bedenken, meine Forderung zu erfüllen. Luftschutzkeller waren als «militaristisch» verboten und wurden von der Bauverwaltung nicht genehmigt! Wir bauten ihn getarnt.

An diesen negativen Vorschriften hat sich bis heute nichts geändert. Bis auf verschwindende Ausnahmen – rein militärische Anlagen – baut kein Mensch

Luftschutzkeller. Ist die völlige Vernachlässigung jeglicher – auch organisatorischer – Luftschutzmassnahmen bis hin zum Verschweigen der Gefahren gegenüber der Bevölkerung angesichts der labilen und prekären Weltlage im allgemeinen und derjenigen in Mitteleuropa im Besonderen eigentlich zu verantworten? Man gehe in die Schweiz, wo jedes Haus, ob gross oder klein, alt oder neu, seinen Luftschutzkeller hat, jetzt natürlich für Vorratszwecke genutzt. Und die Menschen wissen im Ernstfall, was sie zu tun haben. Wenn im letzten Krieg die Verluste in den westlichen Reichsgebieten vergleichsweise geringer waren als später in anderen Landesteilen, dann lag das an den frühzeitig vorgesehenen Schutzmassnahmen in jedem Haus und jedem Werk. Ausserdem sind die Kosten für diese Keller bei Mitausführung im Bau durch Abschreibungsvorteile, die wir vor dem Krieg hatten, relativ gering gewesen. Hoffentlich gibt es nicht eines Tages ein böses Erwachen.

Nach dem Einzug in das relativ grosse Haus, dessen Grundriss und Mauern vorgegeben waren, hätte ich es eigentlich jedem sagen müssen: Ich brauchte Wohnung für meine grosse Familie, für 10 Personen, um die Werkswohnung, restauriert, freizumachen für leitende Mitarbeiter. Ich brauchte Wohnung für meinen alten Vater, der nun lange genug im Keller gelebt hatte. Und schliesslich: Ich brauchte einen Platz, wo ich repräsentieren konnte, wo ich Geschäftsfreunde aus dem Ausland, die Ansprüche stellten, einladen konnte. Denn das Büro war noch kümmerlich.

Von einer Italienreise zurückgekehrt, erhielt ich einen Brief des Rektors der Technischen Hochschule Karlsruhe. Darin wurde mir mitgeteilt, Rektor und Senat hätten beschlossen, mich zum Ehrensenator zu ernennen. Die Verleihung der Urkunde sei anlässlich der 125-Jahr-Feier im Spätherbst 1950 vorgesehen.

Ich war überrascht und hocherfreut über die zu erwartende akademische Ehrung. Ebensowenig wie früher mein Vater hatte ich mich darum bemüht oder etwa gar irgendeine Stiftung gemacht.

Aus der mir später überreichten Urkunde ersah ich, dass ich zum Ehrensenator «in Anerkennung meiner Leistungen für die Entwicklung des Apparatebaus» ernannt worden war. Hier lag tatsächlich eine Pionierleistung vor. Diese war an der Technischen Hochschule durch die Versuchs- und Entwicklungsarbeiten, welche wir in den dreissiger Jahren am Lehrstuhl von Professor Plank durchgeführt hatten, bekannt geworden. Diese akademische Ehrung habe ich – wie mein Vater den Ehrendoktor – als die höchste Auszeichnung in meinem Leben angesehen.

Die älteste Technische Hochschule Deutschlands feierte anlässlich ihres 125-jährigen Bestehens trotz der äusserlich allenthalben noch bescheidenen Umstände ein glänzendes Fest. Alle deutschen, viele europäische und überseeische Hochschulen und Universitäten hatten ihre Rektoren als Vertreter entsandt. Der

offizielle Festakt mit der Festrede des Karlsruher Rektors im Mittelpunkt war eine Demonstration der wiedererstandenen deutschen Natur- und Ingenieurwissenschaften als Grundlage für den Wiederaufstieg und die künftige Weltgeltung der deutschen Industrie. Offizielle Vertreter der Industrie waren die Brüder Dr.-Ing. E. h. Hans und Richard Freudenberg aus Weinheim, welche der Technischen Hochschule Karlsruhe immer besonders verbunden gewesen sind. Ich hatte noch das Glück, insbesondere mit Hans Freudenberg oft in Karlsruhe zusammenzu treffen.

Nach einer Festaufführung der «Meistersinger» bildete am nächsten Abend ein grosser Ball in Baden-Baden (in Karlsruhe gab es noch keinen Saal) den Abschluss der überaus gelungenen Festtage. Nach über zehn Jahren wurde hier wieder der Frack getragen, auf welchem sich die mir gerade verliehene symbolische Senatorenkette besonders gut ausnahm. Eine naive Eitelkeit, die sich bald verlor.

Beschwingt verliessen Eva und ich Karlsruhe. Mein Vater, meine Mitarbeiter und der Betriebsrat freuten sich über die Auszeichnung. Mit fortschreitendem Alter und wirtschaftlichem Erfolg gewann der – in Krefeld jedenfalls – seltene Titel an Popularität. Ich legte nie Wert auf seine Anwendung, aber ich registriere mit Schmunzeln und etwas Wehmut, wie heute gelegentlich junge Angestellte, wenn ich im Verwaltungsgebäude als Aufsichtsratsvorsitzender auf dem Wege zum Büro den Aufzug betrete, meinen Gruss zurückhaltend mit «Guten Morgen, Herr Senator» beantworten.

21. KAPITEL

Ausstellung «1TMA» in Lille 1951 – Bürgergesellschaft, Theaterbau Krefeld – Vortragsabende – Arno Breker, Hans Rehberg – Ehrensenat, Korporationen, Hochschulreform

In der Unionmatex hatte sich die Zusammenarbeit eingespielt. Im April 1951 fand die im vierjährigen Zyklus geplante erste internationale Textilmaschinenausstellung (ITMA) statt, natürlich in Frankreich. Diese Ausstellung in Lille, dem Zentrum der nordfranzösischen Textilindustrie, war ein grosser Erfolg für die deutschen Textilmaschinenhersteller und besonders für die alte/junge Unionmatex. Alle Mitgliedsfirmen warteten mit aufsehenerregenden technischen Neuerungen auf. Das galt für Kleinewefers mit der halbautomatischen Druckmaschine, Schlafhorst (Dr. Reiners) mit Spulautomaten, Monforts mit dem Düsentrockner und Thies mit neuen Färbeapparaten. Der deutsche Textilmaschinenbau hatte trotz aller Handicaps in den wenigen Jahren seit dem Krieg den Weltstandard erreicht. Die amerikanischen Textilmaschinen waren zu diesem Zeitpunkt schon vom deutschen und europäischen Markt abgedrängt. Das galt bald auch für das uns speziell interessierende Gebiet der Continue-Maschinen zum Bleichen, Mercerisieren und Färben.

Auf der Fahrt nach Lille über Brüssel gab es noch viele Umleitungen, und die Beschilderung liess zu wünschen übrig. An einer Kreuzung war ich mir über die Richtung im Zweifel und rief einem vorbeigehenden Herrn die Frage zu: «Est-ce que c'est la route pour Bruxelles, par ici?» Keine Reaktion, keine Antwort. Blitzschnell fiel mir ein, dass ich mich hier im Flämischen befand, und ich wiederholte meine Frage: «Is dat de Weg naar Brussels, Mijnheer?» Sofort kam der Herr herübergelaufen, gab mir in liebenswürdigster Weise Auskunft und wünschte: «Gute Fahrt!»

«In a nutshell», wie die Amerikaner sagen, hatte ich hier das belgische Sprachenproblem, den Volkstumskampf zwischen Flamen und Wallonen vor mir. Was ich in den dreissiger Jahren am Flamenkreuz in Dixmuiden gesehen hatte, war immer noch nicht geregelt. Noch lange würde dieses Problem Belgien beschäftigen. Immerhin hatten die Flamen nach Jahrzehnten die amtliche Gleichberechtigung ihrer Sprache mit dem Französischen erkämpft. Wenn solche Fragen, ohne bis heute ausgestanden zu sein, in dem vergleichsweise winzigen Belgien schon so lange Zeit brauchen, wie weit wird es dann noch bis nach «Europa» sein ...

Von jedem auf der Ausstellung vertretenen Land hatte die französische Textilindustrie einige namentlich benannte Vertreter zu einer Galavorstellung im

grossen Opernhaus von Lille eingeladen. Walter Reiners und ich gehörten zu den Geladenen. Die goldgedruckte Einladungskarte hatte ich schon in Krefeld erhalten. Uniform oder Frack «avec décorations» war vorgeschrieben. Also hatte ich meinen Frack eingepackt und, stolz auf die gerade errungene Würde eines Ehrensenators, auch das grüne Seidenband mit dem anhängenden Wappen der Fridericiana als «Halsorden» mitgenommen.

Die Veranstaltung im Opernhaus hat auf mich einen unvergesslichen Eindruck gemacht. Ich kam aus dem verarmten, ausgepowerten und zerstörten Deutschland, in dem zwar schon bedeutende Ansätze für den Wiederaufbau gemacht waren: aber was war das gegenüber dem hier sichtbar zur Schau getragenen Glanz und Reichtum! Die Herren in festlicher Gesellschaftskleidung, sei es Frack, sei es Uniform, und die Damen, oft wunderschöne Frauen, in kostbaren Gewändern und mit einem unvorstellbaren Schmuck. Eine solch glänzende Gesellschaft, solchen Reichtum an Schmuck und Kleidern habe ich weder vorher noch jemals später wieder gesehen. Hier gab sich noch das alte Europa ein Stelldichein, als ob es nie zwei mörderische Kriege gegeben hätte. Eine Opernpremiere in der Mailänder Scala, die ich durch Vermittlung italienischer Freunde ein Jahr später mit Eva besuchte, erinnerte noch am ehesten an diese festliche Veranstaltung in Lille.

Walter Reiners und ich promenierten meistens gemeinsam durch die Gesellschaft, wobei gelegentlich besonders von deutscher Seite ein verstohlener Blick auf meinen «Orden» geworfen wurde. Ich fand ihn recht dekorativ. So war wenigstens einer der ansonsten kahlen Fräcke der Deutschen geschmückt. Während fast jeder Franzose mehrere «Etagen» von Ordensschnallen trug, hatte kein Deutscher seine Kriegsorden angelegt, was mich ärgerte.

Wenn wir auf unserem Bummel durch die festliche Gesellschaft an einem besonders kostbaren Brilliantenhalsband oder Smaragdschmuck vorbeikamen, meinten Reiners und ich zueinander: «Dafür könnten wir uns wieder zwei Hallen bauen!» Wir dachten nur in Maschinen und Werkshallen und hatten ganz vergessen, dass es auch noch andere begehrenswerte Dinge auf der Welt gab.

Von langen Pausen zum Sehen und Gesehenwerden unterbrochen, entwickelte sich nun ein in seiner Vielseitigkeit und seinem Charme ganz französisches Programm. Zuerst gab es eine gekürzte Komödie von Molière. Dann trat Marcel Marceau mit seinen unnachahmlichen Pantomimen auf. Den Beschluss bildete eine Modenschau aller berühmten Pariser Modehäuser. Es war ein Rausch von Farben, kostbaren Stoffen und schönen Frauen.

Nach Besprechungen in Paris ging die Rückfahrt über Flandern zum Besuch der wichtigsten Firmen der dortigen Textilindustrie. Auf dieser Fahrt sah ich zum erstenmal den deutschen Soldatenfriedhof in Langemark, das am Wege lag. Freiwillige aus den stürmenden Studentenregimentern sind hier begraben. Erschütternd am Eingang die Plastik von Käthe Kollwitz, das trauernde Eltern-

paar, im Stil Barlach verwandt. Ein Sohn der Kollwitz liegt auf diesem Friedhof. Den in unserer Jugend vielleicht überstrapazierten Begriff «Langemark» kennt von den Jungen kaum einer mehr.

Bei der Neukonstituierung der Krefelder Bürgergesellschaft «Verein» wurde ich neben meinem Jugendfreund Julius Stockhausen, der den Vorsitz übernahm, zum stellvertretenden Vorsitzenden gewählt. Ich hatte mich, dem Wunsch einiger Mitglieder folgend, für diese Wahl zur Verfügung gestellt, um am Wiederaufbau dieser traditionsreichen Gesellschaft mitzuwirken. Ich hoffte, hier eine neue Form der Geselligkeit schaffen zu können. Es erwies sich aber auch hier, ähnlich wie bei den Korporationen, schon bald als unmöglich, neuen Wein in alte Schläuche zu füllen. Die vorgestrigen, nun wieder dominierenden Alten Herren verhinderten jede zeitgemässe Weiterentwicklung. Es musste alles wieder so werden, wie es «vor den Nazis» gewesen war.

Nach einigen vergeblichen Anstrengungen mit umfassenden Plänen, diese Gesellschaft zu reorganisieren und auch für die Jugend attraktiv zu machen, resignierten Julius Stockhausen, der übrigens kein «Nazi» war, und ich. Wir traten von unseren Posten zurück und überliessen die Gesellschaft ihrem weiteren Schicksal.

Schon 1950 hatte mich der damalige Krefelder Oberbürgermeister Hanns Müller gebeten, den Vorsitz in einem zu gründenden Theaterbauverein zu übernehmen. Ich sagte zu und brachte alsbald den Verein und ein paar aktive Vorstandsmitglieder zusammen. Krefeld war immer sehr theaterfreudig. Die Bühne galt als Sprungbrett für junge Kräfte. Das Schauspiel war immer besonders gut, und mancher begabte Schauspieler hat von Krefeld aus eine grosse Karriere angetreten.

Das alte Theater war zerstört. Behelfsmässig, aber gut wurde in der Aula des Mädchengymnasiums Theater gespielt. Abgesehen von der räumlichen Beschränkung, erwies sich die Theaterluft mit all ihren «Anfechtungen» aber auf die Dauer als unzuträglich für die Schülerinnen und sogar für das weibliche Lehrpersonal. Als Grundstück für ein neues Theater bot sich der Rohbau eines englischen Garnisontheaters an, umso mehr, als er ohnehin an dem von der Stadtplanung vorgesehenen Platz stand. Der erste englische Stadtkommandant hatte den Bau «befohlen», war aber dann abgelöst worden, und die Bauruine blieb zurück.

Es gab viele abendliche Besprechungen mit dem ausgezeichneten Intendanten Dr. Schumacher, dem Kulturdezernenten Dr. Höller, dem Nachkriegs-Baudezernenten und dem Bankdirektor Leuchter als Schatzmeister des Vereins. Interessante Einblicke in die Theaterwelt und die Technik des Theaterbaus waren das «Nebenprodukt» dieser Gespräche.

Die Stadt konnte damals, ausser Übernahme der laufenden Kosten des Thea-

ters, keine Mittel für einen Bau zur Verfügung stellen. Also sammelte ich mit Freunden und viel persönlichem Einsatz in der Krefelder Industrie rund 150’000 DM. (Das war damals, in Ansehung dessen, was hinter uns lag und was überall noch zu tun blieb, viel Geld.) Noch einmal die gleiche Summe erbrachte eine Lotterie, die um die Weihnachtszeit stattfand. Die insgesamt 300’000 DM «Eigenleistung» waren die Voraussetzung dafür, dass die Stadt von der Bühnengenossenschaft einen Kredit in Höhe von einer Million erhielt.

Damit war die Fertigstellung des Theaters, unter Verwendung des Rohbaus, finanziert. In unserem Werk bauten wir nach Angaben des Intendanten für die Eröffnungsvorstellung noch die Bühnenwagen für Hinter- und Seitenbühnen. Auf eine Dreh- oder Schiebebühne war wegen der Kosten einstweilen verzichtet worden.

Das Theater kostete 1,3 Millionen DM und war das billigste, welches damals in Deutschland gebaut wurde. Im Frühjahr 1952 wurde es eröffnet. Unter der Leitung des Generalintendanten Dr. Schumacher (mit Mönchengladbach war inzwischen eine Theaterehe geschlossen) ist dort in den folgenden 14 Jahren hervorragendes Theater gespielt worden.

Mitte der sechziger Jahre erhielt das Theater, unter Zuziehung eines renommierten Theaterarchitekten, seine endgültige Form unter Ausnutzung der Raumreserven, welche bei dem ersten Ausbau schon vorgesehen wurden. Dieser zweite Ausbau kostete zwölf Millionen DM: ein Betrag, den die Stadt «aus der Westentasche» zahlte. Erstaunt war ich jedoch, als bei der Eröffnungsfeier davon die Rede war, dass «Krefeld nun endlich wieder ein Theater» hätte, als ob nicht schon an die 14 Jahre unter durchaus passablen Verhältnissen sehr gutes Theater gemacht worden wäre. Auch die Presseveröffentlichungen waren auf diesen Tenor gestimmt. Das mit vielen zeitlichen und finanziellen Opfern der Bürger geschaffene erste Nachkriegstheater wurde unterschlagen. Die Nachwelt flicht offenbar nicht nur dem Mimen keine Kränze .. .

Unser schönes, neu-altes Haus an der Kempener Allee, mit den grossen Räumen als Folge des Grundrisses der früheren «Burg», bot alle Möglichkeiten zu grosszügiger Gastlichkeit und Geselligkeit. Wir dachten hierbei nicht nur an gesellschaftliche Veranstaltungen, sondern Eva und ich wollten hier auch Menschen zusammenbringen, die an den Fragen der Zeit interessiert waren und sich mühten, die geistige und politische Entwicklung mitzugestalten. Ein Ort der Begegnung zum Austausch über kulturelle, politische und schliesslich auch wirtschaftliche Fragen sollte hier am Niederrhein entstehen.

Ein anspruchsvolles Ziel also, aber die Zeit war einem solchen Unterfangen günstig. Das Dritte Reich mit seinen weitreichenden Plänen war untergegangen, der Nationalsozialismus geächtet, Deutschland geteilt und alle Welt mit dem Nächstliegenden, mit Wiederaufbau im weitesten Sinne, beschäftigt.

Würde eine Möglichkeit geboten, dann würden sich die Engagierten bald zusammenfinden, um über den Tag hinaus zu denken.

So gab es bald Vortrags Veranstaltungen, die sich wachsenden Zuspruchs bis nach Düsseldorf und Bonn erfreuten. Ein Schulmann, Hans Dahmen, Oberstudiendirektor in Hilden, ehemaliger Krefelder und ein Jugendbekannter, machte den Anfang. Er hatte ein Blättchen, hektographiert zunächst, gegründet, um mit diesem «Gespräch aus der Ferne» einen Freundeskreis zu erreichen, sich mit der jüngsten Vergangenheit auseinanderzusetzen und zu versuchen, einen Blick in die Zukunft zu tim. Referat und Aussprache hielten einen grossen Kreis bis nach Mitternacht zusammen. Aus Düsseldorf kam der Wirtschaftsexperte der CDU, Dr. Hellwig, der später EG-Kommissar in Brüssel wurde. Es gab Dichterlesungen von Hans Rehberg und auch mal ein kleines Konzert.

Über meine geschäftlichen Beziehungen hinaus hatte ich in diesen Jahren Kontakt mit vielen Menschen aus Wirtschaft und Politik, mit Künstlern und Wissenschaftlern, die alle, wie ich, an der Gestaltung der Zukunft mitzuwirken versuchten. Ein plötzlicher physischer Zusammenbruch, der mich an den Rand des Todes brachte, zwang mich im Jahre 1953, alle nicht unmittelbar mit dem Beruf zusammenhängenden Betätigungen zunächst ganz einzustellen und später nur in begrenztem Masse wieder aufzunehmen. Für hochfliegende Pläne war dann kein Raum mehr.

Als wir durch Hans Rehberg den Bildhauer Amo Breker kennenlernten, war dieser mit dem Auftrag zum Bau der neuen Zentrale des Gerling-Konzerns in Köln beschäftigt. Hans Gerling war der Bauherr. Das grosse Projekt brachte Breker für viele Jahre Arbeit und stetige Einkünfte. Aber auch Neid und Missgunst, nicht nur gegenüber Breker, waren die Folge.

Bei einer grösseren Sommergesellschaft (1950) mit «tous Düsseldorf» auf dem Dachgarten von Brekers Wohnung, noch in der Altstadt, erschien zu vorgerückter Stunde Naumann, der Staatssekretär von Goebbels und als solcher noch mit vielen Künstlern bekannt. Später beglückte er uns eine Zeitlang mit Traktätchen, die mit «Mauna» gezeichnet waren. Sie liessen erkennen, dass Naumann nichts dazugelernt hatte.

An diesem Punkt schieden sich für mich immer die Geister. So sehr ich im Dritten Reich engagiert und dem Nationalsozialismus verbunden gewesen war, so wenig übersah ich, dass dieses Regime schliesslich scheiterte und durch seine Masslosigkeit Deutschland ins Unglück geführt hatte. Die Katastrophe, deren Zeugen wir waren, konnte weder entschuldigt noch als zwangsläufiger «Gang der Geschichte» erklärt werden. Es hätte genügend Chancen gegeben, Irrtümer und politische Fehlkalkulationen zu berichtigen und das deutsche Geschick – auch noch im Kriege – wieder in ein ruhigeres Fahrwasser zu leiten. An mahnenden Hinweisen des Schicksals hat es nicht gefehlt.

Wer das alles nicht sah, wer nicht begreifen wollte, dass nur derjenige hoffen konnte, etwas von dem Guten dieser Zeit in die Zukunft zu retten, der auch die schweren Fehler – und Verbrechen – zugab, von dem musste es heissen: «Ils n'ont rien appris, ni rien oublier.»

Nach landläufiger Meinung hat Breker immer nur Kolossalfiguren gemacht. Auf unserem Kaminsims steht eine zierliche, sehr beschwingte Tänzerin aus Bronze. Besonders junge Besucher sind erstaunt, wenn wir ihnen sagen, dass dieses Figürchen von Arno Breker ist. Ausserdem ist Breker ein begnadeter Zeichner und Porträtist.

Im Jahre i960 beauftragte ich Arno Breker mit einer Porträtbüste von mir. Viele Stunden verbrachte ich in seinem Atelier, jetzt in dem Haus an der Niederrheinstrasse. Es war faszinierend, ihm bei der Arbeit zuzusehen. War er einmal in diese vertieft, dann wirkte er wie abwesend. Schnell ging der Blick zwischen dem Modell und dem Tonkopf hin und her. Zwischendurch gab es Pausen mit angeregter Unterhaltung über Gott und die Welt, Politik von gestern und heute, aber auch Klatsch aus Düsseldorf und dem «Ruhrpott», für den auch Männer durchaus empfänglich sind.

Alles, was an Rhein und Ruhr einen Namen hatte oder zu haben glaubte, liess sich bei Arno Breker «verewigen». Darunter gab es recht bedeutende «Gipsköpfe», die man auf Brekers Stellagen bewundern konnte. Um diese Zeit porträtierte er auch Hans Rehberg, aber ohne Auftrag, sozusagen «auf Verdacht»; der Kopf interessierte ihn. Als Rehberg 1963 starb, erwarb ich die Büste von Breker, und wir schenkten sie unserer Freundin Maria Rehberg.

Hans Rehberg mühte sich um ein «Comeback». Der Suhrkamp-Verlag liess ihn nach dem Kriege fallen, und so ging er zu Desch. Hier und da «wagten» einige Theater – unter anderem Karlsruhe und Wuppertal – Inszenierungen aus den englischen Königsdramen oder den Atriden. Selbst Schalla und Gründgens «riskierten» Aufführungen. Der letztere brachte in Duisburg ein neues Stück, «Rembrandt», heraus. Die Rehbergs waren inzwischen durch meine Vermittlung nach Duisburg umgezogen, um dem Theatergeschehen an Rhein und Ruhr näher zu sein.

Ein nachhaltiger Erfolg blieb Rehberg versagt, sicher auch infolge einer Kritik, die nicht in erster Linie sachlich wertete, sondern aus Prinzip abwertete, wenn sie nicht überhaupt jeden Künstler totschwieg, der im Dritten Reich erfolgreich gewesen war. Ich versuchte noch, ihn für die Schaffung eines zeitnahen Stücks zu begeistern. Der Unternehmer und der Wiederaufbau, die sozialen und menschlichen Probleme in diesem Umkreis, die Spannungen unter den ungewöhnlichen Verhältnissen dieser Jahre sollten das Thema sein. «Was wir machen, ist doch nicht nur ‚Geldverdienen', wie du und die meisten Menschen wohl vielfach glauben», sagte ich ihm. «In meinem Arbeitsbereich kannst du alles studieren. Stoff für ein Drama sollte da genügend sein; Gerhart Hauptmanns

‚Vor Sonnenuntergang' hat den Stoff noch keineswegs ausgeschöpft.»

Aber er konnte sich für diese Idee nicht erwärmen, und es wurde stiller um ihn. Sicher brachte auch die Verbitterung Hans Rehberg 1963 einen frühen Tod. Mehr als zehn Jahre später, meine jüngste Tochter Antje arbeitete die ersten Semester an der Kunstakademie in Freiburg, ergab sich dort eine freundschaftliche Beziehung zu dem Leiter der Akademie, Professor Meyboden. Meyboden, aus dem Norden stammend, Schüler und Freund von Kokoschka, war in den zwanziger und dreissiger Jahren Kommunist gewesen und hatte im Dritten Reich als «entartet» Malverbot. Dabei malte er zwar eigenwillig, aber – jedenfalls für heutige Begriffe – gegenständlich. Er meinte: «Es gehört heute fast ebensoviel Mut dazu, gegenständlich zu malen, wie damals ‚entartet' zu sein.»

Einmal sass ich in seinem Atelier und schaute ihm beim Malen zu. «Was ist eigentlich Kunst?» fragte ich aus meinem Sinnen heraus spontan. «Darüber haben sich schon die grössten Geister den Kopf zerbrochen», war seine Antwort. «Ich weiss es auch nicht. Höchstens könnte ich Ihnen *über* Kunst etwas sagen.» Im Übrigen meinte er, dass man frühestens nach Ablauf einer Generation ein Urteil darüber haben könne, was bleibende Kunst sei und was nicht. Insofern war die Abwertung der Kunst der zwanziger Jahre in Bausch und Bogen als «entartet» ebenso dumm wie in unserer Zeit die unterschiedslose Verherrlichung alles dessen, was «modern» ist.

Auf seinen Wunsch erzählte ich ihm etwas von meiner Arbeit, die stark auch von dem Streben nach schöpferischer Gestaltung bestimmt sei. Diese Triebfeder sei für den Unternehmer mindestens ebenso stark wie diejenige nach materiellem Erfolg. Diese Sicht des «Kapitalisten» war Meyboden neu; er meinte durchaus richtig, dass man da auch von einer künstlerischen Komponente beim Unternehmer sprechen könne. Ihr Ausdruck ist Phantasie, Vorstellungskraft.

Einige Bilder, die wir besonders lieben, erinnern uns immer an diesen ausgezeichneten und so gütigen Menschen, der leider früh starb.

Der Ehrensenat der Technischen Hochschule tritt alljährlich beim Rektoratswechsel (Jahresfeier) zu einer Sitzung zusammen. Dabei hält meist einer der Ehrensenatoren einen Vortrag über ein Thema, dessen Beurteilung aus der Praxis die Professoren interessiert. Anschliessend gibt es eine lebhafte Diskussion. Schon bald nach meiner Ernennung zum Ehrensenator bat mich Professor Plank, als ehemaliger Korporationsstudent möge ich zum Thema «Korporationen», welches damals die Gemüter bewegte, meine Ansicht darlegen.

Ich war ein Gegner der damals auch auf diesem Gebiet betriebenen Restauration, eines Wiederbeginns bei 1932 und früher, als ob inzwischen nichts geschehen, nicht eine Welt untergegangen sei. Es war grotesk, die Korporationen als «Verfolgte des Naziregimes» zu bezeichnen und vieles andere mehr, was die

«Restauratoren» damals allen Ernstes konstruierten. Die Korporationen, welche früher im besten Sinne massgebend am Leben von Hochschule und Universität mitwirkten, brachten sich so um ihre Glaubwürdigkeit und blieben bis heute zu einem Schattendasein verurteilt. Kneipe, Mensur und vieles andere unzeitgemässe und überholte Brimborium feierte fröhliche Urständ. Stattdessen plädierte ich für neue Formen mehr klubartiger Geselligkeit mit geistigem und politischem Engagement; die Formen aber sollten die jungen Leute weitgehend selbst entwickeln, während sie jetzt von gewissen Alten Herren in fast unwürdiger Weise gegängelt wurden. Selbstverständlich sollten in meiner Vorstellung die Alten Herren der Neuentwicklung finanziellen Rückhalt gewähren, und auf die Tradition brauchte man auch nicht zu verzichten.

Diese und ähnliche Gedanken wurden mit grossem Beifall aufgenommen, Plank drückte mir nach dem Vortrag demonstrativ die Hand mit dem Dank dafür, dass ich so freimütig gesprochen hätte.

Wer beschreibt mein Befremden, als ich einige Monate später – inzwischen war das Protokoll dieser Ehrensenatssitzung verschickt worden – einen unverschämten Brief von einem Herrn Weizsäcker aus Mannheim erhielt. Dieser war der eifrige Restaurator des WSC (meines Verbandes), wobei nicht zuletzt das Argument der «Verfolgung» eine wesentliche Rolle spielte. Er verlangte, dass ich mich öffentlich von meinem Vortrag distanzieren solle, andernfalls fordere er meinen Ausschluss aus dem Bund. Ich überliess meinen Korpsbrüdern, was sie tun wollten, Herrn Weizsäcker aber legte ich eindeutig meine Auffassung von Toleranz, die im Bereich der einzelnen Korporation immer ein Grundprinzip gewesen sei, dar und von Demokratie, über die er so viel redete und schrieb. Die Sache ging dann aus wie das Hornberger Schiessen, aber sie war doch bezeichnend für den Geist der Zeit.

Die Korporationen erstanden wieder, als ob nichts gewesen wäre, aber sie wurden nicht mehr die Heimat all derer, die, wie zu meiner Zeit noch, hier die Jugendfreundschaft mit Gleichgesinnten, wenn auch schon unter verblassenden Idealen, suchten. Sie wurden und blieben eine negierte und negierende Minderheit. Die Korporationen führen seitdem ein Ghetto-Dasein, Nachwuchs finden sie nur mit Mühe, und ihr Einfluss auf das Leben an den Hochschulen ist gleich Null.

Damals erlebte ich auch die Anfänge einer Hochschulreform, über die mit den Professoren diskutiert wurde. Hätten die Reformfreudigen unter ihnen, wie es ursprünglich den Anschein hatte, den Gang der Dinge bestimmt, so wäre uns vieles erspart geblieben. Aber es überwogen die Zauderer, und so kam es dann 1968 zu der Explosion mit all ihren Konsequenzen.

22. KAPITEL

Gewerkschaften, Verbände, Mitbestimmung – Gespräche, Vorträge, Technische Hochschule Karlsruhe – Überbetriebliche Mitbestimmung, Krach mit dem Deutschen Industrie- und Handelstag

Im gesamtwirtschaftlichen Bereich sah ich, meiner Grundeinstellung entsprechend, in erster Linie die sozialpolitischen Probleme. Hier mussten, genau wie nach dem verlorenen Ersten Weltkrieg (Betriebsrätegesetz), die Interessen aufeinanderprallen. Hier galt es, durch vernünftige Regelungen einen Ausgleich herbeizuführen.

Als erste überregionale Organisation wurde von der Militärregierung die Bildung von Gewerkschaften zugelassen. Diese organisierten sich schnell und wirkungsvoll unter Führung von Böckler. Die Gewerkschaften hatten gelernt und fingen nicht, wie später die Unternehmer- und Wirtschaftsverbände, bei 1932 wieder an[1]. Sie übernahmen Organisation und Vermögen der Deutschen Arbeitsfront und bildeten die straff organisierte Einheitsgewerkschaft, eine «Deutsche Arbeitsfront minus Unternehmer» (DGB gleich DAF minus Unternehmer). Kein Wunder, dass die Gewerkschaften mit der fortschreitenden Wirtschaftsentwicklung zu einem politischen und – kraft ihrer wirtschaftlichen Potenz – auch wirtschaftlichen Machtfaktor ersten Ranges in der Bundesrepublik Deutschland wurden. Es gibt heute keine politische Frage von Bedeutung, zu welcher die Gewerkschaften nicht – gefragt oder ungefragt – ihre dezidierte Meinung äussern, und kein Regierungschef kann wagen, daran vorbeizugehen.

Später formierten sich dann die Unternehmerverbände neu (oder besser «alt»), das heisst deren Organisationen entstanden unverändert wie vor 1933. Der Klassenkampf wurde wieder entdeckt, und die Unternehmer übernahmen willig den Part des Buhmanns. Sie waren jetzt wieder «Arbeitgeber», im Gegensatz zu den «Arbeitnehmern», oder schlimmer noch und ressentimentgeladen «Lohnabhängigen». Dies alles, obwohl doch jeder Konsument ein Arbeitgeber ist und ein mächtiger dazu. Worte sind wichtig, aber dieses neue Vokabular wurde widerspruchslos übernommen.

Die unmittelbaren Gegenspieler der Gewerkschaften, die Arbeitgeberverbände, zerfallen in zahllose Verbände und Verbändchen, mit rund 700 Geschäftsführern allein in diesem Bereich. Erst jetzt zeichnet sich, wenigstens in der

[1] Bis zu ihrer Auflösung 1933 gab es: als grösste die «Freien Gewerkschaften» (rot), die «Christlichen Gewerkschaften» (schwarz), die «Hirsch-Dunkerschen Gewerkschaften» (gelb). Die letzteren waren nicht sehr bedeutend.

Spitze (Vereinigung des Präsidiums von BDA und BDI unter dem Vorsitz von Hanns Martin Schleyer), vielleicht eine Verbindung zu den Wirtschaftsverbänden ab. Das ist sicher ein Fortschritt. Aber welcher Herkules will dieses inzwischen verkrustete Knäuel von Organisationen, Geschäftsführern und Vorsitzenden zu einer klar gegliederten, überschaubaren und schlagkräftigen Struktur mit Erfolg «entflechten» und neu formen? Mit der zu erwartenden personellen Konstellation scheint aber wenigstens die Gefahr gebannt, dass die so wichtige Führung zum Beispiel des BDI zur Altersbeschäftigung für pensionierte Vorstände von Konzernen wird.

Die Industrie- und Handelskammern, aus den Gauwirtschaftskammern wiedererstanden, bleiben das geruhsame Betätigungsfeld der regionalen Honoratioren.

Mein Gesprächspartner in dieser ersten Zeit des Neubeginns war unter anderem Dr. Erich Mittelstenscheid aus Wuppertal-Barmen, Chef der bekannten Firma Vorwerk. Wir stimmten überein in der Ansicht, dass die Unternehmer jetzt aktiv an der Gestaltung einer neuen gesellschaftlichen Ordnung mitwirken müssten. Die Marktwirtschaft habe dem Unternehmer eine gesellschaftliche Führungsrolle zugespielt. Der müsse er nun gerecht werden, wenn sein Führungsanspruch auf die Dauer nicht bestritten werden sollte.

Mittelstenscheid und ich bastelten viele Abende an einem «Unternehmermanifest», welches wir zu veröffentlichen gedachten. Es sollte ein Aufruf zum Engagement und ein Bekenntnis zur Neugestaltung einer fortschrittlichen sozialen Ordnung im wirtschaftlichen Bereich sein.

Aus der Veröffentlichung ist nichts geworden. Die Pflichten des Tages forderten uns zuviel ab. Ausserdem begannen die Kräfte von vorgestern, sich mit dem Wiedererstehen der Verbände schon zu formieren.

Ein anderer Gesprächspartner jener frühen Nachkriegsjahre war Alfred Flender aus Bocholt, Inhaber eines renommierten Maschinenbauunternehmens. Während Mittelstenscheid ein differenzierter und mehr geistiger Typ ist, war Flender robuster, aber darum nicht weniger bemüht, über den Zaun seiner eigenen Interessen hinweg zu sehen und tätig zu werden. Mittelstenscheid blieb, ebenso wie mir, in den folgenden zwei Jahrzehnten ein wesentlicher Einfluss auf den Gang der Entwicklung versagt. Flender dagegen stand lange Jahre im Rampenlicht der Öffentlichkeit und spielte im wirtschaftspolitischen Geschehen der nächsten 15 Jahre eine wichtige Rolle. Seine Ziele waren aber zu vordergründig, als dass er nachhaltig in einer auch von ihm als richtig erkannten Richtung hätte wirken können. Seine Sache war mehr der Kampf des Tages als die Durchsetzung von Ideen und Zielen, die auf lange Sicht hätten wirken und den Gang der Ereignisse im wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bereich bestimmen können.

Die zahllosen Gespräche und Kontakte jener Jahre, wobei auch Fäden nach Süddeutschland gesponnen wurden, führten 1949 zur Gründung der «Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer» (ASU), später ergänzt durch den «Bundesverband Junger Unternehmer» (BJU). Mein öffentliches Eintreten für die Personalgesellschaft aus dem Jahre 1941 prädestinierte mich für die ASU, in welcher sich zum erstenmal der industrielle Mittelstand organisierte, schon bald von den durch die Grossindustrie beherrschten Verbänden mit scheelen Augen betrachtet. Diese letzteren pflegten auch später immer gern darauf zu verweisen, dass mit Fritz Berg ein «selbständiger Unternehmer» an der Spitze des Dachverbandes der Industrie, des BDI, stünde.

Fritz Berg war immer nur ein Platzhalter der Grossindustrie («der Ruhr»), solange, bis diese selbst den Zeitpunkt für gekommen hielt, wieder hervorzutreten. Die 20 Jahre der Führung des BDI durch Berg waren ein Unglück. Berg hat wesentlich zum Negativbild des Unternehmers in der Öffentlichkeit beigetragen, nicht nur durch die Fernsehauftritte seiner letzten Amtsjahre.

In der Aufbruchstimmung jener Jahre machte ein Textilunternehmer, Gert Spindler aus Hilden, Schlagzeilen. Vor einer überfüllten und erregten Versammlung des Industrieclubs Düsseldorf entwickelte er seine Ideen von einer Mitbeteiligung der Arbeiter am Unternehmen. Er meinte das, was man heute Vermögensbeteiligung nennt. Prinzipiell stimmte ich Spindler zu, und eine Zeitlang standen wir in lebhaftem Gedankenaustausch. Abgesehen davon aber, dass mir die Zeit zur Realisierung dieser Ideen angesichts des noch gänzlich unfertigen Wiederaufbaues verfrüht erschien und diesen eher hemmen als fördern würde, war mir auch die geplante Form der Durchführung rechtlich zu kompliziert und voller Konfliktmöglichkeiten. Spindler scheiterte letztlich mit seinem Experiment, aber es war ein mutiger, mit Opfern bezahlter Beitrag zum Thema «Vermögensbeteiligung», das bis heute nicht von der Tagesordnung verschwunden und noch keineswegs befriedigend gelöst ist.

Mit Flender und Dr. Winschuh, Mitgründer der ASU, früher Journalist, war ich um 1950/51 zu einer Besprechung im grösseren Kreis bei Erhard in Bonn. Erhard wollte wissen, wie es in den Betrieben, an der «Front», aussieht und was an der Marktwirtschaft noch zu verbessern sei. «Herr Minister, vergessen Sie nicht, dass Sie der Marktwirtschaft das Attribut ‚sozial' gegeben haben», sagte ich im Gespräch, «darin liegt eine Verpflichtung zur Lösung bestimmter Fragen, zum Beispiel der Mitbestimmung, in absehbarer Zeit, sonst muss es zur Konfrontation mit den Gewerkschaften kommen und zur Gefährdung der Marktwirtschaft selbst.» – Erhard antwortete ausweichend, er fand dies offenbar nicht so wichtig.

Die Bezeichnung «selbständiger» Unternehmer habe ich immer als etwas unglücklich empfunden, ohne dass auch mir bis jetzt Besseres eingefallen wäre.

Es wurde damit auch eine ungewollte Abgrenzung gegen «unselbständige» Unternehmer, zum Beispiel Manager einer Kapitalgesellschaft, geschaffen, von manchem vielleicht gar als Diskriminierung empfunden. Wer ist schon selbständig? Sind wir nicht alle eingebunden in eine Fülle von Abhängigkeiten und Verpflichtungen? Ist ein Unternehmer, der entweder bei seiner Bank hochverschuldet ist oder vielleicht nur einen oder zwei mächtige Kunden hat, «selbständiger» als zum Beispiel der «unselbständige» Vorstand einer grossen Kapitalgesellschaft, die gut finanziert ist und eine starke Stellung am Markt hat?

Die Begriffe Arbeitgeber, Arbeitnehmer, selbständig und unselbständig bis hin zu lohnabhängig werden in den letzten Jahren in immer stärkerem Masse angewandt, ja fast propagiert. Soll damit Neid und Ressentiment geweckt werden? Das Volk wird – bewusst? – in wenige Arbeitgeber (Selbständige) und die Masse der Arbeitnehmer (Lohnabhängige) eingeteilt; die Massenmedien fördern diesen Prozess. Kann nicht als Folge dessen der Gedanke aufkommen: «Schaffen wir doch die paar Selbständigen und Arbeitgeber ab, dann haben wir das Einheitsvolk der Arbeitnehmer. Arbeitgeber ist nur noch der Staat.» Die «Diktatur des Proletariats» als regierende Oligarchie ist die logische Folge. Es trennt uns nur eine dünne Wand vom Kommunismus, auch wenn das nach den Wahlergebnissen anders scheint. Wer das nicht glauben will, der lese wieder einmal das Essay von Ortega y Gasset «Der Aufstand der Massen» nach. Dort ist überzeugend dargelegt, wohin irrationale Sehnsüchte die Massen Europas (Westeuropas) eines Tages führen könnten. Diese fast seherische Prognose hat, wie mir scheint, eine brennende Aktualität.

Der Konzentrationsprozess in der Industrie (Akkumulation des Kapitals) als Vorstufe zur Sozialisierung fördert diese Entwicklung. Eine späte Rechtfertigung von Karl Marx? Die Verstaatlichung der Industrie würde schlagartig das Ende des ohnehin überzogenen Wohlstandes und eine allgemeine Disziplinierung zur Folge haben. Im Bewusstmachen dieser Zusammenhänge und Gefahren läge eine wichtige Aufgabe für die Parteien, soweit sie nicht nur am nächsten Wahltermin orientiert sind, und für die Verbände, welche noch über ihre unmittelbaren Interessen hinauszudenken vermögen.

Dabei ist es freilich nicht damit getan, dass man den Gewerkschaften, welche durch ihre oft unvernünftigen Lohnforderungen gewiss Wesentliches zu diesem Konzentrationsprozess als Folge notwendiger Rationalisierung beitragen, allein die Schuld an dieser unguten Entwicklung zuschiebt. Das Problem ist komplex. Dazu gehört die bis in die kleinste Gemeinde überwuchernde und immer teurer werdende Staats- und Verwaltungsbürokratie. Dazu gehört die unvernünftige und übertriebene Sozialkostenstruktur, welche den «mündigen» Bürger, den man angeblich erstrebt oder schon geschaffen zu haben glaubt, zum Kostgänger des Staates und der Gesellschaft gemacht hat. Dieser mündige Bürger wird immer unselbständiger, denkt nicht mehr an irgendwelche Vorsorge, lebt in den

Tag hinein, konsumiert und erwartet, dass der Kuchen, von dem er sich seine Scheibe abschneidet, immer grösser wird. Dazu gehört schliesslich, dass nur noch von Rechten und Ansprüchen gegen Staat und Gesellschaft die Rede ist, nicht aber von adäquaten Pflichten.

«Nicht vom Brote allein lebt der Mensch»: die ewige Wahrheit dieses Bibelwortes erweist sich augenfällig gerade in einer Zeit, in der man meint, mit der Befriedigung der materiellen menschlichen Bedürfnisse alle Probleme gelöst zu haben. Der Nationalsozialismus war ja im sozialen Bereich, bei den Arbeitern, nicht in erster Linie deshalb erfolgreich, weil er «für Arbeit und Brot» sorgte (obwohl auch das sehr wichtig war), sondern weil er dem Arbeiter menschliche Anerkennung verschaffte, für soziale Einrichtungen, für eine Humanisierung der Arbeit und des Arbeitsplatzes sorgte und neben den Rechten des Unternehmers (Betriebsführers) ganz stark seine soziale Verpflichtung herausstellte.

Hier gedachte ich nach dem Kriege anzuknüpfen, umso mehr, als mir der wiedererstandene Klassenkampfgedanke (Verteilungskampf) im modernen Industriestaat als Anachronismus erschien. Gerade damals, in den frühen Nachkriegsjahren, wo noch Not war, wo jeder froh war, Arbeit zu haben, wo alles noch im Fluss war, musste man dem Arbeiter und seiner Vertretung, den Gewerkschaften, Partnerschaft anbieten. Das war meine Überlegung. Diese bezog sich auf die Zusammenarbeit im Betrieb, die Führung desselben und schliesslich auf den überbetrieblichen Bereich. Hier überall dreht es sich um «Mitbestimmung» im weitesten Sinne, welche übrigens die Deutsche Arbeitsfront zum Missvergnügen mancher Unternehmer auch ohne bis ins Detail gehende schriftliche Fixierung ihrer Rechte permanent ausübte.

Meiner Grundeinstellung und Erfahrung entsprechend hatte ich mir damals ein gesellschaftspolitisches Konzept erarbeitet. Dieses, in die wirtschaftlichen Zusammenhänge der Zeit gestellt, vertrat ich in Vorträgen und Presseartikeln. Die Ideen, häufig vor Unternehmern entwickelt, erweckten nicht immer ungeteilte Zustimmung. Aber sie trugen zur Belebung der Diskussion bei und bewirkten Nachdenken in einer Zeit, wo die meisten Menschen nur mit dem Nächstliegenden beschäftigt waren.

Die Lokalpresse war mir gewogen und brachte wiederholt Veröffentlichungen. Ich sprach mit Erfolg, besonders bei Jüngeren, auf einer grossen ASU-Versammlung in Boppard (damals ging man «auf die Dörfer», die Städte verfügten noch kaum über Hotels und Säle). Die Evangelische Akademie Loccum (damals noch Hermannsburg) holte mich als Diskussionsredner zu einer Tagung über gesellschaftspolitische Fragen. Bei einer VDI-Tagung in der Marburger Universität hielt ich vor den Ingenieuren den Hauptvortrag. Es waren aufmerksame, engagierte und sehr aufgeschlossene Zuhörer.

Gelegentlich eines Besuches in Karlsruhe, wo ich mit Professor Plank tech-

nische Fragen, die Entwicklung unserer Wärmeaustauscher betreffend, zu besprechen hatte, berichtete ich Plank von meinem Vortrag in Marburg. Plank meinte, dass es für die Professoren, besonders aber für die Studenten in den höheren Semestern sehr interessant sein würde, über unternehmerische Führungsaufgaben und gesellschaftspolitische Probleme etwas aus erster Hand, sozusagen von einem «Fachmann», zu hören und informiert zu werden. Plank schlug mir vor, bei der Feier zur Einweihung des ersten wieder fertiggestellten grossen Hörsaales, des Redtenbacher-Hörsaales, einen Vortrag zu halten. Ich sagte gern zu.

Der Saal war mit vielen Professoren und vor allem Studenten bis auf den letzten Platz gefüllt. Viele waren noch an ihren umgearbeiteten Uniformen und Militärmänteln als Kriegsteilnehmer kenntlich. Der Rektor eröffnete die Feier, dann sprach Dr.-Ing. E. h. Hans Freudenberg aus Weinheim, der Vorsitzende der «Freunde der Hochschule», welche namhafte Spenden zum Wiederaufbau beigesteuert hatten, und schliesslich ich.

Mein Vortrag dauerte etwa eine Stunde. Ich sprach über die Technik und ihren Träger, den Ingenieur, über den Ingenieur als Unternehmer und über die Anforderungen, die die Führungsaufgaben auf verschiedenen Ebenen stellen, schliesslich über die Marktwirtschaft und ihre sozialpolitische Komponente, über die Notwendigkeit des gesellschaftspolitischen Engagements und die sich daraus ergebenden Verpflichtungen. Dem Zuhörerkreis entsprechend ging ich auch kurz auf das Thema «Korporationen» ein, was vom Auditorium mit dem damals noch üblichen Trampeln dankbar begrüsst wurde.

Der grosse demonstrative Beifall am Schluss des Vortrages zeigte mir, dass die Themen als äusserst aktuell empfunden wurden. Sowohl Studenten als auch Professoren sagten mir spontan, dass sie mehr über diesen, ihnen wenig zugänglichen Bereich hören möchten.

Ich hatte meinen Vortrag in den ersten Sätzen scherzhaft als «Antrittsvorlesung» bezeichnet. Aus diesem Scherz sollte bald Ernst werden. Hans Freudenberg, der Rektor und Plank zogen mich zum Gespräch in eine Ecke: «Das war ein guter Anfang. Diese Themen sollten Sie zu einem Vortragszyklus ausbauen. Darüber müssen die Studenten unbedingt mehr hören. Wir müssen das bei den höheren Semestern in den Studienplan einbauen. Überlegen Sie sich das, im nächsten Jahr können wir anfangen, vielleicht zunächst zweimal im Monat, je zwei Stunden. Nach Karlsruhe sind die Zugverbindungen gut, und eines Tages wird aus dem Lehrauftrag eine Honorarprofessur. Sie haben uns nicht nur heute, sondern auch schon im Ehrensenat so manches Interessante und Originelle vorgetragen.»

Aus diesen Plänen wurde leider nichts. Im folgenden Jahr war ich in Krefeld und auf Auslandsreisen ausserordentlich beansprucht. Hinzu kam, dass sich eine kritische Lage der Firma abzuzeichnen begann, die meinen vollen Einsatz ver-

langte. Später erforderte meine angeschlagene Gesundheit über Jahre Zurückhaltung und Konzentration auf das Nächstliegende.

Je mehr ich an Erfahrung sammelte, je mehr ich sah, wie durch Ungeschicklichkeit, Unvermögen und reaktionäre Borniertheit im gesellschaftspolitischen Bereich die Atmosphäre vergiftet wurde, desto mehr bedauerte ich, dass ich die Chance zu lehrender und publizistischer Tätigkeit nicht hatte wahrnehmen können.

Bei meinem Konzept ging ich 1951 davon aus, dass die Interessen der Unternehmer, der Arbeiter und Angestellten grundsätzlich insofern gleichgerichtet sind, als alle das Wohlergehen des Betriebes und damit die Sicherheit der Arbeitsplätze wollen. Seit der Überwindung der früh- und hochkapitalistischen Epoche und seitdem der Nationalsozialismus Wesentliches zur Überwindung des Klassenkampfdenkens beigetragen hat, kann ich einen «natürlichen Gegensatz» zwischen den Interessen von Kapital und Arbeit nicht mehr sehen. Der «Umverteilungskampf» findet da seine Grenze, wo die Rentabilität der Unternehmen bedroht ist, oder man akzeptiert die Verstaatlichung als Alternative.

Die überbetriebliche Mitbestimmung, wie die Gewerkschaften sie damals nachdrücklich forderten, erschien mir als ein in höchstem Masse geeigneter Weg, die verschiedenen Interessen zu einem permanenten Ausgleich zu bringen, ohne die notwendige Beweglichkeit und Entscheidungsfähigkeit der Unternehmensführung zu beeinträchtigen. Ich trat im Gespräch, in verschiedenen Vorträgen und in gelegentlichen Aufsätzen für die paritätische Besetzung der Industrie- und Handelskammern unter gleichzeitiger Ablehnung der betrieblichen Mitbestimmung ein. In einem Aufsatz in der «Westdeutschen Rundschau» (siehe Anhang), ein der FDP nahestehendes Blatt, legte ich dar, dass die Kammern, von denen einige über 150 Jahre alt sind, in der bisherigen Form kaum noch eine Daseinsberechtigung hätten, nachdem die Wirtschaft über den regionalen Bereich weit hinausgewachsen sei. Ihre Hauptaufgabe sei nur noch, neben der Bestellung von vereidigten Sachverständigen, die Berufsausbildung, über welche man sich schon damals im permanenten Streit mit den Gewerkschaften befand. Im Übrigen dienen die Kammern der Repräsentation, die Vollversammlung besteht im Wesentlichen aus den Honoratioren der regionalen Wirtschaft. Durch die paritätische Besetzung würde sich eine neue, grossartige Aufgabe für die Kammern ergeben. Sie könnten und sollten ein Ort der Begegnung und des Ausgleichs zwischen Unternehmern und Gewerkschaften werden.

Den Kammern haftet bis auf den heutigen Tag ein Hauch von Exklusivität an. Sitzen aber die Vertreter der Arbeitnehmer, die Gewerkschaften, in den gleichen Sesseln am gleichen Tisch wie die Unternehmer, werden gesellschaftliche Ressentiments abgebaut. Man diskutiert über die Wirtschaftslage, über

volkswirtschaftliche Daten, über den Export, auch über Sorgen und Wünsche des regionalen Einzelhandels, und schliesslich werden in diesem Kreis die Gewerkschaftsvertreter auch über die Probleme sprechen, die sie und ihre Mitglieder bedrücken. Das alles wird auf die Dauer zu einem besseren gegenseitigen Verständnis führen und auch die Lohnverhandlungen versachlichen. Ist es nicht ein Anachronismus, wenn in einer Zeit fortgeschrittener volkswirtschaftlicher Kenntnisse und exakten Zahlenmaterials über alle Bereiche der nationalen und internationalen Wirtschaft seriöse Männer wochenlang über ein paar Prozent mehr oder weniger Lohn und andere Tariffragen feilschen, um sich dann, wie es der Ritus verlangt, nach einer Nachtsitzung morgens um fünf Uhr zu «einigen»? Das ist doch primitiv, oder ist es gar beiderseitige Zermürbungstaktik? Solches Verhalten lässt sich aber nur allmählich abbauen, wenn auch die vorhandene, noch aus vielen emotionalen Quellen gespeiste Konfliktsituation abgebaut wird.

Diese überbetriebliche Mitbestimmung, diese Neuordnung im Bereich der Kammern hatte damals zur stillschweigenden Voraussetzung, dass die Gewerkschaften es bei der betrieblichen Mitbestimmung im bisherigen Umfang belassen: Montanmitbestimmung und Betriebsverfassungsgesetz.

Mein Zeitungsartikel erregte grosses Aufsehen, sowohl auf der Unternehmerseite als auch bei den Gewerkschaften, die ihn beifällig kommentierten. Noch zwei Jahre später äusserte sich ein führender Gewerkschaftsvertreter bei einer Besprechung im DGB-Haus in Düsseldorf mir gegenüber anerkennend über «diese vernünftigen Gedanken, welche bedauerlicherweise nicht in die Tat umgesetzt worden sind».

Ganz anders war die Reaktion auf der Unternehmerseite. Es war die «Reaktion», die hier reagierte. Kaum eine Woche nach Veröffentlichung meines Artikels hatte ich einen frostigen, unhöflichen, anmassenden Brief des Deutschen Industrie- und Handelstages auf meinem Schreibtisch. Mein Aufsatz wurde verurteilt, gefordert wurde von mir eine Zurücknahme desselben und eine förmliche Distanzierung von der Idee paritätisch besetzter Kammern.

Wenige Tage später, als ich kurz vor einer Reise nach Südamerika stand, wurde ich zu einem Gespräch mit dem damaligen Vorsitzenden der Arbeitgeberverbände von Nordrhein-Westfalen, Vorwerk (Reifenwerk) aus Wuppertal-Barmen, und dem Geschäftsführer Lohbeck nach Düsseldorf gebeten.

Vorwerk, ein bekannter Unternehmer, hatte nicht das geringste Verständnis weder für meine Ideen noch für meine Argumente und überhaupt für die gesellschaftspolitische Situation. Vorwerk war im Dritten Reich nicht engagiert gewesen. Dieser Typ bejahte zwar die nationalen Ziele der deutschen Politik und des Krieges, verneinte aber jegliches soziale Engagement, soweit es über das herkömmliche Patriarchentum hinausging. Da war Ernst Hilbert von der

Gutehoffnungshütte (GHH), mit dem ich häufiger zusammengetroffen bin, ein ganz anderer Mann; mit ihm konnte man reden.

Lohbeck, im Klassenkampf ergraut, war ein harter Knochen, der nur seine «Position» sah und meinte, dass man den Gewerkschaften auf keinen Fall entgegenkommen dürfe.

Beide Herren beschworen mich, von der Propagierung meiner Ideen abzulassen. Stundenlang diskutierten wir, aber wir schieden ohne Ergebnis. Ich weigerte mich, von meinen Gedanken, die ich für richtig hielt, abzugehen. «Sie kämpfen um Positionen von vorgestern und werden darüber die Zukunft und die Möglichkeit, diese mitzugestalten, verlieren», war die Quintessenz meiner Argumentation.

Kaum war ich aus Südamerika zurück, da wandte sich die Industrie- und Handelskammer Krefeld im Auftrag des Deutschen Industrie- und Handelstages an mich, um mich zu einem Rückzieher zu veranlassen. Auch das lehnte ich ab. Daraufhin lud man mich zu einem «Streitgespräch» mit einem von der Vollversammlung der Kammer gebildeten Ausschuss ein.

Den Vorsitz führte an der Kopfseite des grossen Hufeisens der Kammerpräsident Edmund Holtz, ihm zur Seite sass der Hauptgeschäftsführer Nordsieck. An einer Längsseite des grossen Tisches sassen die Herren des Ausschusses unter Führung von Dr. Josef Esters, dem Vorstandsvorsitzenden der Vereinigten Seidenwebereien AG (Verseidag), deren Mitgründer er gewesen war. Die andere Längsseite wurde mir allein zugewiesen. Als Zuhörer und Zeugen hatte ich meinen Freund Dr. Trelenberg, Syndikus der Firma, mitgebracht.

Josef Esters, ein kluger Mann und eine Persönlichkeit, die ich in jeder Beziehung respektierte, hielt sich zunächst zurück. Die anderen Mitglieder des Ausschusses bewegten sich mit ihren Ausführungen in Allgemeinplätzen. Das Streitgespräch wogte hin und her, und ich sammelte Punkte. Josef Esters, der aufmerksam zuhörte, hatte sich nun immer mehr in die Diskussion eingeschaltet: «Ich anerkenne die Argumente von Herrn Kleinewefers. Wenn ich mit der überbetrieblichen Mitbestimmung die betriebliche abwenden und in ein besseres Verhältnis zu den Gewerkschaften kommen kann, dann bin ich auch für die paritätische Besetzung der Industrie- und Handelskammern.» Dem hatte ich nichts hinzuzufügen.

In meinem Schlusswort sprach ich die Hoffnung aus, dass die Kammern ihren Standpunkt nochmals überdenken und sich dazu durchringen würden, das zu tun, was die wirklichen Interessen der Unternehmer erfordern.

Einige Wochen später trat ich meine erste Reise in die USA an. Die beruflichen Verpflichtungen stellten immer grössere Anforderungen an mich, so dass ich meine überbetriebliche Tätigkeit für lange Zeit fast ganz aufgeben musste. So konnte ich auch den Gedanken der überbetrieblichen Mitbestimmung nicht mehr weiterverfolgen und dafür kämpfen. Die Bürokratie der Kammern und

ihre Präsidenten waren weiterhin gegen jede Veränderung. So blieb auch hier alles beim Alten. Eine grosse Chance im gesellschaftspolitischen Bereich wurde damals verpasst, das war und ist meine Überzeugung.

Allerdings bin ich der Meinung, dass auch heute noch eine Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Gewerkschaften in den Kammern nützlich sein könnte. Ich sehe kein Aufgabengebiet der Kammern, welches ein ausgesprochenes Reservat der Unternehmer sein müsste. In der Frage der Berufsausbildung zum Beispiel wäre man bei einem permanenten Austausch mit den Gewerkschaften sicher zu besseren Ergebnissen gekommen. Wesentlich hierfür ist mir der Abbau gesellschaftlicher Ressentiments dadurch, dass man in den gleichen Sesseln sitzt und durch ständigen Austausch mehr Verständnis für die Position des anderen gewinnt. Vielleicht hat Schleyer, bei dem solche Gedanken gelegentlich anklingen, Verständnis für diese Ideen, die nichts mit Sozialromantik zu tun haben. Die Kammern sollten zu einem Ort der Begegnung und des Ausgleichs werden.

Auf das Funktionieren der Demokratie allein sollte man sich nicht zu sehr verlassen; sie könnte sich, wie Beispiele schon zeigen, nur zu bald als Schönwetterregime erweisen. Der Staat bedarf zu seiner Stabilisierung kooperativer Organe in dem so eminent wichtigen wirtschaftlichen Bereich, der recht eigentlich seine Grundlage ist. Mit der unverbindlichen «Konzertierten Aktion» allein ist es nicht getan. Sie hat nicht verhindert, dass die Gewerkschaften sich weiter als rigorose «Lohnerhöhungsmaschinen» und die Arbeitgeberverbände als ebenso sture «Abwehrkanonen» betätigen. Von gemeinsamen Überlegungen zu einer vernünftigen und tragbaren Gestaltung zum Beispiel des weiten Bereichs der Soziallasten, unter welchen Staat und Wirtschaft ächzen, ganz zu schweigen.
Wir halten uns viel darauf zugute, mit der Bundesrepublik Deutschland, im Gegensatz zur Weimarer Republik, eine stabile Demokratie geschaffen zu haben. Als äusseres Kriterium dient die Tatsache, dass sich statt damals mehr als dreissig Parteien heute nur deren drei in Regierung und Opposition betätigen, beziehungsweise diese wechselnd bilden. Das ist – vielleicht – ein Erfolg politischer Vernunft, mehr aber sicher der Fünf-Prozent-Klausel zu verdanken, welche das Einrücken neuer Parteien in politische Machtpositionen bisher wirksam verhindert hat.

Diese, auf die politischen Parteien beschränkte Betrachtungsweise vermittelt aber einen nur vordergründigen Eindruck. In Wirklichkeit ist das demokratische Kampffeld der Bundesrepublik Deutschland inzwischen neben den Parteien von einer Fülle von Interessengruppen besetzt. Da sind zunächst die mächtigen Gewerkschaften, neben und in den Parteien diesen an Einfluss oft überlegen. Da sind die Länder-Ministerpräsidenten mit ihrer Ministerialbürokratie an Macht und Einfluss – und an Kosten! –, die ehemaligen Duodez-Fürsten, welche zugunsten der Demokratie abgeschafft wurden, bei weitem übertreffend.

Da ist die fast unübersehbare Zahl von Verbänden, mit BDI und BDA als mächtigsten an der Spitze, welche zu jedem Gesetz, zu jeder Massnahme oder Planung von Regierung und Opposition, je nach der Interessenlage ihrer Mitglieder Stellung beziehen, Einspruch erheben, Forderungen stellen, ablehnen und den Gang der Dinge hemmend oder fördernd beeinflussen. Nicht zuletzt haben sich die Bürgerinitiativen zu immer bedeutenderen «Ersatzparteien» entwickelt, wenn es darum geht, dem «gesunden Volksempfinden» in bestimmten Fragen Gehör zu verschaffen. Oft sind sie allerdings die einzige Möglichkeit gegen fast diktatorische Ministerwillkür oder Herrschsucht der Bürokratie in den Gemeinden. Im Einzelfall erzwingen dann schliesslich noch Einzelgruppen durch Terror und Geiselnahme vom demokratischen Staat die Durchsetzung ihrer speziellen Wünsche.

Durch diese Entwicklung wird der Staat immer schwerer regierbar, ein Umstand, der sich besonders in politischen oder wirtschaftlichen Krisenzeiten als gefährlich erweist. Es kommt hinzu, dass alle diese Gruppen in erster Linie nur ihre Interessen sehen und diese ohne Rücksicht auf den Staat, seine Stabilität und die Bedürfnisse der *gesamten* Gesellschaft vertreten. Hier liegen Gefahren, die nur durch Kooperation der wichtigsten gesellschaftlichen Gruppen gebannt werden können.

Hoffentlich verspielen wir in unserer exponierten Lage nicht zum zweitenmal die Demokratie an Kräfte, die Macht nicht nur zu erringen, sondern auch zu gebrauchen wissen.

23. KAPITEL

Frühjahr 1951, Eva nach den USA, Abholung Rotterdam, Erste Eindrücke USA – Reise nach Südamerika, Rio – Schwarze Listen, «Deo é Brasileiro» – Der erste deutsche Botschafter (Oellers) – Ins Interior, Belo Horizonte – Sao Paulo, Chancen in Brasilien – Auslandsdeutsche – Sturmflug nach Buenos Aires – Uruguay, Montevideo, die Slowaks – Pernambuco (Recife) – Zurück aus Südamerika

Für das Jahr 1951 plante ich zwei Überseereisen. Im späten Frühjahr wollte ich in die USA und von dort aus nach Südamerika.

Nach dem Besuch des sagenhaften Sam Keener hatten sich die Beziehungen zu seiner Gesellschaft, der Salem Engineering Corporation, zu einem Lizenzvertrag für die Rekuperatoren verdichtet. Wir hatten aber auch eine Option auf die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft. Angesichts der schlimmen Erfahrungen, die wir im Gefolge des Krieges mit unseren früheren ausländischen Lizenznehmern gemacht hatten, drängte ich auf eine baldige Realisierung. Ausserdem gedachte ich, bei unseren alten Freunden Butterworth in Philadelphia vielleicht einen Ansatz zu einer Zusammenarbeit, besonders für Textilmaschinen, zu finden. Die USA als führende Industrienation, die zweimal einen Weltkrieg gegen Deutschland entschieden hatten, interessierten mich brennend. Ich wollte viele Betriebe besichtigen, um zu lernen und einen Eindruck von der amerikanischen Art des Wirtschaftens, der Unternehmensführung, der Produktion zu gewinnen.

Südamerika war traditionell ein Markt für deutsche Erzeugnisse, besonders Maschinen. Vor allem Argentinien und Brasilien, aber auch kleinere Länder wie Uruguay hatten durch diesen Zweiten Weltkrieg wieder einen grossen Sprung vorwärts gemacht. Ähnliches galt für die Länder der Westküste. Durch den Anschluss an die Unionmatex verfügten wir über gute Vertreter, meist grosse Handelshäuser. Hier wollte ich mir persönliche Eindrücke vom Stand der Entwicklung verschaffen, Kunden und deren Fabriken besuchen.

Die notwendige Ausreisegenehmigung aus Westdeutschland (inzwischen Bundesrepublik Deutschland), früher bei der Militärregierung zu beantragen, wurde jetzt von der Landesregierung in Düsseldorf nach Befürwortung durch die Industrie, und Handelskammer und das Wirtschaftsministerium (Regierungsdirektor Otten) erteilt. Das Einreisevisum gab es bei den zuständigen Generalkonsulaten, welche damals noch vorwiegend in Bremen (für die USA), Hamburg und für einige südamerikanische Staaten im Hafen von Amsterdam

sassen. Inzwischen gab es, allerdings nur für exportierende Firmen und diesen vom Wirtschaftsministerium zugeteilt, auch Reisedevisen in begrenztem Umfange. Für die Einreise in die USA brauchte man noch lange Zeit eine Einladung, wobei sich der Einladende verpflichten musste, für alle Kosten aufzukommen und eine entsprechende Bürgschaft leistete. Ausserdem war, abgesehen von sonstigen Formalitäten, die Vorlage der bezahlten Hin- und Rückreise-Flugkarte (oder Schiffsreise) für die Eintragung des Visums erforderlich. Alle Anträge, auch die bei den Amerikanern üblichen umfangreichen Fragebögen, hatte ich im zeitigen Frühjahr eingereicht. Die Bearbeitung dauerte etliche Wochen.

In der Zwischenzeit ging ich zur Industriemesse nach Hannover. Die Leipziger Messe war für westdeutsche Firmen – noch nicht wieder – zugänglich, und glücklicherweise entstand in Hannover für die westdeutsche Industrie ein Ersatz. Stehengebliebene Hallen eines ehemaligen Rüstungswerkes (Vereinigte Leichtmetallwerke, VLW) am Rande dieser verkehrsmässig äusserst günstig liegenden Stadt waren schon 1949 der Anfang. In wenigen Jahren entwickelte sich hier die grösste Industriemesse Deutschlands und dann der Welt. Leipzig wurde an internationaler Bedeutung weit übertroffen: ein Phänomen des deutschen Wiederaufbaus. Von Beginn an war «Kleinewefers» hier mit wachsenden Ständen in verschiedenen Hallen vertreten.

Ich selbst blieb in den ersten Jahren während der ganzen Messedauer in Hannover, das sehr zerstört war. Dort wohnte ich, wie in Leipziger Vorkriegsjahren, als «Messeonkel» in einem Privatquartier. Messeluft wirkt seit Leipziger Zeiten auf mich wie Zirkusluft auf ein altes Zirkuspferd. Die Messe gibt komprimiert einen Überblick über die gesamte Industrie und ihre Erzeugnisse und vermittelt etwas von der herrschenden «Stimmung». Wirtschaft ist auch eine Sache der Fantasie.

Von Hannover zurückgekehrt, hoffte ich, nun mein Visum für die Reise nach den USA zu bekommen Zu meiner Überraschung und Enttäuschung wurde das Visum abgelehnt. Das US-Generalkonsulat in Bremen hatte wegen des politischen Sonderfalles («alter Nazi») das Visum in Washington beantragen müssen, und der Antrag wurde abschlägig beschieden. Begründung: mein Eintritt in die Partei 1932.

Da half kein Fluchen. An eine Reise in die USA war einstweilen nicht zu denken. Nur die oberste Gerichtsbehörde (Attorney General) in Washington konnte eine Ausnahmebewilligung geben. Dazu bedurfte es eines formellen Verfahrens. Das hätte von hier aus endlos gedauert.

Die Reise war aber notwendig. Ich musste wissen, wer Sam Keener und wer die Salem Engineering ist, und schliesslich sollte das Eisen geschmiedet werden. Deshalb erklärte sich Eva bereit, in die USA zu fliegen, diese Aufgabe zu erfüllen und sich gleichzeitig in Washington um ein Visum für mich zu bemühen.

Klar, dass dies eine Geschäftsreise sein würde. Für private Reisen gab es keine Devisen und normalerweise kein Visum. Eva reiste offiziell für die Firma, es war ein einmaliger Fall. Ich liess es mir von meinem Freund Otten bei der Landesregierung und von der Industrie- und Handelskammer bestätigen. Die Bürgschaft für diese Reise stellten die Salem Engineering Company und die Firma Butterworth.

Eva überstand das Interview beim amerikanischen Generalkonsulat in Bremen, weil sie «nichts», nicht einmal bei der NS-Frauenschaft gewesen war, und erhielt ein Visum für drei Wochen. Mit Eva reiste ihre Schwester, die von ihrem Bruder Walter Deepers, der bei New York lebte, eingeladen war. Die beiden Schwestern freuten sich auf das Wiedersehen mit ihrem vor 30 Jahren ausgewanderten Bruder, und Eva war nicht allein.

Ich brachte die beiden im Mai 1951 zum Flugplatz Düsseldorf. Der Betrieb war dort noch sehr familiär. Man konnte seine Angehörigen oder Gäste bis ans Flugzeug bringen. Nach einem Abschiedsdrink in der Bar bestiegen die beiden Frauen das viermotorige Flugzeug der SAS, flogen zunächst nach Frankfurt und von dort über Irland und Neufundland nach New York. Der Flug dauerte einschliesslich mehrerer Zwischenlandungen fast 20 Stunden.

Eva hat drüben glänzend gearbeitet, wozu ihr gutes Englisch natürlich beitrug. Sie war in Pittsburgh und Salem gewesen und hatte in Philadelphia den Kontakt mit Butterworth aufgenommen. Sie hatte mit einem jüdischen Anwalt verhandelt, der auf die Beschaffung von Einreisevisen spezialisiert war und ihr, nachdem er sich eingehend über mich orientiert hatte, versprach, ein Visum für mich zu beschaffen.

Anfang Juni fuhr ich nach Rotterdam, um Eva und ihre Schwester, welche die Rückreise mit dem Schiff gemacht hatten, an der «Nieuw Amsterdam» abzuholen. Rotterdam war noch sehr zerstört, und es gab nur ein kleines Hotel inmitten grosser freier Flächen, auf denen das moderne Rotterdam entstehen sollte. Englisch war inzwischen auch hier die Verkehrssprache.

Ausführlich berichtete Eva zu Hause über ihre Reise. Der Besuch einer Deutschen war damals noch eine kleine Sensation. Im Hause ihres Bruders versammelten sich mit dem jungen Walt alsbald Schulkameraden und Nachbarskinder zum Informationsgespräch um Eva. Natürlich ging es um Krieg, Nationalsozialismus, Judenfrage und andere prekäre Themen. Eva wich nicht aus, und diese Gespräche haben vielleicht mit dazu beigetragen, klischeehafte Vorstellungen dieses kleinen Kreises junger Amerikaner zurechtzurücken. Auffallend war für Eva die Unkenntnis dieser 17jährigen in geographischen, geschichtlichen und ethnographischen Fragen, Europa betreffend, welche selbst bei sogenannten gebildeten Amerikanern vorherrscht. Wohl eine Folge einseitiger Schulbildung und eines nicht sehr ausgeprägten Interesses für Fragen ausserhalb Amerikas. Im Mittelwesten und Westen der USA ist es noch schlimmer als

in dem Europa zugewandten und durch britische Tradition geprägten Osten.

Während ich auf das Visum für USA wartete, betrieb ich die Reise nach Südamerika: Brasilien, Uruguay und Argentinien. Ich wollte mich in Rio mit dem Verkaufsleiter Lacher treffen, welcher vorher die wichtigsten Staaten der Westküste besuchen sollte. Ausserdem wollte ich in Rio mit dem Journalisten Dr. Fuchs, dem Herausgeber der bekannten «Fuchsbriefe», Zusammentreffen. Als er erfuhr, dass ich, der zu seinen ältesten Beziehern gehörte, eine Südamerikareise plante, war er brennend interessiert, auch dorthin zu kommen. Er bat mich, bei der Beschaffung eines Visums und der Devisen behilflich zu sein, denn auch für ihn als Journalist war diese Reise sonst unmöglich. Er brauchte drüben Bürgen und hier Dollarschecks zum Beweis dafür, dass die Finanzierung der Reise gesichert sei. Ich verschaffte ihm beides.

Lacher, der die längste Tour hatte, war schon 14 Tage vor mir gestartet. Auch Fuchs reiste etwas früher als ich, weil er noch nach Venezuela wollte. Das Auswärtige Amt in Bonn hatte ihm Empfehlungen an die Botschaften und Regierungen der von ihm besuchten Länder mitgegeben.

Eva brachte mich im August 1951 in Düsseldorf ans Flugzeug. In der kleinen Bar des Flughafens wurde ich angesprochen: «Ah, Herr Kleinewefers, schon wieder unterwegs?» «Ja, Herr Hilger, ich muss mich tummeln, wir haben viel aufzuholen!» «Wo geht's denn hin?» «Nach Südamerika!» «Oh, so weit?»
Hilger war damals mein erbittertster und rücksichtslosester Konkurrent, Besitzer einer unzerstörten Maschinenfabrik (Eck) in Düsseldorf. Ausserdem war Franz Hilger Mitglied des Aufsichtsrates der Commerzbank und der GHH (Gutehoffnungshütte), ein einflussreicher Mann, der im Gegensatz zu mir über beträchtliche Mittel verfügte. Wie ich später hörte, ist er im Frühjahr 1952 auch schnell nach Brasilien gereist.

Der 36stündige Flug nach Rio war wieder eine Pionierreise für die Firma. Fast vier Wochen hatte ich vor mir. Ein nie gekanntes Gefühl der Freiheit ergriff mich bald. Endlich einmal heraus aus der Enge, in die wir Deutschen seit dem Ersten Weltkrieg gesperrt waren. Weil die Jungen das nie erlebt haben, nehmen sie die Freizügigkeit ihrer Zeit wohl so selbstverständlich.

Das SAS-Flugzeug, von Skandinavien kommend, war nur mässig besetzt. Der Service war, wie damals immer, noch sehr persönlich. Es gab nur eine, die erste Klasse. Die Stewardessen kannten jeden Passagier mit Namen. Vor Beginn des Fluges wurde man auf einer Liste «abgehakt».

Am späten Abend waren wir in Lissabon. Von dort ging es über See weiter nach Dakar, Hauptstadt der damals noch französischen Kolonie Senegal, wo wir um fünf Uhr früh landeten. Beim Frühstück stellte ich fest, dass die Tischrunde ausser einem Engländer, einem Holländer und einem Schweden nur aus Deutschen bestand, die alle die gleichen Ziele verfolgten: alte Beziehungen auffrischen und neue anknüpfen, um den Export nach Südamerika wieder in

Gang zu bringen. Hamburger und Bremer Exporteure und Importeure besuchten ihre alten Niederlassungen und wollten davon zu retten versuchen, was noch zu retten war.

Nach der Landung in Recife mussten wir trotz brütender Hitze fast zwei Stunden im Flugzeug sitzen bleiben. Es wurden alle möglichen stinkenden Desinfektionsmittel versprüht. Die erste Einreisekontrolle fand im Flugzeug statt. Erst danach durften wir aussteigen. Die Zeit des Auftankens verbrachten wir in einer einfachen Baracke, Überbleibsel aus der militärischen Vergangenheit dieses grossen Nachschubflughafens der Amerikaner im Zweiten Weltkrieg.

Spät am Abend kamen wir in Rio an. Ich war müde, aber glücklich und von gesteigerter Lebensfreude erfüllt. In der Halle erwarteten unsere Geschäftsfreunde Michahelles, zwei Brüder, meine «Freigabe» durch den Zoll. Auch Lacher erwartete mich, er war kurz zuvor aus Lima eingetroffen. Nach einem fröhlichen Begrüssungstrunk landeten wir in meinem Hotel unmittelbar an der Copacabana, dem weltberühmten Strand.

Einen Tag hatte ich nun Zeit zum Ausruhen und zur Gewöhnung an das subtropische Klima. Das «Kreuz des Südens», vom Flugzeug aus beobachtet, hatte mich enttäuscht. Umso eindrucksvoller war nun der auf dem «Rücken» liegende Mond, dessen Sichel im nachtschwarzen Äther zu schaukeln scheint.

Von unseren Freunden wurde ich mit grosser Liebenswürdigkeit gastlich aufgenommen. Die Unionmatex hatte eine alte Beziehung zur Firma Petersen, Hamburg, einem der grossen Exporteure und ausserdem Importeur für Kaffee. Deren frühere Tochtergesellschaften, die Matex in Rio, vorwiegend im Besitz der Familie Michahelles, und Petersen in Sao Paulo, waren renommierte Firmen. Eindrucksvoll war der persönliche Empfang mit einem offiziellen Essen, zu welchem mich Herr Michahelles sen. und seine Frau in ihr schönes und kultiviertes Haus einluden, von dessen Terrasse man einen herrlichen Blick über die Bucht von Rio hatte. Die Michahelles sind eine alte Hamburger Kaufmannsfamilie; der Senior war als Partner von Petersen nach dem Ersten Weltkrieg nach Brasilien ausgewandert.

Wie schon im Ersten Weltkrieg, so hatten die Engländer und Amerikaner auch im Zweiten Weltkrieg alsbald die berüchtigten «Schwarzen Listen» angelegt, um die deutschen Auslandsfirmen und Niederlassungen im neutralen Ausland lahmzulegen und überhaupt die Zufuhr nach Deutschland zu unterbinden. Michahelles (Matex) und Petersen zählten auch zu den Leidtragenden dieser Repressalien, die sie mit Geschick und Glück einigermassen heil überstanden. Auch hier in Übersee gab es in der «Deutschen Kolonie», wie man noch sagte, manchen schweren Neubeginn.

Während des Zweiten Weltkrieges waren diese früher reinen Importfirmen für deutsche Maschinen aus Selbsterhaltungstrieb zur Eigenfabrikation von Ersatzteilen und einfachen Maschinen übergegangen. Beide Firmen verfügten

über zunächst noch kleine und ziemlich primitive Fabriken. Diese entwickelten sich aber – auch mit Hilfe von Lizenzen ihrer deutschen Partner – im Laufe der folgenden zwei Jahrzehnte zu leistungsfähigen Maschinenfabriken und beschleunigten die Industrialisierung Brasiliens.

Die «Mutter» dieser beiden selbständigen brasilianischen Firmen war die Firma R. Petersen & Co. in Hamburg, ein hochangesehenes und bedeutendes Export- und Importhaus, seit Jahrzehnten in Südamerika auch für die AEG und andere deutsche Grossunternehmen tätig, zu denen als Gruppe auch die Unionmatex gehörte. Der Senior Petersen wurde nach dem Kriege Bürgermeister von Hamburg.

Dieser Hamburger Bürgermeister war einige Wochen vor mir in Rio gewesen. In Begleitung eines Prokuristen flog der über 70jährige Senior des Hauses Petersen durch alle süd- und mittelamerikanischen Staaten, um die durch den Krieg zerrissenen Fäden für seine Firma, aber auch für das zerstörte Hamburg, wieder zu knüpfen. Es war ein Respekt heischendes Zeichen des deutschen Lebenswillens.

Von morgens bis abends war ich nun unterwegs, begleitet von unseren Freunden. Die meisten Besuche galten Textilfabriken, einige Papierfabriken kamen hinzu. Schliesslich besichtigte ich auch einige kleine und mittlere Maschinenfabriken, um mir ein Bild von den diesbezüglichen Möglichkeiten zu machen.

Die Textilfabriken Südamerikas, besonders in Brasilien und Chile, nicht aber in Argentinien, sind überwiegend in Händen von «Türken», wie die Brasilianer sagen. Dies sind die Nachkommen von Armeniern, die nach dem Ersten Weltkrieg der blutigen Verfolgung durch die Türken entgingen und auf ihrer Flucht nach Südamerika kamen. Die erste Generation fing als Strassenhändler mit Textilien an, um dann mit dem verdienten und sparsam verwalteten Geld die Grundlage für Textilfabriken zu schaffen, die heute zu den grössten und modernsten in der Welt gehören.

Bei meinen Besuchen bestanden in diesen Betrieben noch ganz patriarchalische Verhältnisse, der Mentalität dieser Armenier entsprechend auch im Bereich der Inhaberfamilie. Bei einem bedeutenden Textilunternehmen – Calfat hiessen die Inhaber – wurde ich in einem grossen Raum empfangen, in welchem an allen vier Seiten je ein grosser Schreibtisch stand. Hinter jedem dieser Schreibtische sass ein Mitglied der Familie Calfat. Am Kopfende des Raumes stand ein besonders grosser Tisch. Hier sass der Senior der Familie, seine drei Söhne im Blickfeld. Hinter Vater Calfat stand ein riesiger Geldschrank, und meine Freunde Michahelles sagten mir, dass auch damals noch, obwohl es sich schon um ein grosses Textilunternehmen handelte, jeder Cruzeiro durch die Hände des Familienseniors ging. Die aufliegenden grossen Geschäftsbücher zeugten davon. Es wurde keine Entscheidung ohne den Senior getroffen, und der Augenschein bewies, dass die schon älteren Söhne sich widerspruchslos in

diese patriarchalische Ordnung fügten, die ihnen Gehorsam gegenüber dem Vater auferlegte.

Bei einer Papierfabrik hatte ich eine intensive Verhandlung über ein grosses Objekt mit dem Inhaber, ebenfalls einem Armenier, als dieser gegen Mittag plötzlich unruhig wurde, ein paar entschuldigende Worte auf portugiesisch sagte und augenblicklich davoneilte. Mein Begleiter erklärte mir, dass der Papierfabrikant eine dringende Verabredung habe: Heute um zwölf Uhr würde der Wechsel eines Kunden fällig, und er müsse nun schnell zu diesem, um den Gegenwert des Wechsels in bar zu kassieren.

Sehr beeindruckte mich der Besuch einer Papierfabrik, die einem Deutschstämmigen gehörte, welcher dieser Fabrik einen bedeutenden Verlag und eine Buchdruckerei angegliedert hatte. Er führte mich in einen Ausstellungsraum, welcher die wichtigsten Werke zeigte, die er im Laufe der Jahrzehnte in Brasilien verlegt und gedruckt hatte. Hier hatte ein Mann neben seinem Hauptgeschäft, der Papierfabrik, eine grosse kulturelle Leistung für seine neue Heimat vollbracht, damit aber auch dem Ansehen seines alten Vaterlandes gedient.

Die Seilbahn, die zum Zuckerhut, dem Wahrzeichen von Rio, hinaufführt, konnten wir nicht benutzen, weil einige Wochen vor meiner Ankunft ein Seil gerissen war. Es war über 20 Jahre alt gewesen. Menschen waren nicht verunglückt. Das Erstaunen der brasilianischen Behörden war gross, es hiess: «Die Anlage haben doch die Deutschen (Bleichert in Leipzig) gebaut, da braucht man nichts zu kontrollieren, das hält ewig!» So hoch wurde die Qualität deutscher Maschinen und Anlagen eingeschätzt: ein Good-Will in der Welt, von dem wir heute noch zehren. Ich besuchte statt des Zuckerhutes das andere Wahrzeichen, den Corcovado mit der riesigen Christusfigur.

Nach einigen Tagen war auch Dr. Fuchs, aus Venezuela kommend, eingetroffen. Er wohnte im selben Hotel wie ich. Fuchs überbrachte mir Grüsse von meinem Freund Dr. Hauss aus Caracas und von unseren dortigen Geschäftsfreunden Blohm. Ständig hatte Fuchs Verabredungen mit Journalisten der einheimischen und ausländischen Presse. Er sprach mit Ministern und wurde vom Präsidenten empfangen. Abends trafen wir uns zum «Cocktailito» im Hotel. Anschliessend spazierten wir an der Copacabana entlang und tauschten unsere Eindrücke aus. Von Fuchs hörte ich stets das Neueste aus Deutschland, denn er hatte telegrafisch und telefonisch immer Verbindung mit seinem Büro in Bad Godesberg.

Seit kurzer Zeit hatte der erste deutsche Botschafter der Nachkriegszeit seinen Dienst in Rio aufgenommen. Es war ein Dr. Oellers (Jurist), wie ich schon in Deutschland gehört hatte. Er war Krefelder. Über diese Ernennung war ich erstaunt. Ich kannte Oellers, altersgleich mit mir, seit der Jugendzeit. Auslandserfahrung war bei ihm nicht zu erwarten. Ich hörte denn auch später, dass er

nach dem Kriege in Holstein gelandet war, sich dort der FDP anschloss und über diese zum Auswärtigen Amt kam.

Das Auswärtige Amt und der gesamte diplomatische Dienst wurden nach dem Kriege neu aufgebaut, wobei zahlreiche erfahrene Diplomaten, weil «belastet», nicht mehr Verwendung fanden. Der «Erfolg» dieser Säuberung war, dass zumindest in den ersten 15 Jahren der Bundesrepublik Deutschland viele Botschaften qualitativ miserabel besetzt waren. Am Beispiel Oellers, der auf den nicht unwichtigen Posten in Rio gelangte, konnte ich dies unmittelbar feststellen. Auch im Zeitalter der ministeriellen Reisediplomatie und direkter Fernmeldeverbindungen hat der Botschafter, ständig «vor Ort», noch eine wichtige Funktion. Allerdings muss man von ihm umso mehr fundierte Landes- und Sprachkenntnisse sowie allgemeine Bildung erwarten. Wenn auch diese Posten hinfort in erster Linie nach Parteiverdienst und «Proporz» besetzt werden, dann können die negativen Auswirkungen nicht ausbleiben.

Die ehemalige deutsche Botschaft in Rio war, wie diese repräsentativen Gebäude des Deutschen Reiches in allen ehemaligen Feindländern, zum zweitenmal innerhalb einer Generation als «Feindeigentum» beschlagnahmt und enteignet. (Als sich die deutsche Niederlage abzeichnete, hatte Brasilien, wie viele andere Länder, auf amerikanischen Druck oder um der Beute willen Deutschland noch den Krieg erklärt.) Die neue Botschaft richtete sich in gemieteten Räumen zunächst bescheiden ein. Mit stillem Vergnügen beobachtete ich bei meinem Besuch in der Botschaft das Bestreben von Oellers, den hohen diplomatischen Status des Botschafters, Distanz schaffend, um sich zu verbreiten. Seine Kenntnisse von Land und Leuten und die Sprachkenntnisse waren mehr als dürftig.

Meine Freunde Michahelles – Werner mit seiner charmanten Frau – hatten mich zu einer Autofahrt «ins Interior», nach Belo Horizonte, eingeladen. Belo Horizonte, Hauptstadt des Staates Minas Gerais, hegt rund 500 Kilometer westlich von Rio und war damals Endpunkt der Strasse, welche inzwischen über Belo Horizonte hinaus bis nach Brasilia führt, das damals noch nicht existierte. Die Strasse war nur geschottert, und man fuhr ständig in eine Staubwolke gehüllt und von Schlaglöchern geschüttelt durch das Land. Die Fahrt war fast eine Expedition, kein Mensch kam sonst auf die Idee, mit dem Auto so weit ins Interior zu fahren. Man flog Heber. Für die 500 Kilometer brauchten wir zwei Tage.

Auf der Fahrt waren tropische Vegetation und die riesigen Termitenhügel unsere ständigen Begleiter. An Plantagen und Viehfarmen, den Façendas, ging es vorbei und gelegentlich durch Dörfer und kleine Städtchen. Die Menschen leben einfach, aber der Brasilianer ist fröhlich. Es ist warm, und vieles an Nahrung wächst den Menschen ohne grosse Mühe zu. «Deo é Brasileiro», «Gott

ist Brasilianer», dieser Spruch demonstriert die ungeheure Zukunftsgläubigkeit dieser Menschen.

Übernachtet wurde in einem kleinen, von einem Schweizer Ehepaar geführten Hotel. Diese freuten sich, halbe «Landsleute» zu sehen. In Süd- und Nordamerika habe ich gerade in kleineren Städten häufiger solche Schweizer Hotelbesitzer getroffen, deren Gasthäuser immer besonders gut geführt waren.

In Belo Horizonte wurde zunächst einmal gebadet. Dann wurden die Anzüge gründlich ausgeklopft. An Hemd und Unterwäsche war nichts mehr zu retten. Der braune Staub hatte sich überall festgesetzt. Hier blieben wir zwei Tage zu Geschäftsbesuchen und zur Besichtigung. Mannesmann hatte gerade den Grundstein für ein bedeutendes Stahlwerk gelegt, welches später durch zwielichtige Wechselgeschäfte eine gewisse «Berühmtheit» erlangte. Nach der grosszügigen Stadtplanung, unter anderem Anlage eines Sees und riesiger Parkanlagen, versprach Belo Horizonte eine schöne Grossstadt im Landesinnern zu werden.

Nach zwei Tagen fuhren wir zurück. In einem kleinen Städtchen, 50 Kilometer vor Rio, war unsere Fahrt zu Ende. Am Ortseingang, vor den Toren einer Reparaturwerkstatt, brach die Vorderachse des alten Mercedes. Lacher und ich, die wir Besuchstermine wahrnehmen mussten, fuhren mit dem Bus weiter. Diese Fahrt durchs Land, eine Kurve an der anderen, Hügel auf, Hügel ab, hatte uns augenfällig demonstriert, welche Verkehrsprobleme in dem riesigen Brasilien noch zu bewältigen sind. Vorläufig half man sich bei Fahrten ins Interior zu abgelegenen Orten, Plantagen oder Fabriken mit «Teko-Teko», kleinen Flugzeugen, deren Name durch «Lautmalerei» entstanden ist.

Unser Flug von Rio nach Sao Paulo mit dem Propellerflugzeug dauerte knapp eineinhalb Stunden. Wir hatten ungünstiges Wetter und flogen ohne Sicht in den Wolken. Es war die unbeständige Zeit des südamerikanischen Frühjahrs (August), des Wechsels der Jahreszeiten. Unsere Ankunftszeit in Sao Paulo war schon beträchtlich überschritten, aber wir flogen immer noch. Ein Zusatzkaffee wurde gereicht. Die besondere Liebenswürdigkeit der Stewardessen war auch hier, wie stets, ein Zeichen für irgendeine Panne. So war es: ein schweres Unwetter machte die Landung in Sao Paulo unmöglich, wie uns scheibchenweise mitgeteilt wurde. Wir flogen noch eine Zeitlang herum und landeten schliesslich erleichtert, wenn auch weit entfernt von Sao Paulo, auf einem ziemlich primitiven Militärflughafen. Hier wurden die Fluggäste in klapprige Omnibusse verfrachtet und in langer Fahrt nach Sao Paulo befördert.

Sao Paulo vermittelte mir nach Rio und der Fahrt ins Interior wieder einen grossen Eindruck von den kaum zu überschätzenden Zukunftschancen Brasiliens. Vertieft wurde dieser Eindruck durch zahlreiche Besuche von Textil- und Papierfabriken sowie von Stahlwerken und in der Entwicklung befindlichen Ma-

schinenfabriken. Hier wurde ich vorwiegend betreut von unseren Freunden Petersen. Chef der Firma, Erik Petersen, war ein Sohn des Hamburger Bürgermeisters. Alles, was ich sah und hörte, begeisterte mich so für dieses schöne und zukunftsträchtige Land, dass ich mit der festen Absicht nach Europa zurückkehrte, sobald wie möglich mit Partnern eine Fabrik in Brasilien zu erwerben oder zu bauen, um dort unsere Maschinen herzustellen.

Es wäre sicher ein Erfolg geworden. Denn wer damals in Brasilien mit dem richtigen Partner begann, musste an der Entwicklung Brasiliens teilnehmen und, mit Fleiss und Umsicht, vorwärtskommen. Wenige Monate später gründete ich, weil die Situation akut war, mit Partnern unsere Firma in den USA. Danach aber reichte infolge eines schweren Herzanfalls meine physische Kraft nicht mehr, um auch in Brasilien die geplanten Absichten zu verwirklichen. Ausserdem liess es die angespannte Finanzlage der Firma geboten erscheinen, die brasilianischen Pläne vorerst zu verschieben.

Dabei ist es bis heute geblieben. Erfolgreiche Lizenzfabrikation muss vorerst die eigene Betätigung ersetzen. Es ist bitter, auf die Realisierung von Plänen verzichten zu müssen, wenn man schon früh die sich bietenden Chancen erkannt hat. Mein Sohn ist nun dabei, sie noch wahrzunehmen.

Brasilien erschien mir auch deshalb zukunftsträchtig, weil es seine Rassenprobleme wenn schon nicht endgültig bewältigt (sie sind gleichzeitig Klassenprobleme), so doch sie mit Erfolg angepackt hatte. Wenige Wochen vor meiner Ankunft war in Rio ein bedeutendes Hotel geschlossen und der Inhaber bestraft worden, weil er einem Farbigen den Aufenthalt verweigert hatte. Das aber war durch Gesetz vorgeschrieben.

In Sao Paulo besuchte ich auch meine Korpsbrüder Herbert und Edgar Bromberg. Sie stammten aus dem früher bedeutenden Hamburger Handelshaus Bromberg. Herbert war seit den zwanziger Jahren in dieser brasilianischen Niederlassung tätig und hatte noch zu Pferde, auf wochenlangen Ritten, die Plantagen mit Waren besucht. Inzwischen hatten auch die Brombergs eine eigene Fabrikation gestartet.

Ich verbrachte einen Nachmittag in dem gastlichen Haus, damals am Rande von Sao Paulo in einem grossen Parkgelände gelegen, worin es von Schlangen fast wimmelte. Herberts Frau war eine geborene Howaldt aus Lübeck, und beide waren nun begierig, von mir zu hören, wie es in Deutschland aussah. Die Auslandsdeutschen haben immer ein besonderes Verhältnis zu ihrem Vaterland gehabt. Infolge der Distanz und langen Abwesenheit – früher war durch die zeitraubenden Schiffsreisen der Kontakt viel geringer als heute – sehen sie es so, wie sie es gerne sehen möchten – am liebsten gross und mächtig, denn das bedeutet für sie Schutz und Förderung. Es ist etwas Irrationales um dieses Verhältnis zu Deutschland, so dass selbst eine Zäsur wie der Zweite Weltkrieg ins Unterbewusstsein verdrängt wurde, jedenfalls damals noch.

Immer wieder wurde die Jugend, die Zeit des Studiums mit vielen Fragen nach dem Korps beschworen, bis ich schliesslich sagte: «Lieber Herbert, wir haben eine Revolution hinter uns; so jedenfalls hat der Zweite Weltkrieg mit seinen für euch unvorstellbaren Opfern und Zerstörungen gewirkt. Da kann man nicht einfach wieder da anfangen, wo man 1939 oder 1932, oder meinetwegen auch in den zwanziger Jahren aufgehört hat. Auch eure Zeit, die Zeit der grossen Handelshäuser, die alles – von der Stecknadel bis zur Dampfturbine – in alle Welt verkauft haben, ist ebenso vorbei wie die des Britischen Empire. Es beginnt eine ganz neue Zeit.»

Die grosse und renommierte brasilianische Fluggesellschaft «Panair do Brasil», damals noch mit der US-amerikanischen Panam verbunden, war für zwei Tage ausgebucht. Um meinen Zeitplan einzuhalten, buchte ich, trotz gewisser Bedenken meiner Freunde, zwei Plätze von Sao Paulo nach Buenos Aires bei einer völlig unbekannten, erst neugegründeten Fluggesellschaft namens «Aerovias». Diese Gesellschaft hat nur kurze Zeit existiert, ihre wenigen Flugzeuge wurden alsbald von der grossen «Varig» aufgekauft.

Es herrschte ein heftiger Sturm über der Stadt, als ich mit Lacher vom Hotel zum gegenüberstehenden Flughafenbus ging. Lacher flog der Hut vom Kopf. Er meinte trocken: «Wenn mir jetzt schon der Hut hochgeht, kann es ja noch gut werden!» Das waren prophetische Worte.

Auf dem Flughafen in Sao Paulo trafen wir unsere Freunde Petersen, die uns zum Abflug das Geleit gaben. Von unserer Fluggesellschaft hatten sie noch nie etwas gehört. Als Lacher das abseits der Piste stehende Flugzeug fotografierte, meinte einer: «Na, fotografieren Sie es noch einmal, bevor es kaputt ist!» In einer riesigen, durch den Sturm aufgewirbelten Staubwolke entschwanden wir schliesslich mit unserem viermotorigen Flugzeug in Richtung Süden. Zunächst war eine Zwischenlandung in Porto Alegre vorgesehen.

Während alle Flugzeuge der anderen Fluggesellschaften auf dieser Route stets ausgebucht waren, befanden sich in unserem Vehikel nur acht Fluggäste. Auch in Porto Alegre stieg niemand zu. Bis dahin war alles glatt gegangen, aber der etwa zweistündige Flug von Porto Alegre bis zum La Plata war – ich weiss kein anderes Wort – geradezu mörderisch. Wir gerieten in einen schweren Sturm und in heftige Gewitter. Es war nachtschwarz um uns. Ständig zuckten grelle Blitze durch das Dunkel. Das Flugzeug schwankte hin und her, stand bald auf dem linken, bald auf dem rechten Flügel, wurde Hunderte von Metern hochgerissen und wieder heruntergeschleudert. Jeder der acht Passagiere hing in seinen Gurten, sinnierte vor sich hin oder starrte zum Fenster hinaus in die Düsternis. Es war ein fast zweistündiges Inferno. Trotz grosser Angst verhielten sich alle diszipliniert, wir mussten es einfach überstehen und auf den Piloten und das Flugzeug vertrauen. Einzig beruhigend war das gleichmässige Brum-

men der Motoren, welche die Propeller, manchmal aufjaulend, durch den Sturm trieben.

Plötzlich über Uruguay liess das Unwetter nach, und als wir mit sinkender Sonne über den La Plata flogen, da war es, als ob es das, was hinter uns lag, nie gegeben hätte. Ruhig und sicher schwebten wir auf dem Flugplatz von Buenos Aires ein.

Als wir das Flugzeug verliessen, hat jeder von uns dem Piloten und jedem Mitglied der Besatzung die Hand gedrückt und herzlich gedankt. Auch die Besatzungsmitglieder waren heilfroh, gelandet zu sein.

Am Flugzeug erwartete uns unser Vertreter Max Witte, ein alter Argentinien-Deutscher, mit dem wir uns bald anfreundeten und den ich «Don Maximo» nannte. Es gab nach Landessitte eine herzliche Umarmung, einen Embrasso, der mit vielem Schulterklopfen diesmal besonders lange ausfiel, denn Max Witte hatte sich schon Sorgen gemacht, weil schwere Stürme und die Verspätung des Flugzeuges gemeldet waren. Es war die Zeit der Santa Rossa, der Frühlingsstürme, bei denen auch die renommierten Fluggesellschaften oft ihre Flüge absagen.

Argentinien ist «weiss», spanisch, im Gegensatz zu Brasilien, das durch die vielen Mischlinge «braun» wirkt und gemäss den kolonialen Gepflogenheiten der Portugiesen keine Rassenschranken kennt. Argentinien wie Uruguay hatten durch ihre Fleischlieferungen am Zweiten Weltkrieg gross verdient, aber sie gaben nun das Geld, die kostbaren Dollars, mit vollen Händen aus – für Cadillacs und andere Luxuswaren, etwas auch für industrielle Investitionen.

Eine Papierfabrik, die ich aufwärts des La Plata besuchte, war imponierend. Das grosse, moderne Werk lag inmitten riesiger Eukalyptuswälder. Der Eukalyptusbaum wächst schnell und hat ein für die Papierfabrikation gut geeignetes Holz. Der Umfang dieser rund um die Papierfabrik gelegenen Wälder war so bemessen, dass der Holzertrag den Bedarf der Fabrik deckte. Der Einschlag erfolgte in Sektoren, die gleich wieder aufgeforstet wurden, so dass man nach etwa 20 Jahren am Anfang wieder schlagreifes Holz hatte.

Argentinien, obwohl noch nicht von Krisen geschüttelt wie nun schon seit Langem, erschien mir auch damals schon bei weitem nicht so zukunftsträchtig wie Brasilien. Die Möglichkeiten für unsere Maschinen waren begrenzt; eine Lizenzfabrikation auf Dauer oder gar ein eigener Betrieb waren hier uninteressant; dafür war der Markt zu klein.

Uruguay, damals noch die Schweiz Südamerikas genannt (auch das ist längst vorbei), besuchte ich nur der Slowaks wegen und weil es «am Wege» lag. Mit dem Schiff, den Fährschiffen über den Ärmelkanal vergleichbar, ging es über den La Plata nach Uruguay, nach Montevideo. Dieses hatte, im Gegensatz zu Buenos Aires, mit zahlreichen Wolkenkratzern eine amerikanische Silhouette.

Ähnlich – nur natürlich viel grösser – war es damals mit Sao Paulo im Vergleich zu Rio de Janeiro. Das letztere wirkte, ebenso wie Buenos Aires, europäischer.

In Montevideo gab es überall in den Strassen kleine Bankgeschäfte, die in ihren Auslagen Goldmünzen zum freien Verkauf anboten. So etwas hatte ich seit meiner Kindheit, als ich zu Beginn des Ersten Weltkrieges Goldmünzen für die Ablieferung sammelte, nicht mehr gesehen. Ehrfürchtig betrat ich eine kleine Bank und kaufte ein französisches 20-Franken-Stück in Gold. Ich wollte es nach Hause mitbringen und meinen Kindern zeigen, die noch nie in ihrem Leben ein Goldstück gesehen hatten. Es war die naive Freude des Menschen am Gold, die mich befiel, und ich war fasziniert von der Möglichkeit, es einfach kaufen zu können.

Für unsere Maschinen gab es in Uruguay nicht viel geschäftliche Möglichkeiten. Das Land ist relativ klein und hat nur eine geringe Bevölkerung mit mässiger Kaufkraft. Nur wenige Fabriken waren zu besuchen. Mein Hauptinteresse galt der Textilfabrik von Slowak und seiner Familie; sie hatten mich damals in Krefeld so herzlich zum Besuch eingeladen. Der Auftrag auf einen Kalander war seinerzeit unser erster Überseeauftrag, und das ganze Auftreten dieser Menschen war so, dass nur ein eindrucksvolles Unternehmen dahinterstehen konnte.

Gastfreundlich, wie alle Südamerikaner sind, wurde ich jetzt sehr herzlich zu einem Nachmittag mit nachfolgendem festlichem Abendessen ins Stadthaus der Slowaks und für den nächsten Tag zu einem Besuch auf der etwa 50 Kilometer von Montevideo entfernt gelegenen Hazienda eingeladen. Der Besuch der Textilfabrik und die geschäftlichen Gespräche im Büro des Herrn Slowak waren erst danach vorgesehen.

Slowak und seine Frau – das machte sie mir besonders sympathisch – machten keinen Hehl daraus, dass sie vor rund 30 Jahren als junge Leute fast mittellos nach Montevideo gekommen waren und sich hier hochgearbeitet, aber auch viel Glück gehabt hatten. Sie hatten in relativ kurzer Zeit einen für unsere Begriffe geradezu sagenhaften Aufstieg gemacht und grossen Reichtum erworben. Wie sah es, verglichen hiermit, bei uns aus! Die Slowaks wussten das aus eigener Anschauung.

Das sehr schöne, altspanische Stadthaus war angefüllt mit Kostbarkeiten aller Art und einer imponierenden Gemäldegalerie. Es gab eine glänzende Abendgesellschaft, die «Creme von Montevideo» war geladen; gespeist wurde von «goldenen Tellerlein». Die spanischen Damen bestaunten uns Deutsche wie Wesen von einem anderen Stem. Es war ein amüsanter Abend.

Am nächsten Tag stand die Hazienda auf dem Programm. Weitläufige Gebäude in der hügeligen Landschaft bildeten den Mittelpunkt dieses für unsere Begriffe riesigen Gutes mit seinen Viehherden. Alles befand sich in tadellosem

Zustand. Die Slowaks verstanden etwas von der Rinderzucht und betrieben die Hazienda mit wirtschaftlichem Erfolg. Mittags gab es einen stilechten Asado (in Brasilien Churasco genannt) mit riesigen Steaks, von Gauchos zubereitet und serviert. Diese Gauchos sehen wild aus, sind verwegene Reiter, sind aber gutmütige Burschen, wenn sie nicht gereizt werden.

Nach diesen Besuchen und den imponierenden Eindrücken war ich nun gespannt auf die Besichtigung der Textilfabrik, denn hier musste ja die Quelle des Reichtums liegen, wobei noch anzumerken ist, dass man damals in Uruguay keine Einkommensteuern zahlte. Der Staat finanzierte sich aus Zöllen und Verbrauchssteuern. Die sozialen Belastungen waren mangels entsprechender Leistungen gering.

Wieder holte uns ein Cadillac mit galoniertem Chauffeur am Hotel ab, und wir fuhren zur Fabrik. Wir besichtigten zunächst den Ausrüstungsbetrieb. Ich war erstaunt, dass es sich um einen, gemessen an deutschen Verhältnissen, eher an der unteren Grenze liegenden Mittelbetrieb handelte. Die technische Einrichtung war gut, aber keineswegs aussergewöhnlich. Allerdings war es der einzige grössere Ausrüstungsbetrieb in Uruguay, und so konnte er seine Preise grosszügig bemessen.

Anschliessend besichtigten wir das, was offenbar den wichtigsten Teil dieser Textilfabrik ausmachte: die Strumpffabrik. Die Strümpfe wurden auf sogenannten Cottonmaschinen hergestellt, die es bis zum Zweiten Weltkrieg nur in Sachsen und in den USA zu kaufen gab.

Mit Kriegsbeginn hatte sich Slowak aus den USA etwa 20 gebrauchte, aber noch gut erhaltene Cottonmaschinen gekauft und diese rechtzeitig nach Montevideo geschafft. Ausserdem hatte er sich durch langfristige Verträge die Lieferung von Nylongarnen gesichert und fing nun an, in Montevideo Nylonstrümpfe zu produzieren. Nach anfänglichen Schwierigkeiten gelang es ihm auch, gute Qualitäten herzustellen. Da während des Krieges mit dem Fleischexport sehr viel Geld ins Land strömte, fanden seine Strümpfe als Luxusartikel bei den Frauen und Mädchen reissenden Absatz.

Infolge seiner Freundschaft mit dem damaligen Präsidenten erreichte es Slowak, dass der Import von Nylonstrümpfen nach Uruguay gesperrt wurde. Damit war er konkurrenzlos auf diesem Markt und konnte seine Preise fast beliebig festsetzen. Da der Gewinn fast steuerfrei war, gelang es Slowak, in wenigen Jahren ein grosses Vermögen zu «machen.» Er selbst erzählte freimütig diese Geschichte, wobei sicher zu bedenken ist, dass nicht alles «von selber» ging. Slowak war fleissig und tüchtig.

Der Reichtum hat den Slowaks kein Glück gebracht. Slowak selbst, der enorm arbeitete und viel unterwegs war, um neuen Projekten nachzugehen, starb wenige Jahre nach meinem Besuch am Herzschlag auf einer Reise nach Österreich, kaum 50 Jahre alt. Sein ältester Sohn, der als Nachfolger vorgesehen

war, studierte in den USA und verunglückte bald darauf mit einem Sportwagen tödlich.

Vor meinem Rückflug nach Europa besuchte ich bei Recife (Pernambuco) in Brasilien, fast am Rande des tropischen Urwalds, die seltsamste Fabrik, die ich je gesehen habe. Es war der «Lundgren-Konzern», ein grosses, mehrstufiges Textilunternehmen mit Spinnerei, Weberei und Ausrüstung. Die «Fabrikationsräume» bestanden fast nur aus Holzdächern, unter denen die Maschinen standen. Die goldenen Zeiten dieses Unternehmens, vor dem Ersten Weltkrieg zur Verarbeitung brasilianischer Baumwolle gegründet, lagen weit zurück. Die technische Einrichtung war völlig veraltet. Gründer der Fabrik war der Schwede Lundgren, der hier offenbar noch im alten Kolonialstil patriarchalisch geherrscht hatte. Man erzählte sich von ihm, dass er weit über 100 Kinder, zumeist natürlich Mischlinge, gehabt habe. Inzwischen bemühten sich Amerikaner, das Unternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen.

Nach wenigen Tagen ging es dann von Recife über Dakar, Lissabon, Genf, Frankfurt, Düsseldorf nach Hause, zurück in die Familie und an meinen Schreibtisch. Neben dem Alltag der täglichen Arbeit, die mit ihren vielfältigen Problemen über mich herfiel, galt es, die Reise auszuwerten. Sie führte zu einer starken Intensivierung unserer Geschäfte mit Südamerika, insbesondere mit Brasilien, aber auch den Staaten an der Westküste. Sie hatte sich gelohnt. Der frühe Zeitpunkt der Reise war insofern günstig, als diese Länder damals, vom Kriegsboom herrührend, noch über genügend Devisen verfügten und Maschinen fast frei kaufen und einführen konnten. Meinen leitenden Mitarbeitern und dem Betriebsrat vermittelte ich in einem sorgfältig ausgearbeiteten Vortrag, wie ich es damals nach jeder grossen Auslandsreise tat, etwas von den Eindrücken, die ich gesammelt hatte.

Eva und den Kindern musste ich erzählen, und meine exotischen Mitbringsel erweckten grosse Freude. Heute kann man solche Dinge in jedem Warenhaus kaufen; die Welt ist entzaubert. Mein immer interessierter Vater verpflichtete mich, anstelle der wöchentlichen Skatrunde vor seinen Freunden einen kleinen Vortrag mit Atlas und Globus zu halten. Das war aussergewöhnlich, denn ich konnte mich nicht erinnern, dass die Alten Herren jemals anderer Ereignisse wegen auf ihr wöchentliches Skatspiel verzichtet hätten!

24. KAPITEL

Erste Reise in die USA, Interview beim Generalkonsul – Chicago, Mr. Brown – Salem – Philadelphia, Butterworth, «Twice we fought on the wrong side» – Nach Süden, North und South Carolina – Gespräche mit Landegger

Alsbald nach meiner Rückkehr aus Südamerika erhielt ich von dem inzwischen wiedereröffneten amerikanischen Generalkonsulat in Düsseldorf die Mitteilung, das Oberste Gericht in Washington habe entschieden, dass mir ein auf drei Wochen begrenztes Einreisevisum für die USA erteilt werden solle. Ich solle zur Vorstellung und mündlichen Verhandlung nach Düsseldorf kommen.

Der Generalkonsul, das Sternenbanner im Hintergrund, unterzog mich einem Verhör mit den nun schon bekannten Fragen nach dem Eintritt in die Partei, dem Rang, den Gründen usw. Neu war die Frage: «Was halten Sie von der Demokratie?» Ausserdem fragte er nach dem Zweck der Reise.

Die Begeisterung der Amerikaner für die Sowjetunion und «good old Joe (Stalin)» war inzwischen stark abgekühlt. Man wusste nun, wer Harry Hopkins, der Berater Roosevelts, war und was die Kommunisten noch an Spionen (Alger Hiss und andere) um den Präsidenten und in die oberste Verwaltung von Washington eingeschleust hatten. So war die Beantwortung der Fragen relativ einfach geworden. «To fight against the communists», war meine stereotype Antwort, wenn man von mir wissen wollte, warum ich in die Partei eingetreten sei. Inzwischen war das auch für die Amerikaner ganz plausibel geworden.

Ich musste die Richtigkeit meiner Erklärungen beschwören, konnte meinen Pass mit dem eingetragenen Visum entgegennehmen und wurde mit Händedruck und guten Wünschen für die Reise und den Aufenthalt in den USA verabschiedet.

Kaum vier Wochen aus Südamerika zurück, startete ich Ende September 1951 nach den USA. Auch diese Luftreise hatte noch einen individuellen Charakter. Wir flogen in einer viermotorigen «Clipper». Unter der Passagierkabine war eine kleine Bar eingebaut, zu der man über eine Wendeltreppe hinabstieg. Hier haben Fritz Jahn, der mich auf fast allen USA-Reisen begleitete, und ich manche Stunde in guter Gesellschaft über dem Ozean verbracht. Einmal gelang es uns, zusammen mit Amerikanern, deren Reisemarschall ein presbyterianischer Reverend war, den Whiskyvorrat des Flugzeuges auszutrinken. Getränke waren damals noch in unbegrenzter Menge im Flugpreis eingeschlossen!

Fritz Jahn konnte die Passkontrolle am Überseeflughafen von New York glatt passieren. Ich wurde auf Grund meines Sondervisums zurückgehalten, musste beiseitetreten und warten, bis sämtliche Passagiere und die Besatzung

abgefertigt waren. Dann holte mich der Chefbeamte in sein Büro. Dort gab es wieder ein «Interview», also Verhör. Es war, sechs Jahre nach Kriegsende, das letzte, welches ich über mich ergehen lassen musste. 20 Minuten lang wurden die üblichen Fragen gestellt. Verständnisvolles Nicken, als ich auf die Frage nach dem Zweck meines Parteieintritts antwortete: «To fight against the communists.»
Es war schon fast zum Lachen. «Good luck, have a good time!»

Der Flug hatte mit Zwischenlandungen in Shannon, Gander auf Neufundland und Boston an die 20 Stunden gedauert. Unsere Absicht, erst einmal gründlich auszuschlafen, mussten wir aufschieben. In der Hotelhalle begrüssten mich Albert Lindell und Ebert Butterworth. Die Firma Butterworth hatte ihr halbjährliches Board-Meeting (Aufsichtsratssitzung) gehabt, und die Herren schleppten uns mm zu ihrem festlichen Dinner. Die Begrüssung durch die Amerikaner, die wir nun kennenlernten, war sehr herzlich, das gilt auch für den weiteren Verlauf der Reise. Wir Deutsche wurden nicht nur liebenswürdig, sondern allenthalben mit ausgesprochener Herzlichkeit willkommen geheissen. Es war dies nicht nur die Freundlichkeit, mit welcher der Amerikaner im täglichen Leben grundsätzlich jedem entgegentritt, um dadurch sich und den anderen das Leben angenehmer zu machen, sondern es war auch eine Nuance mehr. Darin lag nicht nur Respekt vor den Leistungen des Kriegsgegners, sondern vor allem wurde anerkannt, dass wir als einzige aus den uns zugeflossenen, vergleichsweise geringen Marschallplan-Geldern sehr schnell etwas gemacht hatten. Man bewunderte die Aufbauleistung der Deutschen und fing schon an, vom «deutschen Wirtschaftswunder» zu sprechen, um sich im gleichen Atemzuge über Italiener und Franzosen, ja sogar über die Engländer zu mokieren.

Für diese erste Reise in die USA hatten Fritz Jahn und ich ein sehr detailliertes Besuchsprogramm ausgearbeitet. Wir sind innerhalb der USA, mit Ausnahme zweier längerer Flüge, nur mit dem Zug gereist, und zwar nachts, um Zeit zu sparen, aber trotzdem nachmittags und morgens noch etwas vom Land zu sehen. Von den 18 Tagen Aufenthalt in den USA habe ich an die zehn Nächte im Schlafwagen verbracht. Ich musste Ebert Butterworth bei dem Begrüssungs-Dinner im New Yorker «Ambassador» enttäuschen, als er mir vorschlug, am nächsten Tag mit ihm nach Philadelphia zu fahren. Das war auf meinem Programm erst in einer Woche vorgesehen. Wir wollten am Nachmittag des nächsten Tages mit dem Schlafwagen nach Chicago reisen, wo wir die alljährliche Ausstellung der amerikanischen Hersteller von Klimaanlagen besichtigen wollten.

Die USA waren damals noch führend in der Welt auf dem Gebiet der Klimaanlagen, und zwar sowohl für Bürohäuser und Wohnungen als auch für technische Anlagen, zum Beispiel in der Textilindustrie. Ich plante, das Arbeitsprogramm der Industrie-Companie, da mit der Wärmetechnik zusammenhängend, auf Klimaanlagen auszudehnen, die mir in Deutschland aussichtsreich zu sein

schienen. Auf der Ausstellung in Chicago konnte ich mir in zwei Tagen schnell einen Überblick über die amerikanischen Spezialfirmen und deren Produkte verschaffen. Es dauerte allerdings noch fast zwölf Jahre, bis unsere Pläne realisiert werden konnten. Vielleicht hätte ich damals in den USA eine Lizenz nehmen sollen, wir wären dann schneller zum Ziel gekommen. Eine Lizenz kostet zwar zunächst Geld, aber auf lange Sicht ist sie meistens billiger als die mühsame Eigenentwicklung eines neuen Produkts oder eines ganzen Fabrikationszweiges.

Fritz Jahn hatte schon nach unserer Ankunft im Hotel die Schlafwagenkarten für die Reise nach Chicago bestellt. Als er sie abholte und nach den Tickets für Mr. Jahn und Mr. Kleinewefers fragte, erklärte ihm der Porter, der sie beschafft hatte: «I have one for Mr. Jahn and one for Mr. Brown», worauf Fritz Jahn fragte, ob das nicht ein Irrtum sei, das zweite Ticket müsse auf Kleinewefers lauten. Darauf der Porter: «Nobody could understand and spell this damned bloody name and so I called your friend Brown!» Von da an reiste ich in den USA stets unter dem Namen Brown. Das vereinfachte die Abwicklung für Flug- und Fahrkarten sehr.

Auf der Messe in Chicago führten wir zahlreiche Gespräche mit Ausstellern. Sie waren erstaunt, von deutschen Interessenten besucht zu werden. Wir schleppten eine Menge Prospekte und die halbe Aktentasche angefüllt mit den für uns damals noch neuen amerikanischen Reklamestreichhölzern mit. Wir hatten eine fast kindliche Freude an diesen Dingen.

Wir waren die einzigen deutschen Besucher. Deutsche Firmen, die es im Bereich der Klimatechnik ohnehin nur spärlich gab, hatten hier nicht ausgestellt. Die Amerikaner wussten mit Europa im allgemeinen und mit Deutschland im besonderen und mit Geschäften in diesen Regionen nicht viel anzufangen. Sie waren und sind zum überwiegenden Teil auf den riesigen amerikanischen Binnenmarkt eingestellt und haben von Export wenig Ahnung. Dies gilt besonders für die mittelständischen Firmen abseits der Küste. Wenn überhaupt, so hatten diese Verbindung mit einer Handelsfirma in New York, die für sie «den Export machte» – wenn sie es interessant fand.

Wir diskutierten verschiedene Möglichkeiten, dachten auch an Import des einen oder anderen Geräts, aber eine Dauerverbindung ist nicht zustande gekommen. Wesentlich war für uns der Eindruck, dass es sich hier um ein grosses und zukunftsträchtiges Gebiet handelte.

Von Chicago ging es mit dem Nachtzug nach Salem, wo uns morgens am Bahnhof Mr. Walter Scheib, Verkaufsmanager und Europaexperte der Salem Engineering, mit dem Auto erwartete. Auf der Fahrt zum Hotel eröffnete uns Walter Scheib, dass Sam Keener, sein Boss, inzwischen die Firma verkauft habe,

und zwar an die Familie Wickwire. Die Wickwires hätten grossen Besitz in der Stahlindustrie gehabt, diesen aber zum Teil verkauft und mit dem Erlös unter anderem die Salem Engineering Co. gekauft, um sich nun im Industrieofenbaugeschäft und Anlagenbau für Stahl und Chemie zu betätigen.

Ich war sprachlos, da uns Sam Keener mit keinem Wort von dieser Veränderung unterrichtet hatte.

Dieser plötzliche Verkauf der Gesellschaft nach den hochfliegenden Plänen, die Sam Keener uns noch zwei Jahre zuvor entwickelt hatte, konnte nur den überraschen, der – wie wir – der amerikanischen Mentalität und den Möglichkeiten, die dieser Kontinent bot, noch fremd gegenüberstand. Einfach ausgedrückt, ist es für den amerikanischen Unternehmer nicht so wichtig, was er macht, sondern *wieviel Gewinn* ein Unternehmen verspricht und welche Erwartungen er an die Zukunft knüpfen kann.

Wir würden nun nicht mehr mit Sam Keener, sondern mit Mr. Wickwire sen. verhandeln müssen. Er sagte uns, dass er wegen der Nadelrekuperatoren an einem Arrangement mit uns interessiert sei. Die ersten Verhandlungen über die Gründung einer gemeinsamen Gesellschaft waren jedoch wenig ergiebig, da wir in die Rolle eines untergeordneten, ziemlich rechtlosen Gesellschafters gedrängt werden sollten.

Dann kam die zweite Überraschung. Einen Tag nach unserer Ankunft in Salem erschien plötzlich Sam Keener im Hotel, begrüsste uns sehr herzlich und erklärte, ohne noch lange auf den Verkauf seiner Firma einzugehen, dass er mit uns gemeinsam eine Gesellschaft gründen wolle zur Ausnutzung der Möglichkeiten des Nadelrekuperators.

Nun hatte ich zwei Eisen im Feuer. Da Mr. Wickwire sen. ziemlich hart in seinen Verhandlungen und auch nicht übertrieben liebenswürdig gegenüber den «Germans» war, erklärte ich, dass wir am nächsten Tag keine Zeit hätten, weil wir auch anderweitig noch verhandeln müssten. Die Wickwires – Sohn Ward assistierte seinem Vater, hatte aber nicht viel zu sagen – wussten schon mit wem, nämlich mit Sam Keener.

Dieser fuhr uns gegen Abend mit seinem Riesen-Cadillac, den er selbst steuerte, zu einem sehr eleganten Restaurant in der Nähe von Pittsburgh zum Abendessen. Da fiel mir auf, dass er offenbar trank. Er war schon animiert, als er uns abholte. Er machte mir die grössten Avancen sowohl in der persönlichen Betreuung als auch hinsichtlich zukünftiger geschäftlicher Zusammenarbeit.

Er hätte uns ohne weiteres die Mehrheit in einer gemeinsamen Gesellschaft überlassen. Seine Finanzen waren geordnet, er war reich, wie schnell eingeholte Bankauskünfte bestätigten. Trotzdem zögerte ich, mich mit Sam Keener intensiver einzulassen. Er war schliesslich allein, ein «Alleinmann», wie ich es nenne. Weder hatte er irgendwelche – und schon gar keine leitenden – Mitarbeiter, noch hatte er einen Sohn oder Nachfolger, und er war nicht mehr ganz jung

und lebte offensichtlich nicht sehr solide, um es höflich auszudrücken.

Schliesslich war er auch, wenn ich an seinen Besuch in Krefeld und Düsseldorf dachte, an den Flug round the world, mit all den Plänen und dann dem plötzlichen Verkauf der Firma, ein unsteter Geist. Er würde auch ein ebensolcher Partner sein.

Sam hatte schon ein grosses, elegantes Büro gemietet, eingerichtet und eine Sekretärin engagiert, die seine Korrespondenz führte. Aber das war alles. Hier schien mir eine kontinuierliche Geschäftsverbindung kaum gewährleistet. Dass wir bei den Wickwires später vom Regen in die Traufe kamen, konnte ich damals nicht ahnen. Es war auch nicht vorauszusehen.

Ohne ihm abzusagen, hielt ich Sam hin und verhandelte konkreter mit Wickwire. Mit diesem wurde ich schliesslich in allen Fragen einig: bis auf die Beteiligungsquote. Hier bestanden die Wickwires auf einer Mehrheit für sich. Auch eine 50:50-Lösung wollten sie nicht akzeptieren.

Da machte ich, als die Verhandlungen festzufahren drohten, den Vorschlag, dass jeder von uns an der zu gründenden Gesellschaft 49 Prozent haben sollte und dass Robert Herbst als Vertrauensmann von beiden Seiten 2 Prozent der Beteiligung erhielt. Er sollte der Neutrale, der «Go-between» sein, wie die Amerikaner eine solche Rolle treffend nennen. Robert Herbst hatte es so in der Hand, im Interesse der Gesellschaft, wenn das einmal nötig für deren Fortbestand oder die Entwicklung sein sollte, eine Mehrheit zur Durchsetzung von Beschlüssen zu bilden. Der zweifache Doktor Robert Herbst, eine integre und im internationalen Recht erfahrene Persönlichkeit, bot die Gewähr dafür, dass er seine Stellung nicht zum Nachteil der einen oder anderen Seite missbrauchen würde.

Diese Lösung wurde auch von den Wickwires und deren Anwalt Mr. Stuart Hutchison («Hutch» oder «Stu» ist heute, nach Jahrzehnten, noch unser Rechtsberater in den USA) akzeptiert. Es wurde beschlossen, auf dieser Basis einen Vertrag auszuarbeiten. Im Prinzip hatten wir uns damit für die Zusammenarbeit mit der Salem Engineering und deren neuen Besitzern Wickwire entschieden. Immerhin hielt ich mir die Möglichkeit, notfalls doch noch mit Sam Keener zu arbeiten, offen für den Fall, dass sich im Zusammenhang mit den konkreten Vertragsverhandlungen noch unüberwindbare Schwierigkeiten mit den Salem-Leuten ergeben sollten. «Hutch» sollte den Vertrag entwerfen, der dann im Wege der Korrespondenz unterschriftsreif gemacht werden sollte. Es war jetzt Herbst 1951, bis spätestens Sommer 1952 sollte die Gründung der Gesellschaft erfolgen. Bis dahin wollten wir auf Lizenzbasis, beziehungsweise durch Lieferung von Krefeld, arbeiten.

Die aus diesen Verhandlungen hervorgegangene Thermal Transfer Corporation (TTC) war eine der frühen deutschen Gründungen in den USA nach dem Zweiten Weltkrieg. Viele Jahre war es nur eine Ingenieurfirma, die jedoch spä-

ter zu einem inzwischen bedeutenden Fabrikationsunternehmen ausgebaut wurde.

Von Salem aus besuchten Fritz Jahn und ich gemeinsam Pittsburgh, um diese «Hauptstadt des Stahls» kennenzulernen. Wir sind in dieser schön gelegenen Stadt im Laufe der Jahre richtig heimisch geworden. Dort trennten sich unsere Wege. Fritz Jahn flog nach Montreal und Toronto, um in Kanada Verbindungen anzuknüpfen, während ich nach Philadelphia startete, um die Butterworths zu besuchen.

Auf die Maschinenfabrik der Butterworths, schon 1820 gegründet, also 40 Jahre älter als wir, war ich sehr neugierig. Die Butterworths hatten ein ähnliches Fabrikationsprogramm wie wir, allerdings auf Textilmaschinen beschränkt. Dazu kam als Spezialeinrichtung eine grosse und zweckmässig eingerichtete Walzenpresserei, entstanden aus der Lizenz Kleinewefers zu Anfang des 20. Jahrhunderts, als Warner Butterworth, der Onkel von Ebert, zur Einarbeitung in Krefeld war.

Der mittelgrosse, sauber und modern gebaute Betrieb machte einen guten Eindruck. Die Maschinenfabrik und ihre Umsätze waren kaum grösser als diejenigen der im Krieg völlig zerstörten und noch im Wiederaufbau befindlichen Maschinenfabrik Kleinewefers zur damaligen Zeit.

«Let's sit down and talk Ebert», sagte ich nach der Besichtigung. «So wie wir für unsere Apparate in Pittsburgh ein ‚joint venture' anstreben, so sollten wir beide für den Maschinenbau Zusammengehen, die Voraussetzungen sind ideal.» Ich sagte, er könne gleich die Druckmaschine, mit der wir weltweit Erfolg hatten, in Lizenz nehmen, und wir würden für Bleich- und andere Maschinen, die wir dann nicht mehr zu entwickeln brauchten, eine Lizenz von ihm nehmen. Wir sollten eine gemeinsame Firma wie in Pittsburgh gründen, oder Butterworth beteilige uns an seiner Maschinenfabrik, oder wir würden uns wechselseitig beteiligen. Alles sei möglich und könne diskutiert werden. Butterworth und Kleinewefers seien Weltnamen in der Textilindustrie. Eine Zusammenarbeit jetzt, wo alles investiert, müsse ein grosser Erfolg werden.

Ebert antwortete ausweichend. Er müsse erst mit seinem älteren Vetter, Harry Butterworth, welcher die Führung hatte, sprechen. Harry hatte ich nur kurz kennengelernt, er war krank.

Die Zusammenarbeit mit Butterworth war für mich eine unglückliche Liebe. Trotz immer wieder neuer Ansätze ist es zu keinem Zusammengehen gekommen. Familie und Firma Butterworth wären sicher besser beraten gewesen, wenn sie mein damaliges Angebot angenommen hätten.

Es war später Nachmittag geworden. Nach unserem Gespräch gingen wir auf den Parkplatz vor der Fabrik. Zwei Autos standen dort noch. Automatisch ging ich auf den Chrysler zu, aber Ebert hielt mich zurück und zeigte auf das

andere Auto, einen Chevrolet, mit der Bemerkung: «No, Paul, that's my car, the Chrysler is the car of my secretary.» Es war der Wagen seiner Sekretärin, und hier begegnete mir zum erstenmal etwas sehr Sympathisches und typisch Amerikanisches: das Auto ist in den Staaten in erster Linie ein Fortbewegungsmittel und nicht ein Prestigeobjekt wie bei uns. Unabhängig von Stellung und Geldbeutel fährt jeder dasjenige Auto, welches ihm am zweckmässigsten erscheint oder woran er gerade Spass hat, ohne dass die anderen dies ausdrücklich registrieren.

Wie oft habe ich mich später an diese ersten Eindrücke in den USA erinnert: wenn doch auf den Parkplätzen an unseren Fabriken nur Mercedes-Wagen, allenfalls noch BMW oder Porsche, ständen, dann würden endlich Neid, Gerangel und Gerede um «bessere», repräsentativere, sprich grössere Autos, wie man es bis in die obersten Etagen der Unternehmenshierarchie findet, aufhören. Ich habe grundsätzlich immer ein Auto gefahren, das ein oder zwei Nummern kleiner war, als ich es mir vielleicht hätte leisten können, um die allgemeine Begehrlichkeit in Grenzen zu halten.

An diesem Abend war ich mit Ebert bei dem Senior der Familie, Warner Butterworth (Uncle Warner) in Philadelphia zu Gast. Der alte Herr empfing mich, den Sohn seines alten Freundes John (Johannes), überaus herzlich. Im Laufe des Gesprächs sagte er spontan: «Paul, twice we fought on the wrong side.» Es war seine feste Überzeugung, dass die USA in den zwei Kriegen auf der falschen Seite gekämpft hatten oder zum mindesten hätten neutral bleiben müssen. Und die Butterworths zählten zu den alten Familien englischer Abkunft in Philadelphia.

Ich habe Warner Butterworth nicht mehr wiedergesehen, er starb ein Jahr nach meinem Besuch. Auch Harry Butterworth starb bald. Ebert, ein herzensguter Mensch, weshalb er den Spitznamen «the Bishop» trug, war den Anforderungen als Unternehmer nur bedingt gewachsen. Seine Söhne gingen in andere Berufe. Das Unternehmen wurde von der Familie etwa acht Jahre später an einen Conglomerate-Konzern verkauft. Die Butterworth waren müde geworden. Zu Anfang der siebziger Jahre wurde die Fabrik versteigert und ausgeschlachtet. Das war das Ende.

Mit Albert Lindell fuhr ich von Philadelphia mit dem Nachtzug nach Süden, um in North und South Carolina einige grosse Textilfabriken zu besuchen. Die Textilindustrie, früher in den Neuengland-Staaten konzentriert, war in den letzten Jahrzehnten der billigeren Löhne wegen in den Süden abgewandert. Industrielle Verlagerungen eines ganzen Industriezweiges in solchem Ausmass hat es in Deutschland, ja in Europa nie gegeben. Die Amerikaner machten das nüchtern, tatkräftig und mit leichter Hand. Hier in den Südstaaten, direkt neben der Baumwolle, entwickelten sie riesige Fabriken. Ich wollte sie als potentielle

Kunden besuchen und auch als industrielle Organismen kennenlernen.

Hier in den Südstaaten war damals noch eine strenge Trennung zwischen «weiss» und «schwarz» mit deutlicher Diskriminierung der Neger. Das erinnerte mich an Evas Bericht über ihre Gespräche im Hause ihres Bruders. Die Nordstaatler (Yankees) waren immer noch die Vorkämpfer für die Gleichberechtigung der Rassen. Eva fragte Bruder und Schwägerin als Quintessenz langer Diskussion: «Wäret ihr einverstanden, wenn euer Sohn Walt eine Negerin als Schwiegertochter brächte?» «Das möchten wir natürlich nicht so gern.» Theorie und Wirklichkeit ...

Vom Süden flogen wir dann zurück nach New York, wo ich Fritz Jahn, der in Kanada Verbindungen angeknüpft hatte, wiedertraf. Von Albert Lindell wurde ich hier zum erstenmal in einen jener meist herrlich gelegenen und grosszügig angelegten Country-Klubs eingeladen. Beim Rundgang durch das Klubhaus beeindruckte mich am meisten eine schmale Messingtafel, die ich an einer vierkantigen Säule in der Bar entdeckte. Hier war der Name des jährlichen Golf-Klubmeisters eingraviert. Da stand:

1939	-Mr. A
1940	-Mr. B
1941	-Mr. C
1942	-Mr. D
1943	-Mr. E
1944	-Mr. F
1945	-Mr. G
1946	-Mr. H
usw.	

Diese Tafel demonstrierte eindrucksvoll, mit welcher Gelassenheit und Kraftreserve die Amerikaner den Krieg geführt hatten. Während wir um unser Leben kämpften und eine Stadt nach der anderen in Trümmer sank, spielte man hier Jahr für Jahr um die Klubmeisterschaft.. .

Auf den Amerika-Reisen las ich regelmässig, wenn ich sie bekommen konnte, die «New York Times», früher die «Herald Tribüne», in Pittsburgh die «Pittsburgh Post» und in kleineren Städten die Lokalblätter. In diesen stand von Deutschland fast nie etwas, und selbst Europa wurde nur selten erwähnt. Die Leute interessierten sich auch kaum dafür. Ihre Kenntnis selbst amerikanischer Geschichte und Geographie ist dürftig; von europäischer Geschichte, Geographie und den ethnographischen Problemen haben sie keine Ahnung. Aber auch aus der Sicht der grossen Zeitungen wirkt Deutschland wie durch die verkleinernde Seite eines Fernglases gesehen. Es ist gut, uns und unsere Probleme einmal aus grosser Distanz zu beobachten; das bewahrt vor Illusionen.

Von den USA und den eigentlich immer hilfsbereiten Menschen hier war ich

begeistert, und an dieser Grundeinstellung hat sich auch bei späteren Besuchen nichts Wesentliches geändert. Gewiss gibt es auch hier Licht und Schatten, aber die Luft ist freier als in irgendeinem anderen Land der Welt. «Go West, young man», diese alte Pionier-Parole hat wohl auch heute noch ihre Gültigkeit in diesem weiten Land.

Der New Yorker spielt im Bewusstsein seiner Landsleute wohl eine ähnliche Rolle wie – früher – der Berliner bei uns. Er ist schnell und klar im Denken, immer eilig und umtriebig, schlagfertig und witzig, tüchtig. In dieser Atmosphäre gedeiht die Kunst; kein Wunder, dass die Museen, wie einst in Berlin, hier konzentriert sind. Besonders interessant und originell gebaut ist das Guggenheim-Museum für moderne Kunst.

In den letzten Tagen gelang mir noch eine Verabredung mit einem alten Geschäftsfreund aus der Vorkriegszeit. Es war dies Mr. Landegger, emigrierter österreichischer Jude, damals Inhaber einer Papierfabrik, die Maschinen von uns hatte. Landegger hatte von New York aus inzwischen einen Welt-Konzern um das Papier herum aufgebaut. Dazu gehörten Zellstoff-Handel, Papierfabriken, Maschinenfabriken und andere Unternehmungen.

Er empfing mich mit grosser Liebenswürdigkeit in seinem Büro. Vom Englischen ging er im Gespräch bald in das charmante Österreich-Deutsch über. «Ach wissen's, Herr Kleinewefers», meinte er, «ihr seid tüchtig und werd's schon schaffen. Es ist eigentlich ziemlich gleich, ob die Geschäfte gut oder schlecht gehen. Es ist immer a Hetz', und ich freu' mich jeden Morgen, wenn ich ins Büro geh'! S'gibt immer etwas Neues, manchmal was Aufregendes, und das belebt mich dann. «Das war so seine Philosophie.

Landegger war und blieb seiner Mentalität nach Europäer und dem alten Kontinent geistig verhaftet. Er sagte mir ein andermal: «Wissen's, die Amerikaner haben Europa, den Kontinent, eigentlich erst nach dem Zweiten Weltkrieg entdeckt. Bis dahin hörten ihre Kenntnisse in England auf. Eventuell kannten sie noch Paris, des Amusements und der Mode wegen. Jetzt aber beginnen sie allmählich einen Begriff davon zu bekommen, was Europa eigentlich ist. Das wird euch zugute kommen.»

Immer wenn ich es einrichten konnte und Landegger Zeit hatte, habe ich diesen klugen und ganz unprätentiösen Mann besucht. Für seine Papierfabriken erhielten wir im Laufe der Jahre namhafte Aufträge auf Superkalander.

Ohne Besonderheiten verlief der Rückflug nach Deutschland, wie überhaupt das Fliegen auch für uns Deutsche nun immer mehr zur Routine wurde. Freilich sollte es noch einige Jahre dauern, bis die Lufthansa ihren Dienst wiederaufnehmen konnte.

25. KAPITEL

Wieder Alltag – Sam Keener in Düsseldorf – Vater 90 Jahre: Grosses Bundesverdienstkreuz – Dr. Robert Herbst, Gesellschaftsvertrag TTC – Zweite Reise nach den USA, Gründung der TTC – Der 5'000-Dollar-Scheck – Rückfahrt mit der «Nieuw Amsterdam»

Nach Rückkehr an meinen Schreibtisch hatte mich der Alltag wieder, der ganze Kleinkram, der sich aus den Problemen der Aufbausituation mit ihren neuen Anfängen ergab. Nichts war konsolidiert – weder finanziell noch organisatorisch und personell, bis dahin würde es noch lange dauern. Die Industrie-Companie entstand ganz neu, wenn auch mit einem bewährten Teilprogramm als Basis. Auch das Wiedererstehen der Maschinenfabrik war fast ein Neuanfang, wenn ich an die Ausweitung des Fabrikationsprogramms denke. Das Programm Hüttenwerksmaschinen, welches in den letzten Jahren vor Ausbruch des Krieges als Ergänzung zum Apparatebau, insbesondere zu den Rekuperatoren, mit grossem Erfolg entwickelt worden war, musste ich ebenso fallenlassen, wie ich auf den Weiterbau der Vielstahlbank, der halbautomatischen Werkzeugmaschine, verzichten musste. Für beides würde es noch lange am Maschinenpark fehlen.

Die Hüttenwerksmaschinen wurden von dem ehemaligen Chefkonstrukteur, der die Materie beherrschte, «mitgenommen» und in einer anderen Maschinenfabrik weitergebaut. Alle Unterlagen über den Vielstahl-Halbautomaten, wie Zeichnungen, Bedienungsanweisungen, Kalkulationen usw. standen mir als Fotos auch in Krefeld zur Verfügung. Ein paar Maschinen waren auch in «westlichen» Werken zu besichtigen, und mit einigen eingearbeiteten Konstrukteuren stand ich noch in Verbindung. So versuchte ich, diese Maschine, welche in den •ersten Jahren nach dem Kriege noch dem Stand der Technik entsprach, an die Werkzeugmaschinenfabrik Schiess in Düsseldorf gegen einmalige Abfindung oder laufende prozentuale Abgabe in Lizenz zu geben. Als mittelschwere Serienmaschine hätte sie das damals etwas einseitige Programm dieser Firma gut ergänzt. Leider konnte sich der damalige Vorstand nicht zu dieser Lizenzübernahme entschliessen. Dabei blieb es.

Viele Konstrukteure hatten sich in der Zeit des «Interregnums» verlaufen. Aber es musste nun schnell und mit allen Kräften, neben dem Wiederanlaufen der traditionellen Kalanderfertigung, des Apparatebaus und der Entwicklung eines hochwertigen Gusses in der Giesserei, das ganze Programm der Nassveredlung, ergänzt durch die Druckmaschine, im Rahmen der Unionmatex entwickelt werden. Die Wiederbelebung des Kunststoffmaschinenprogramms stand

noch bevor. Schliesslich mussten wir das, was einigermassen reif erschien, verkaufen und produzieren, um Umsätze zu machen und Geld für den weiteren Aufbau und die Entwicklung zu verdienen. Dazu bedurfte es unter anderem der Festigung und ständigen Verbesserung der Verkaufsorganisation, des weltweiten Vertreternetzes.

Immer wieder wurde ich in diesen Jahren auch als Ingenieur gefordert, denn Konstruktionen und technische Entscheidungen waren schliesslich die Basis für die wirtschaftliche und unternehmerische Betätigung. Es war ähnlich wie in den dreissiger Jahren, als ebenfalls das Unternehmen von der Technik her neue Impulse erhielt und seinen Aufschwung nahm. Bald würden wir wieder 1'000 Mann sein, so hoffte ich. Das war 1938 ein Jahr vor Ausbruch des Zweiten Weltkrieges unsere Mitarbeiterzahl.

Zum Ende des Jahres 1951 hatte ich den Gesellschaftsanteil meiner Schwester zu den schon im Vorkriegsvertrag festgelegten Bedingungen, zuzüglich Lastenausgleich, gekündigt. Es ging mir dabei nicht in erster Linie um die Vergrösserung meiner Beteiligung, sondern ich wollte in der Gestaltung der gesellschaftsrechtlichen Verhältnisse frei sein, um damit dem Unternehmen eine nach menschlichem Ermessen auf lange Zeit gesicherte neue Rechtsgrundlage geben zu können. Dieser Entschluss brachte zwar neue Belastungen und Sorgen mit sich, aber er hat sich auch in der Rückschau als richtig erwiesen. Allerdings sollte es noch etwa 15 Jahre dauern, bis die Voraussetzungen, nicht zuletzt die steuerlichen, für eine grundlegende Neuordnung der Kleinewefers-Firmen gegeben waren. Bis dahin bildete ich als persönlich haftender Gesellschafter des Hauptunternehmens, der ich über 30 Jahre blieb, die Klammer für den Zusammenhalt des Ganzen.

Die noch von meinem Vater gehaltenen Anteile übertrug dieser auf meine Bitte unmittelbar auf seine fünf Enkel, um so eine Erbschaftssteuerrate zu sparen.

Zu Anfang des Jahres 1952 erschien überraschend Sam Keener wieder in Düsseldorf, nun allerdings nicht mehr im eigenen Flugzeug und auch nicht mit der Verheissung, ganze Stahlwerke, Zuckerfabriken, Papierfabriken und andere Unternehmen zu projektieren und zu bauen. Sam Keener hatte damals seine Möglichkeiten bei weitem überschätzt. Durch eine in der Grössenordnung jetzt wesentlich bescheidenere Zusammenarbeit mit uns, die sicher ehrlich gemeint war, wollte er wohl noch einen Fuss in der Tür zu wirtschaftlicher Betätigung haben. Um diese Möglichkeiten drehten sich unsere Gespräche in Düsseldorf und Krefeld.

Sam Keener bat Eva, ihn an einem Nachmittag in Düsseldorf beim Einkauf von Schmuck für seine Frau und seine Tochter zu beraten. Eva tat dies mit

Vergnügen. Nachdem Keener wieder abgereist war, sagte sie mir: «Ich rate dir dringend ab, mit diesem Mann zusammenzuarbeiten. Er meint es sicher ehrlich und ist wohl auch korrekt und zu loyaler Zusammenarbeit bereit, aber der Mann ist alt. Er hat schon etwas Greisenhaftes, und wenn er sich unbeobachtet glaubt, ist sein Gang taperig. Er wird nicht mehr lange leben.» Meine kluge Frau hatte Sam Keener, der sich die grösste Mühe gab, sie als Kavalier zu betreuen, gut beobachtet.

Um zu einem Entschluss zu kommen, reiste ich bald mit Eva nach Zürich. Dort traf ich Robert Herbst, der seinen Wohnsitz in Ascona hatte. Bei einem ausgedehnten Abendessen in einer der kultivierten Weinstuben in der Züricher Altstadt bat ich Herbst, mir doch auf Grund seiner Kenntnisse einmal ganz offen Hintergrundinformationen über Sam Keener und auch über die neuen Besitzer der Salem Engineering, die Wickwires, zu geben. Fazit seines Berichtes war, dass auch er davon abriet, mit Sam Keener vertragliche Abmachungen zu treffen. Robert Herbst riet zu einem Engagement mit den Wickwires. Sam Keener verfüge zwar über beträchtliche Mittel, sei aber im Grunde seines Wesens ein unsteter Cowboy geblieben, sagte er.

Evas Prophezeiung erfüllte sich. Nachdem Sam Keener seine Tochter in einer glanzvollen Riesenhochzeit in Pittsburgh verheiratet hatte, machte er sich alsbald in einem der grossen und recht komfortablen amerikanischen Wohnwagen nach Süden auf den Weg. Noch ein paar Jahre zog er so durch die Lande. Dann ist er auf einer dieser Fahrten in seinem Wohnwagen am Herzschlag gestorben.

Im April 1952 vollendete mein Vater sein 89. Lebensjahr. Er feierte seinen 90. Geburtstag, wie ich durch die Presse verlauten liess.

Dieser Tag, den mein Vater noch körperlich rüstig und in voller geistiger Frische erlebte, wurde in seinem wiedererstandenen Haus im Kreis der grossen Familie, mit zahlreichen Enkeln und einigen alten Freunden, festlich begangen. Morgens gab es eine Gratulationscour, zu welcher der Betriebsrat und die leitenden Mitarbeiter des wiedererstandenen Werkes kamen. Der von meinem Vater im Jahre 1907 gegründete Werkschor, der sich neu gebildet hatte, brachte ein Ständchen. Auch die Stadt Krefeld und die Industrie- und Handelskammer erinnerten sich wieder ihres verdienten Mitbürgers, von dessen 85. Geburtstag sie kaum Notiz genommen hatten. Zu den Gratulanten zählten auch zahlreiche Gremien und Verbände ausserhalb Krefelds und nicht zuletzt der grosse Kreis der Vertreterfirmen im In- und Ausland und aus Übersee. Neben den Besuchern gab es Glückwunschschreiben und Telegramme in Fülle und zum festlichen Essen schöne Reden.

Mein Vater genoss sichtlich diesen festlichen Tag, an welchem ihm allgemeine Anerkennung zuteil wurde. Ich wollte ihn damit auch entschädigen für manche Unbill und die Brüskierungen, welche er durch die Umstände des Krieges und

schliesslich auch meinetwegen erlitten hatte. Ich wollte aber auch im weiten Umkreis klarmachen, dass es sich hier um einen Nestor des deutschen Maschinenbaues handelte. Mein Vater gehörte zu den wenigen 100 Männern, welche in der Mitte und zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts die Grundlage für die Weltstellung des deutschen Maschinenbaues und damit der deutschen Industrie überhaupt geschaffen hatten. Am linken Niederrhein war er der erste Maschinenbauer von Bedeutung und ein Schrittmacher für eine über die Textilindustrie hinausgreifende Industrialisierung dieser Region.

Aus Anlass dieses Geburtstages wurde meinem Vater «In Anerkennung seiner unternehmerischen Leistung» vom Bundespräsidenten Theodor Heuss das Grosse Bundesverdienstkreuz verliehen. Der hohe Orden wurde ihm vom Wirtschaftsminister des Landes Nordrhein-Westfalen, Dr. Artur Straeter, in seinem Haus an der Kempener Allee feierlich überreicht. Wieder waren an diesem Vormittag die ganze Familie, der Betriebsrat und die leitenden Mitarbeiter versammelt. Es war bewundernswert, wie mein Vater in diesem hohen Alter nach der Ansprache des Wirtschaftsministers und den von uns dargebrachten Glückwünschen in einer kurzen wohlgesetzten Rede dankte.

Durch frühere verwandtschaftliche Beziehungen erhielt ich näheren Einblick in ein jüdisches Emigrantenschicksal und den späteren Wiedergutmachungskomplex. Die junge Jüdin war mit einem Vetter von mir verheiratet. Sie liessen sich scheiden, als er sein arisches Herz entdeckte, und seine geschiedene Frau emigrierte in die Schweiz.
Ihre Geschwister gingen nach England und den USA, wie die meisten Krefelder Juden. Das Haus dieser Familie kaufte ein Arzt zum regulären Preis. Eine der Familie gehörige Pappenfabrik kaufte nach meiner Erinnerung ein süddeutscher Konzern, welcher sie mit erheblichen Mitteln modernisierte und ausbaute.

Nach dem Krieg besuchte uns häufiger diese ehemalige Verwandte, welche sich mit der Wiedergutmachung in ihrem Bereich beschäftigte. Das Haus war im Kriege zerstört worden, und der neue Besitzer hatte es inzwischen wieder aufgebaut. Jetzt musste er es zum Schätzpreis nochmals erwerben, so dass er es dreimal bezahlte. Auch die Pappenfabrik musste von dem früheren Käufer ein zweites Mal zum vollen Preis erworben werden, obwohl seinen Investitionen eigentlich zu verdanken war, dass der Betrieb überhaupt lebensfähig blieb. Diese sogenannten Restitutionsverfahren endeten meist mit einem Vergleich.

Im Übrigen hat es «Arisierung» im übertragenen Sinn schon früher gegeben, allerdings ohne dass derselben eine «Wiedergutmachung» gefolgt wäre. Im «Reichsdeputationshauptschluss 1803» wurde der Adel, welcher auf dem an Frankreich abgetretenen linken Rheinufer Besitz hatte, durch konfisziertes Kirchengut besonders in Süd- und Südwestdeutschland entschädigt. Nach dem Ende Napoleons blieb diese für den Adel (zu Lasten der Kirche) so angenehme

Massnahme bestehen; auch die von dem Emporkömmling Napoleon zu Königen und Fürsten erhobenen Herzöge und Grafen dachten nicht daran, diesen Titel wieder abzulegen.

Der Pittsburgher Anwalt der Salem Engineering hatte inzwischen den Entwurf eines Vertrages und einer Satzung für eine gemeinsam zu gründende Firma ausgearbeitet. Für den Herbst 1952 war die Gründung der Gesellschaft in Pittsburgh vorgesehen. Ich beabsichtigte, hierzu wieder in die USA zu fliegen.

Eine Schwierigkeit ergab sich noch dadurch, dass Mr. Wickwire sen., im Alter von Mitte 50, nach kurzer Krankheit starb. Die Leitung der Firma übernahm sein Sohn Ward. Hauptanteilseignerin blieb die Mutter von Ward Wickwire. Dies war, wie sich aus der späteren Entwicklung ergab, eine kluge Regelung für dieses grosse Vermögen. Ich hatte von dem allerdings noch recht jung wirkenen Ward einen guten Eindruck. Er wurde von dem alten Vertrauensmann seines Vaters, Walter Scheib, auf einer Europareise begleitet, wo er die Geschäftsfreunde besuchte und sich bekannt machte.

Auch nach dieser Veränderung hielten wir an unserem Entschluss fest, die neue Firma zusammen mit den Wickwires zu gründen.

Im Sommer 1952 traf ich mit Robert Herbst in Zürich zusammen. Er war mit der Überprüfung der Verträge beschäftigt. Wir setzten uns in ein ruhiges, am See gelegenes Lokal in die Sonne, um den Vertrag der Thermal Transfer Corporation eingehend zu besprechen.

Robert Herbst, sehr korrekt, pflegte bei der Durcharbeitung von Verträgen mit drei Farben zu arbeiten: Grün, Rot und Gelb. Zahlreiche Stellen in dem mir übergebenen Exemplar waren entsprechend unterstrichen. Robert Herbst gab folgende Erläuterung: «Was ich nicht angemerkt oder unterstrichen habe, ist imbedenklich. Du musst es zwar lesen, aber es kann so bleiben. Bei Grün muss ich dir einige Erläuterungen geben. Bei Rot habe ich gewisse Bedenken, und wir müssen eingehend darüber sprechen, ob du hier eine Änderung verlangen willst oder ein mögliches, wenn auch nicht sehr grosses Risiko eingehst. Gelb ist von altersher die Pestfarbe, du weisst ja, dass die Quarantänefahnen der Schiffe gelb sind, und hier muss du unbedingt auf Eliminierung oder Abänderung bestehen, denn diese Bestimmungen können sehr gefährlich werden!» Robert Herbst wurde mir ein guter Mentor in all diesen rechtlichen Fragen; auf dem Gebiet des internationalen Gesellschaftsrechts habe ich manches von ihm gelernt.

Zu diesem Treffen mit Robert Herbst war ich frühmorgens, nur mit einer Aktentasche ausgerüstet, von Konstanz mit dem Auto gefahren. Am späten Nachmittag wollte ich über dieselbe Grenzstelle in Konstanz zurück. Damals herrschte nicht nur eine strenge Pass-, sondern vor allem auch eine sehr strenge Devisenkontrolle. Ein- und Ausfuhr und der Besitz von Devisen waren streng verboten, soweit nicht eine besondere Genehmigung vorlag. Für alles brauchte

man Bescheinigungen. Bei der Rückfahrt war ich «dran». Ich musste mich zum ersten und einzigen Mal in meinem Leben einer Leibesvisitation unterziehen. Es war mein Glück, dass ich diesmal keine «schwarzen» Devisen bei mir hatte. Es gab also keine Probleme.

Nachdem die Anwälte im Korrespondenzwege alle wesentlichen Vertragsfragen geklärt hatten, so dass der Gründung der amerikanischen Gesellschaft gemeinsam mit unseren Partnern nichts mehr im Wege stand, flog ich im Herbst 1952 mit Fritz Jahn wieder in die USA nach Pittsburgh. Dort wurde mit einem Aktienkapital von zunächst 100’000 Dollar die Thermal Transfer Corporation (TTC) als Ingenieurfirma zur Projektierung und Lieferung von Rekuperatoren gegründet. Das Kapital wurde nur mit zehn Prozent eingezahlt, so dass auf uns 5’000 Dollar entfielen.

Wegen dieser Zahlung äusserten unsere Partner vorsichtig einige Zweifel, weil sie wussten, dass die Bundesrepublik Deutschland immer noch einer sehr strengen Devisengesetzgebung unterlag. Ich stellte die Zahlung durch Dollarscheck in New York, zu übergeben einige Tage vor meiner Abreise, sicher in Aussicht. Dann schickte ich ein langes Telegramm an «Don Maximo» (unseren Vertreter Max Witte) nach Buenos Aires. Bei meinem Besuch in Argentinien hatte ich einer dortigen Maschinenfabrik, die einem grossen Textilunternehmen angegliedert war, gegen Zahlung in Dollar die Genehmigung erteilt, nach Zeichnungen, die aus Krefeld geliefert wurden, einige relativ einfache Textilmaschinen, die man dringend benötigte, herzustellen. Diese Lizenz-Dollar sollten treuhänderisch an Max Witte zu unserer Verfügung gezahlt werden. Wir mussten für Reisen und andere Zwecke beweglich bleiben, denn die alliierte JEIA nahm uns alle Devisen ab. Aus diesem Bestand sollte mir Don Maximo an mein New Yorker Hotel einen auf eine New Yorker Bank lautenden Dollarscheck in Höhe von 5’000 Dollar schicken.

Nach Abschluss der Verträge wurden die Beteiligten von Ward Wickwire zu einem festlichen Abendessen in das grosse Hotel William Penn in Pittsburgh eingeladen. Hier servierte uns der etwas hinterwäldlerische Oberkellner vorgekühlten Burgunder im Eiskübel! Inzwischen kennt man auch in Amerika die Grundregeln des Weintrinkens.

Der letzte Akt der Gründung war nun noch die Übergabe unseres Anteils von 5’000 Dollar. «Hier ist der Scheck, bitte quittieren Sie den Empfang!» sagte ich in unserem New Yorker Hotel zu Walter Scheib nicht ohne Genugtuung, denn schliesslich waren wir Deutsche in den Augen der Welt und besonders der reichen Amerikaner ziemlich arme Schlucker. Don Maximo hatte gut gearbeitet, der Scheck war vorschriftsmässig und vor allen Dingen – gedeckt. Er gab uns «Gesicht».

Diese US-Gründung war nach heutigen Begriffen und Dimensionen nichts

Grossartiges, sondern eher bescheiden. Aber sie war ein zukunftsträchtiger Anfang aus einer immer noch sehr schwierigen Situation. Wir hatten einen Fuss in der Tür zum grossen amerikanischen Markt.

Ein abschliessender Besuch bei unserem alten Geschäftsfreund Landegger führte zu einem zufälligen Zusammentreffen mit Herrn Voith aus Heidenheim und seiner Frau. Sie waren gerade aus Europa gekommen und erwarteten noch den Geschäftsführer Hugo Rupf, welcher die Reise nach offenbar strapaziösen Jahren mit dem Schiff machte. Zwischen Kleinewefers und Voith, der grossen Papiermaschinenfabrik, bestanden seit Jahrzehnten angenehme Geschäftsbeziehungen. Landegger hatte der unzerstört über den Krieg gekommenen Maschinenfabrik Voith wohl nachdrückliche Hilfestellung bei Abwendung der durch die Franzosen drohenden Demontage geleistet.

Ein ausgedehntes Mittagessen mit Landegger und dem Ehepaar Voith ist mir ob der sehr angeregten Unterhaltung noch in bester Erinnerung.

Auf der Fahrt nach Kanada hatte Fritz Jahn John Brown kennengelernt, der in Cleveland Wärmeaustauscher baute. Es wurde mit ihm und seiner wiss- und lernbegierigen Frau Dorothy eine über Jahrzehnte währende Freundschaft. Zu unserer Verabschiedung war das Ehepaar nach New York gekommen. Es war kurz vor der Wahl Eisenhowers zum Präsidenten, und alle Welt lief mit Plaketten herum «I like Ike». Beim abendlichen Beisammensein fragte mich Dorothy plötzlich: «Do you like Ike?» «Why should I like Ike?» war meine entrüstete Antwort. Dorothy war erstaunt, dass es jemand geben konnte, der Eisenhower nicht mochte und, da politisch interessiert und begierig, von Deutschen eine Ansicht zu hören, erklärte ich ihr meine Vorbehalte.

«Eisenhower ist ein bornierter General, wie auch wir sie hatten. Am Ende des Krieges ist er, anstatt vor den Russen nach Berlin und Prag, möglichst noch nach Wien, zu marschieren, stehengeblieben. Ausserdem hat er noch Hunderttausende deutscher und verbündeter Soldaten in russische Kriegsgefangenschaft getrieben.» Wir seien ohnehin mit amerikanischen Präsidenten bedient, fuhr ich fort. Zwei Weltkriege hätte Amerika gegen uns entschieden, und beide Male habe es versäumt, gestützt auf seine Macht, für einen fairen Frieden in Europa zu sorgen. Wilson träumte nur von seinem Völkerbund und Roosevelt von den Vereinten Nationen. Im Kreml studiere man Landkarten, Geschichte und ethnographische Verhältnisse, im Weissen Haus und in Amerika habe man keine Ahnung. Dorothy versprach, über alles nachzudenken; es war für sie und auch für John Brown eine ganz neue Sicht.

Wenn das Gespräch 1976 stattgefunden hätte, dann hätte ich noch hinzugefügt, dass mit Ford, der in einer Wahlkampfrede die osteuropäischen Staaten als frei von jeglicher Hegemonie durch die Russen bezeichnete, erneut ein gefährlicher Ignorant auf dem amerikanischen Präsidentenstuhl sitzt.

Die Rückreise machte ich per Schiff. Es war die erste grosse Schiffsreise meines

Lebens, und nach dem erfolgreichen Abschluss der Amerika-Verhandlungen sollte es eine Art «Belohnung» nach mehr als zehn harten und gefahrvollen Jahren sein. Ich hatte für Fritz Jahn und mich auf der «Nieuw Amsterdam», von der Holland-Amerika-Linie, nach Rotterdam gebucht. Am späten Abend legten wir vom Pier ab und fuhren in den Hudson hinaus, dem Ozean entgegen.

Diese Seereise war herrlich, aber nicht ohne Ärger, den hier zu vermerken die deutsche Situation noch sieben Jahre nach Kriegsende zu verstehen hilft. An der Reeling stehend wurde ich Zeuge eines Gesprächs zwischen einem holländischen Steward und einem amerikanischen Passagier. Der Steward erklärte, man habe ja ein paar deutsche Passagiere an Bord, aber eigentlich sei das eine Zumutung, und man solle sie alle zum Teufel jagen. Dann schimpfte er in unqualifizierter Weise auf die Deutschen, so dass es dem Amerikaner sichtlich peinlich wurde.

Am Abend ging ich zu dem Obersteward, berichtete über den Vorfall und sagte ihm Folgendes: «Ich habe Verständnis dafür, dass Sie als Holländer uns Deutsche nicht oder noch nicht mögen. Ich hätte auch Verständnis dafür, wenn Ihre Reederei erklärte, dass sie vorläufig keine Deutschen befördert. Wenn Sie uns aber als Passagiere annehmen und unsere guten Dollars dazu, dann muss ich auf korrekter Behandlung bestehen.» Der Obersteward entschuldigte sich; der Steward erhielt demonstrativ eine «Abreibung», wurde in eine andere Abteilung versetzt und ward nicht mehr gesehen.

Von da an war die Reise ein ungetrübter Genuss, bis zur Ankunft. . .

26. KAPITEL

Ankunft in Rotterdam, Fernschreiben an Bord, Liquiditätssorgen – Bührle, Oerlikon – Die Bank wird schwierig – Erster Schwächeanfall Weihnachten 1952 – Kampf mit der Liquiditätskrise – Pfingsten 1953, Konkurs droht – Ständiges Lavieren, die Betriebsversammlung – Der rettende Gedanke: Verkauf der Giesserei – Neuorganisation, Engineering – Der Vater – Das Brasiliengeschäft

Kaum hatte das Schiff in früher Morgenstunde in Rotterdam festgemacht, und kaum war die Telefonverbindung mit dem Land hergestellt, als ich über Lautsprecher gesucht wurde. Mir wurde ein soeben aus Krefeld eingetroffenes Fernschreiben überreicht. Es stammte von Dr. Trelenberg, damals auch für den finanziellen Bereich der Maschinenfabrik zuständig. Er bat mich dringend um meinen Anruf wegen finanzieller Probleme.

Was ich seit Monaten spürte und auf der Rückfahrt schon geahnt hatte, kam nun drohend auf mich zu: Die Liquiditätsknappheit der Maschinenfabrik, welche sich schon im Frühjahr 1952 abzuzeichnen begann, verstärkte sich von Monat zu Monat.

In dem Masse, wie der hohe Auftragsbestand mit der durch den Wiederaufbau wachsenden Kapazität weggearbeitet wurde und sich normalisierte, schwand auch das hohe Anzahlungskonto dahin. Mit diesem aber hatten wir zunächst weitgehend den Wiederaufbau von Null an finanziert. Dazu kamen noch ein paar längerfristige Kredite aus verschiedenen «Töpfen», der Arbeitsplatzkredit und ein Forschungskredit. Das war nicht viel, aber mehr als nichts. Von der Industriekreditbank konnten wir vorläufig nichts bekommen – diese wollte erst die 1 : 1 umgestellten Altschulden zurückhaben. Also wurde fast automatisch in kurzfristigen Bankkredit und Wechsel ausgewichen.

Das war die Situation, wozu als ungünstiges Moment noch die allgemeine Flaute nach Beendigung des Koreakrieges kam. Die Haltung der Banken, die selbst noch knapp an Mitteln waren, wurde zu Anfang der fünfziger Jahre stark beeinflusst von den scharfen Kreditrestriktionen, welche noch die Bank deutscher Länder (Vorläuferin der Bundesbank) eingeführt hatte, um eine drohende neue inflationäre Entwicklung zu verhindern. Diese restriktiver Kurs wirkte sich natürlich auch auf die Kreditbereitschaft der Banken aus; das war schliesslich der Sinn dieser Massnahmen.

Das Telefongespräch mit Trelenberg diente mehr seiner Beruhigung, als dass konkret etwas hätte entschieden werden können. Es galt, sofort nach meiner Rückkehr mit der Deutschen Bank zu sprechen, Trelenberg sollte für den nächs-

ten Tag einen Termin vereinbaren. Er brauchte Rückendeckung und Nervenstärkung.

Wir waren in den letzten Jahren gut vorangekommen. Der Wiederaufbau der Betriebe war zwar noch keineswegs vollendet, aber die Produktion lief. Die neue Industrie-Companie hatte sich gut entwickelt, und «Kleinewefers» war draussen wieder zu einem Begriff geworden. Die Vertreterorganisation als verlängerter Arm des Verkaufs «stand» in den wichtigsten Ländern Europas und in Übersee besser als vor dem Krieg, und schliesslich hatten wir gerade die erste Tochtergesellschaft in den USA gegründet.

Natürlich war noch alles unfertig, die Qualität der Mitarbeiter liess an vielen Stellen zu wünschen übrig, und die Organisation war unvollkommen. Nicht zuletzt musste die Produktion noch vielfach mit unzulänglichen Mitteln bewältigt werden.

Die Investitionen für den Wiederaufbau insbesondere der Maschinenfabrik hatten viel Geld verschlungen, und ebenso erforderte die ständige Ausweitung der Produktion Mittel zu ihrer Finanzierung. Wir hatten gewiss nicht aus dem Vollen gewirtschaftet, aber zweifellos auch nicht genügend kaufmännisch nüchtern vorausgeplant.

Ob das unter den Umständen, unter denen ich jahrelang arbeiten musste, überhaupt möglich gewesen wäre, ist eine für mich auch heute noch offene Frage. Hätte ich alles vorher genau berechnet und hätte mir ein kaufmännisch-finanziell sehr versierter Mitarbeiter (wenn ich angesichts der in dieser Beziehung von Beginn an desolaten Situation überhaupt einen gefunden hätte) ständig vor Augen geführt, dass die von mir angestrebte Entwicklung unmöglich zu realisieren sei, so hätte mir vielleicht der Mut gefehlt. Es wäre da am Ende nichts oder nur etwas Kümmerliches geworden.

Ich glaube, in jenen Jahren musste man sich einfach über die normalen kaufmännisch-finanziellen Grundsätze hinwegsetzen und ein grosses Risiko eingehen, um eine Chance wahrzunehmen.

Jetzt aber war ich an einem Punkt angekommen, wo Gefahr drohte. Das spürte ich deutlich.

In den nun beginnenden anderthalb Jahren habe ich erfahren, wie schwer es ist, den Kurs eines in voller Entwicklung befindlichen Unternehmens zu verändern. Abrupt geht es schon gar nicht, sondern nur durch ständige beharrliche Eingriffe kann man auf allmähliche Wirkung hoffen, ohne dass der Erfolg etwa von heute auf morgen sichtbar würde. Dies umso mehr, wenn viele organisatorische Mittel und die Menschen, die sie beherrschen, fehlen. Dann wird ein solches Unternehmen zu einem schwerfälligen Koloss, der nur langsam reagiert.

Von der Erkenntnis drohender Gefahr bis zu ihrer Überwindung ist ein langer Weg, er erfordert Konsequenz und Nervenkraft. Es ist ähnlich wie bei einer Armee, die einer drohenden Niederlage entgehen will und mm ihr ganzes Kon-

zept ändern, zum Beispiel von Angriff auf Verteidigung umstellen, muss. Auch das dauert seine Zeit, und wer nicht rechtzeitig, obwohl er Gefahren wittert oder sie schon klar vor Augen sieht, daraus ohne Rücksicht auf Prestige die Folgerungen zieht, geht mit Sicherheit in den Untergang.

Nach einem Zusammenbruch, nach dem Konkurs, heisst es immer, dass es – je nach Grössenordnung – an «lumpigen» 50'000 oder 200'000 oder einer Million DM gelegen habe, die gerade fehlten und die als Kredit nicht aufzutreiben waren. In Anbetracht der nachher eingetretenen Verluste ist der Betrag, der die Rettung «vielleicht» herbeigeführt hätte, relativ gering. Nach aller Erfahrung aber ist die Rettung eines Unternehmens, welches vom Konkurs bedroht ist, niemals in letzter Minute durch den Einsatz selbst grösster Mittel möglich. Dafür gibt es in der Wirtschaftsgeschichte genügend Beispiele. Am Ende ist dann auch dieses Geld verloren.

Die Abwendung eines Konkurses ist immer das Ergebnis zeitig eingeleiteter und komplexer Massnahmen. Es ist wie im Krieg: Niemals lässt sich das Schicksal in letzter Minute wenden, wenn man die früheren Menetekel ignoriert hat. Wir haben auch das bitter erfahren.

Auf der Suche nach neuen Möglichkeiten, sei es eine Beteiligung oder eine gemeinsame Gesellschaft mit starkem finanziellem Rückhalt, die mich entlasten würde, stiess ich auf Bührle. Mein Freund, unser technischer Leiter Adolf Freyberg, im Kriege Betriebsführer des grossen Panzerwerkes Alkett in Berlin, kannte Bührle aus dieser Zeit, weil er dort Waffen für die Panzer gekauft hatte. Ausserdem war sein ehemaliger Chefkonstrukteur für diesen Sektor, wie mancher andere Waffenfachmann, inzwischen als leitender Mann bei Bührle in der Schweiz gelandet. Durch Freybergs Vermittlung kam eine Verabredung mit Herrn Bührle in Oerlikon zustande.

Als die Wiederaufrüstung in der Bundesrepublik Deutschland begann und die Bundeswehr aufgestellt wurde, gab es zunächst kaum eine Rüstungsindustrie in Deutschland. Fast alles an Waffen und Gerät wurde aus dem Ausland gekauft. In Europa gehörte insbesondere der Bührle-Konzern zu den Lieferanten der neuen Bundeswehr. Bührle, ursprünglich Deutscher, war Ende der zwanziger Jahre in die Schweiz gegangen, um ein dortiges Tochterunternehmen der bekannten Magdeburger Werkzeugmaschinen AG wieder flottzumachen. Er war erfolgreich, und es bot sich ihm die Chance, zu relativ günstigen Bedingungen diese mittlere Maschinenfabrik zu erwerben. Im Laufe der folgenden 25 Jahre, entscheidend gefördert durch die Wiederaufrüstung in Deutschland und den Zweiten Weltkrieg, entstand auf dieser Basis in Oerlikon ein bedeutendes Rüstungsunternehmen.

Der Bührle-Konzern war finanziell stark, denn die Firma hatte besonders während des Zweiten Weltkrieges grosse Gewinne gemacht. Der Chef des Un-

ternehmens, Bührle, nach dem Krieg etwa um die 60, war ein kluger, sehr kultivierter und unprätentiöser Mann. Kleinewefers war ihm noch aus seiner Tätigkeit in Deutschland ein Begriff.

So trug ich Bührle, der aufmerksam zuhörte, unsere Lage vor. Ich sagte, wir seien total zerstört gewesen, unsere Kapitalbasis sei schmal, deshalb suche ich für einen Teil unseres Unternehmens, um mich finanziell zu entlasten, die Zusammenarbeit mit einem starken Partner, mit interessantem Programm. Die Aufrüstung im Zusammenhang mit der Bundeswehr sei im Gange, aber in Deutschland fehle es an einer eigenen Rüstungsindustrie, nachdem alle Rüstungsbetriebe zerstört oder demontiert seien. Zweifellos werde aber wieder eine neue Rüstungsindustrie entstehen. Da ergebe sich für ausländische Unternehmen die Chance, mit einer Tochtergesellschaft in der deutschen Rüstungsindustrie Fuss zu fassen. Auf längere Sicht werde die Bundesrepublik Deutschland sicher Waffen und Gerät vorzugsweise aus dem eigenen Land beziehen wollen. «Sie, Herr Bührle, als Fachmann im Rüstungsbereich, können sicher am besten beurteilen, was sich zum Aufbau einer solchen Fabrikation in Deutschland am besten eignet.»

«Ich habe noch eine grosse Halle mit Hebezeugen frei», sagte ich weiter, «im Übrigen ist genügend Ausbaugelände vorhanden, um im Laufe der Zeit ein leistungsfähiges Unternehmen aufzubauen.» Ich dachte dabei an die notdürftig eingedeckte Halle im Werk II, in welcher eine Zeitlang die Gollnow-Maschinen gelagert hatten. Freyberg könnte als Leiter dieses von mir vorgeschlagenen Unternehmens an seine Kriegserfahrung anknüpfen. Ausserdem waren in Krefeld die Deutschen Edelstahlwerke, mit denen eine enge Zusammenarbeit möglich war.

Ich schlug Bührle vor, eine gemeinsame Firma zu gründen mit dem Ziel, auf der von mir geschilderten Basis Rüstungsgüter für die Bundeswehr zu produzieren. «Im Übrigen liegen wir linksrheinisch», sagte ich. Das spielte damals für viele Leute eine ganz wesentliche Rolle. Man glaubte, am linken Rheinufer sicherer zu sein, «wenn die Russen kommen».

Bührle hatte mich nur mit kurzen Zwischenfragen unterbrochen. Er hatte mit wachsendem Interesse zugehört und schien sich für die vorgetragenen Gedanken zu erwärmen. Er hielt meine Überlegungen im grossen und ganzen für richtig. Er wollte nun darüber in Ruhe nachdenken.

Nach diesem verheissungsvollen Auftakt gab es noch einige Telefongespräche zwischen Bührle und mir. Aber am Ende schlief diese Verbindung ein. Bührle war vielleicht zu alt, um noch ein neues Unternehmen in Deutschland zu starten. Vielleicht war ihm auch, der noch immer politisch labilen Verhältnisse wegen, das Risiko zu gross. Ausserdem schätzte er wohl – sicher zu Recht – die enge Verbindung zwischen der Schweiz und der Bundesrepublik Deutschland so hoch ein, dass er meinte, auf eine Tochtergesellschaft in Deutschland verzich-

ten zu können. Jedenfalls wurde nichts aus der Sache.

Einen Nutzen hatten diese Verhandlungen aber trotzdem. Als im Spätherbst ein Vorstandsmitglied der Deutschen Bank, Dr. Janberg, unter anderem zuständig für den weiteren Bezirk Düsseldorf, mich besuchte, um sich die Betriebe anzusehen, konnte ich ihm von den noch in der Schwebe befindlichen Verhandlungen berichten. Der Name Bührle wirkte Wunder und liess Janberg den hohen Kredit, den wir in Anspruch genommen hatten, nun wieder etwas sicherer erscheinen. Nicht nur die Börse, auch die Banken leben von der «Phantasie». Ich hatte etwas Luft gewonnen.

Im Grunde war die ganze deutsche Wirtschaft untereinander und im Verhältnis zu den Banken, deren Kapitalausstattung auch noch schwach war, hoch verschuldet. Für jeden kam es darauf an, zum richtigen Zeitpunkt das rettende Ufer der Konsolidierung zu erreichen. Dabei blieben allerdings viele – auch Banken – auf der Strecke und gingen «bachab», wie die Schweizer sagen.

Der Schwerpunkt der kurzfristigen Verschuldung lag bei der Deutschen Bank, mit der auch das Gros der Umsätze getätigt wurde. Aber auch die Commerzbank musste ich in zunehmendem Masse zur Kredithergabe «heranziehen». Schliesslich mussten auch Wechsel in immer grösserem Umfang die Finanzierungslücke schliessen helfen, und endlich blieb nichts anderes übrig, als auch die Lieferanten durch zögernde Zahlung und die Vertreter durch Zurückhaltung der Provisionen aufs Äusserste zu strapazieren. Die Zinsbelastung wuchs enorm, so dass von einer rettenden hohen Rentabilität bald keine Rede mehr sein konnte.

Die Banken verlangten mehr Sicherheiten. Bald hatte ich mit der «stillen Zession» der greifbaren Aussenstände fast alles weggegeben. Ich kannte so etwas schon aus den frühen dreissiger Jahren, aber jetzt war es viel ernster. Es ging um Kopf und Kragen.

Den Banken wird oft der Vorwurf gemacht, dass ihnen bei einer prekären Lage des Kunden nie anderes einfiele, als mehr Sicherheiten für die Kredite zu fordern. Dieser Vorwurf, den ich auch selbst zeitweise erhoben habe, ist ungerecht. Die Banken sind bei dem Umfang ihres Geschäftes, der Zahl und der branchenmässigen Vielfalt ihrer Kunden einfach überfordert, wenn man von ihnen in jedem schwierigen Fall eine unternehmerische Lösung erwartet. Eine solche Mitwirkung ergibt sich vielleicht als Ausnahme gelegentlich aus der Situation. Aus der Krise herauszufinden, ist Sache des Unternehmers. Zeichnet sich durch diesen ein erfolgversprechender Ausweg ab, so wird die Bank ihre Hilfe nicht versagen. Auch das habe ich erfahren.

Zu allem Überfluss begannen sich nun auch im Coburger Betrieb finanzielle Probleme, wenn auch in kleinerem Massstab, abzuzeichnen. Die Produktion lief gut, und die Industrie-Companie verkaufte die Erzeugnisse mit Erfolg, aber

die Kapitalausstattung des Betriebes war zu gering, und aufstocken konnte ich nicht. Also musste ich auch hier über einen Kredit verhandeln. Die Bayerische Staatsbank wollte immer wieder eine Bürgschaft aus Krefeld, das konnte ich vermeiden.

Trotz aller Schwierigkeiten ist es mir bis zuletzt immer wieder gelungen, eine haftungsmässige Verflechtung der verschiedenen Firmen zu verhindern. Als alleiniger persönlich haftender Gesellschafter der Maschinenfabrik Kleinewefers war im Ernstfall allerdings auch mein (Minderheits-) Anteil an der Industrie-Companie gefährdet.

Die Industrie-Companie war in dieser kritischen Zeit eine wesentliche Hilfe. Sie war als Handels- und Konstruktionsgesellschaft ohne Anlagenverpflichtungen schon von Natur aus flüssiger. Ich hatte Fritz Jahn, der sich als hervorragender Kaufmann und Finanzdisponent bewährte, immer wieder eingeschärft, vor allem stets für gute Liquidität zu sorgen, das sei das A und O einer Handelsgesellschaft. So konnte die Industrie-Companie in kritischer Situation, wenn Löhne, Gehälter oder sonst wichtige Zahlungen fällig waren, manchesmal mit Vorschüssen an die Produktionsfirma einspringen.

Durch Vermittlung der Krefelder Filiale der Deutschen Bank bekam ich zum Ende des Jahres 1952, zur Unterstützung von Trelenberg, einen erfahrenen Finanzdisponenten für die Maschinenfabrik. Schmithals brachte schnell Ordnung, System und Übersicht in das Zahlenwerk, bemühte sich intensiv um das Eintreiben von Aussenständen und bezahlte Rechnungen mit Einfühlungsvermögen in die Stimmung der Lieferanten sowie unter Berücksichtigung des Materialbedarfs für die Produktion.

Aber mehr Geld konnte auch Schmithals nicht herbeischaffen, die Liquidität blieb bis aufs Äusserste angespannt. Wir lebten von einem relativ grossen Vertrauenskredit, den man mir, meiner Mannschaft und nicht zuletzt der alten Tradition der Firma und dem guten Namen Kleinewefers entgegenbrachte. In diesen Monaten waren Mitarbeiter wie Trelenberg, Lacher und Reichhelm oder Freyberg in der Produktion, von Nachgeordneten ganz abgesehen, unbezahlbar. Sie hatten Vertrauen zu mir und setzten sich drinnen, vor allem aber draussen, rückhaltlos und unermüdlich Tag für Tag ein.

Mit der Jahreswende 1952/53 trat die Krise des Unternehmens in ihr entscheidendes Stadium. Es folgten nun dramatische Monate, die mir das Äusserste an Stehvermögen und Nervenstärke, an Verhandlungsgeschick und Überzeugungskraft gegenüber Aussenstehenden, besonders den Banken, aber auch gegenüber den Mitarbeitern, abverlangten.

In den Weihnachtstagen 1952 erlitt ich den ersten physischen Zusammenbruch. Plötzlich, beim Mittagessen mit Eva und den Kindern, war ich «weg». Es war unheimlich. Ich musste mich hinlegen und mich einige Tage schonen.

Infolge meiner guten Konstitution überwand ich diesen Schwächeanfall ziemlich schnell, aber es war ein Signal. Ich hatte es freilich im Trubel der Tage und Wochen schon bald wieder vergessen. Zu Anfang des Jahres stellten sich dann noch Magen- und Darmstörungen ein, für die ich immer schon anfällig gewesen war, so dass Eva und ich auf Anraten unseres Arztes schliesslich zum Frühjahr 1953 eine mehrwöchige Kur beschlossen.

Eva war mir ein guter Kamerad in diesen Monaten; ohne den Rückhalt bei ihr und der Familie hätte ich diese Zeit vielleicht nicht lebend überstanden.

Zu allem Überfluss musste ich im März 1953 mit Eva noch zu einem zehntägigen Besuch nach Spanien reisen. Die Reise würde anstrengend sein, aber es hingen von dem Besuch bei Munos, wie ich hoffte, weitere grosse Aufträge ab, die wir dringend brauchten. Knapp ein Jahr zuvor hatte ich in langen und harten Verhandlungen von Munos für seine spanischen Textilfabriken den grössten Einzelauftrag hereingeholt, den die Firma Kleinewefers bis dahin je bekommen hatte. Es waren Nassausrüstungsmaschinen, in den letzten Jahren neu entwickelte Konstruktionen. Das Objekt betrug fast zwei Millionen DM. Heute sind solche Zahlen nicht ungewöhnlich.

Die Verbindung mit Munos war etwa zwei Jahre alt. Munos war ein Emporkömmling und hinsichtlich der Solidität seiner Unternehmungen nicht nur im Kreis meiner Unionmatex-Freunde umstritten. Mir ging es um die Aufträge und eine verlässliche finanzielle Abwicklung der Geschäfte. Dafür bot eine gewisse Gewähr der Umstand, dass der Schwiegervater von Munos einer angesehenen spanischen Familie entstammte und Inhaber eines bedeutenden und renommierten Bankhauses war.

Der Besuch in Barcelona und Madrid war fest vereinbart. Es war unmöglich, sich dieser Verpflichtung zu entziehen. Eine Ablehnung der Einladung von Munos hätte die Geschäftsverbindung gefährdet. Der Mann war empfindlich. Ein paar Jahre später gab es bis nach Genf in der Schweiz einen grossen Finanzskandal um diesen Munos. Er hat uns nicht mehr berührt; unsere Geschäfte waren abgewickelt.

Nach der Rückkehr aus Spanien, welches damals noch in vieler Hinsicht einem sozial rückständigen Feudalstaat glich, fuhr ich nach Bad Kissingen ins Sanatorium. Dort lernte ich einen holländischen Textilindustriellen kennen. Diese Beziehung sollte noch schicksalhaft werden. Herr van der Lande entstammte einer alten, seit Generationen in der holländischen Grossindustrie engagierten Familie. Unsere Beziehung entwickelte sich bald zu einem freundschaftlichen Kontakt, dem ich viele Anregungen verdanke.

Die Kur gab mir die Kraft, den vor mir liegenden schweren Sommer des Jahres 1953, in welchem sich das Schicksal des Unternehmens entschied, durchzustehen. Inzwischen hatten sowohl die Deutsche Bank als auch die Commerz-

bank ihre Kredite limitiert, womit unsere Bewegungsfreiheit weiter eingeschränkt wurde. Finanziell lebten wir nur noch von der Hand in den Mund, von einem Tag auf den anderen. Fast jeden Tag telefonierte ich mit der einen oder anderen Bank. Nach meiner Kur war ich jede Woche mindestens einmal zum Bericht im Büro des Direktors. Laufend mussten wir Zahlen einreichen. Die greifbaren Aussenstände waren längst zur weiteren Sicherung des Kredits verpfändet.

Das Problem bestand darin, mit Hilfe eines mittel- oder langfristigen Kredits aus der Klemme der hohen kurzfristigen Verschuldung zu kommen. «Langes Geld» war damals noch knapper als das «kurze».

Meine ständigen Bemühungen um einen «langen» Kredit von 1,5 Millionen DM bei der Industriekreditbank in Düsseldorf blieben ohne Erfolg. Die Verhandlungen zogen sich hin. Das Handicap war die Blockierung des Grundbuches durch die Altschulden bei dieser Bank und die schwierige Gesamtlage.

Kurz vor Pfingsten war die finanzielle Situation so kritisch, dass ich glaubte, einen Vergleich anmelden zu müssen. Mein Vertrauter, Rechtsanwalt Abels, war für längere Zeit verreist, ich konnte lediglich mit ihm telefonieren. Wir verschoben jede Entscheidung bis nach seiner Rückkehr.

In diesen Monaten trug ich wieder den betonten Gleichmut zur Schau, wo immer ich mit Geschäftsfreunden oder anderen Bekannten zusammenkam oder wo ich mich beobachtet glaubte. Noch wichtiger war es, im Unternehmen den Mitarbeitern gegenüber Zuversicht und in gewissem Sinne auch Optimismus zu zeigen. Man brachte mir zwar grosses Vertrauen entgegen, aber ich wusste auch, dass man hinter meinem Rücken miteinander sprach: Was wird nun werden? Was hat er vor, wenn es hier zu Ende geht? Was will er dann machen?

Schliesslich ging es auch für die Mitarbeiter um Position, Einkommen und die Existenz der Familie. Auch die Mitarbeiter hatten erst wieder neu begonnen, niemand hatte finanzielle Reserven. Am Ende waren sie sich meistens darüber einig, dass mir schon rechtzeitig etwas einfallen würde, um die Krise zu meistern.

Die Firma war längst im Gerede. Man ist sehr allein in solcher Lage. Wie wohl auch beim Sterben. «On meurt seul», sagen die Franzosen.

Als Rechtsanwalt Abels von seiner Reise zurückkehrte und ich mit ihm die Möglichkeiten eines Vergleichs erörterte, winkte er ab: «Ich weiss, dass Sie sich keine Illusionen machen und die Lage nüchtern sehen, aber hier sehen Sie noch zu günstig. Wenn Sie Vergleich anmelden, wird es einen Erdrutsch geben, und alle werden nach ihrem Geld rennen. Da Sie finanziell ausserordentlich beengt sind und die in Material, Maschinen und Gebäuden festliegenden Mittel nur langfristig flüssig zu machen sind, wird es sehr wahrscheinlich zum Konkurs kommen. Dann bleibt Ihnen nichts. Deshalb müssen wir mit allen Kräften

durchzukommen versuchen, liquide und handlungsfähig bleiben und eine Dauerlösung anstreben.»

Der Kampf ging also weiter. Ich zermarterte mir den Kopf, um Lösungsmöglichkeiten zu finden. Gewiss hatte ich dieses Dilemma nicht bewusst und auch nicht leichtfertig herbeigeführt, aber letztlich trug ich natürlich die Verantwortung dafür. Ein Zusammenbruch des Unternehmens, für das ich selbst seit dem Tag, an dem ich zum erstenmal in ihm arbeitete, immer das Letzte hergegeben hatte, wäre schrecklich gewesen. Damit vor meinen alten Vater zu treten, das hätte ich kaum über mich gebracht. Für ihn wäre es der Tod gewesen, vielleicht auch für mich.

Nur durch ganz konzentrierte Lebensweise konnte ich diese Belastungen überstehen. Ich legte mich zeitig zu Bett, obwohl der Schlaf nur stundenweise kam. Wenn ich morgens aufstand, waren die Probleme dieselben wie gestern. «Über Nacht» war eine Regelung nicht zu erwarten. Mit ständiger Selbstkontrolle musste der Tagesablauf bewältigt werden, besonders wenn ich mich im Kreis meiner engeren Mitarbeiter oder im Betrieb unter den Arbeitern bewegte.

Natürlich versuchte ich, langfristige Kredite zu bekommen. Wochenlang jagte ich fast täglich im Auto von einer Besprechung zur anderen, vom Bundeswirtschaftsministerium in Bonn, wo ich mehrfach mit Ministerialdirektor Dr. Krautwig über eine Bundesbürgschaft verhandelte, zum Wirtschaftsministerium in Düsseldorf mit dem gleichen Verhandlungsziel. Von dort wieder zu den Banken, schliesslich auch zur «Bank für Gemeinwirtschaft», die Bank der Gewerkschaften, welche noch in ihren Anfängen stand.

Bevor ich diesen Schritt tat, war ich in Düsseldorf in die Gewerkschaftszentrale gegangen. Mein Gesprächspartner war unter anderem der Stellvertreter des DGB-Vorsitzenden, sachkundig und Mitglied des Aufsichtsrates der Bank für Gemeinwirtschaft. Ich erläuterte meine Probleme, legte Unterlagen vor und stiess auf wohlwollendes Interesse. Die Gewerkschafter sprachen mich auf meinen nun anderthalb Jahre zurückliegenden Zeitungsartikel über die betriebliche Mitbestimmung und die paritätische Besetzung der Industrie- und Handelskammern an. Sie wussten um mein Engagement in dieser Frage und nahmen mir meine ehrliche Haltung ab. Beim Vorstand der Bank für Gemeinwirtschaft setzten sie sich sehr nachdrücklich für die Gewährung eines langfristigen Kredits ein. Dann folgten intensive Verhandlungen in der Bank. Aber am Ende war es wieder nichts, und ich war wieder um eine Hoffnung ärmer.

Mein Versuch, den benötigten Kredit von der Commerzbank zu erlangen gegen die Zusage, künftig bis zu 80 Prozent unseres Geschäftes über sie statt über die Deutsche Bank abzuwickeln, scheiterte am Veto des Aufsichtsrates dieser Bank. (In diesem Aufsichtsrat sass unser erbitterter Konkurrent Franz Hilger; Evas Onkel, Konsul Harney, war da schon den Geschäften fern, er würde bald

sterben.) Später haben Filialdirektoren und Vorstand diese Entscheidung sehr bedauert. «Keine Chance ohne Risiko, auch für Sie!» war meine Antwort auf ihren Wunsch nach einem grösseren Anteil ihrer Bank an unserem Geschäft.

Einen Lohntag, einen Freitag, habe ich nie vergessen. Die Lohngelder wurden immer noch in bar vormittags bei der Bank abgeholt, um dann auf die Lohntüten verteilt nachmittags den Arbeitern ausgehändigt zu werden. Freitags war «Lohntag», das war in allen Betrieben so. Die Lohnsumme musste rechtzeitig zur Verfügung stehen. Wäre an einem Freitag kein Lohn oder am Ende des Monats kein Gehalt ausgezahlt worden, dann wäre der Run der Gläubiger die Folge gewesen, eine unabwendbare Illiquidität war dann das Ende.

An diesem «schwarzen» Lohntag fehlten uns neben den vorsorglich gesammelten Mitteln (ich hatte noch ein «stilles» Konto bei der Sparkasse eingerichtet, um wenigstens einige Beträge dem sofortigen Zugriff der Grossbanken zu entziehen) rund 35’000 Mark, eine vergleichsweise geringe Summe, aber sie war einfach nicht aufzutreiben. Mein relativ bescheidenes persönliches Konto war als Kreditunterlage längst blockiert, und den Geldboten hatte die Deutsche Bank nur mit einem Teil des angeforderten Betrages zurückgeschickt.

Unsere letzte Hoffnung richtete sich darauf, dass der Filialdirektor der Krefelder Commerzbank, Leuchter, vielleicht das fehlende Geld hergeben würde obwohl auch dort das Engagement an der obersten, von der Bank festgesetzten Grenze war. In meiner Gegenwart telefonierte Schmithals mit dem Bankdirektor, nachdem wir vorher die Form des Gesprächs, das möglichst selbstverständlich klingen musste, genau besprochen hatten. Schmithals fragte, ob er den Betrag gleich holen lassen könne.

Es war schon gegen Mittag und die letzte Chance dieses Freitags. Kurzes Zögern auf der anderen Seite, atemlose Spannung im Büro, und dann kam die Zusage: «Jawohl, Sie können das Geld abholen lassen.»

Mir fiel mehr als ein Stein vom Herzen. Das war Rettung in letzter Minute.

Es kam mir darauf an, für «Kleinewefers» und in Verbindung mit der Deutschen Bank als Hauptgläubiger möglichst prominente Leute moralisch zu engagieren, um die Sache zu einem «Fall» zu machen, an dessen gutem Ausgang weitere Kreise interessiert waren. So hoffte ich, eine Kurzschlussreaktion der Bank zu verhindern, um Zeit für eine Dauerlösung zu gewinnen. Das ist mir auch gelungen. Schliesslich hatte ich nicht verschwendet und war auch nicht leichtfertig gewesen.

Der Krefelder Filialdirektor der Deutschen Bank war mir zugetan. Er hatte letztendlich Vertrauen in mein Können. Er nahm manchen Rüffel seines Vorstandes in Kauf, um zu helfen. Seine Methoden waren unkonventionell. Er war lange Bankdirektor in Istanbul gewesen und hatte etwas von der Art der Levantiner angenommen. Eines Tages traf er seinen Kollegen von der Dresdner Bank. Es war derjenige, den ich kurz nach der Währungsreform mit der Firma

verlassen hatte. «Nun, Herr Hausmann, wie sind Sie denn jetzt zufrieden mit dem Engagement Kleinewefers?» fragte dieser etwas spitz seinen Kollegen. «Ganz ausgezeichnet, wir verdienen eine Menge Zinsen, die meiner Tantieme zugute kommen», war die schlagfertige Antwort.

Natürlich gab es Unruhe in der Belegschaft. Gerüchte über eine bevorstehende Pleite machten die Runde. Wenn das Monatsende herannahte, hiess es, die Gehälter würden gar nicht oder nur zur Hälfte ausbezahlt. Solche Gerüchte können tödlich für ein Unternehmen sein. Deshalb entschloss ich mich, in einer Betriebsversammlung ganz offen mit den Leuten zu sprechen.

Es kamen alle, selbst diejenigen, die sich sonst nicht für betriebliche Dinge interessierten. Ich legte die Situation dar und erläuterte die Ursachen für die gegenwärtigen Schwierigkeiten. Ebenso klar sagte ich aber auch, dass wir die Krise überwinden würden. Ich sagte, dass jeder gehen könne, dem der Boden hier zu heiss werde, niemandem würde ich das Übelnehmen. Die Firma bestehe jetzt über 90 Jahre, die Arbeitsplätze seien immer sicher gewesen, die Firma werde auch die kommenden Jahrzehnte überdauern.

Ich spürte, wie die ganze Belegschaft wieder Tritt fasste und wie alle beruhigter an ihre Arbeit zurückgingen. Auch die leitenden Mitarbeiter hatten neue Zuversicht geschöpft.

Der Einkaufsleiter, politisch ziemlich links, kam sofort nach der Betriebsversammlung zu mir und sagte: «Herr Kleinewefers, Sie haben heute das Unternehmen vielleicht noch nicht endgültig gerettet, aber doch den nahen Zusammenbruch verhindert. Die Stimmung in der Belegschaft war miserabel, auch die Lieferanten, mit denen ich ständig zu tun habe, waren sehr skeptisch. Aber jetzt sieht alles wieder anders aus. Auch ich habe wieder Mut.» Da wusste ich, dass mein Einsatz Erfolg gehabt hatte.

Dieser Mitarbeiter war eigentlich nicht voll qualifiziert für seinen Posten, den er unter der Führung der Treuhänder erhalten hatte. Zeitweise gehörte er auch dem Entnazifizierungsausschuss der Firma an. Ich war von ihm keineswegs freudig begrüsst worden, als ich wieder die Leitung der Firma übernahm. Aber er hatte manchen Anhang in der Belegschaft und gute Beziehungen zu den Gewerkschaften. Ich musste Rücksicht nehmen, es wäre unklug gewesen, ihn auf einen anderen Posten zu versetzen. Dann hätte ich einen unversöhnlichen Feind gehabt, der mir in diesen Jahren viele Schwierigkeiten hätte machen können. Also arbeiteten wir zusammen, so gut es ging, wobei jeder wusste, was er vom anderen zu halten hatte.

Dr. Janberg vom Vorstand der Deutschen Bank, unter anderem für Krefeld zuständig, wurde nun immer drängender. In Düsseldorf gab es harte Gespräche mit ihm und dem Kreditreferenten Jährisch. Dieser rechnete mir vor, dass auch bei einem langfristigen Kredit von 1,5 Millionen DM an eine Gesundung des

Unternehmens nicht zu denken sei. Es seien mindestens vier Millionen nötig – eine damals für mich schier unerreichbare Summe. Ich nahm dies alles zur Kenntnis und kämpfte im Übrigen verbissen um jede zusätzliche Sicherheit, die die Bank mir abringen wollte. Ich stand mit dem Rücken an der Wand. Jetzt ging es um das Companie-Haus. Die Bank hatte ohnehin schon intern, im Hinblick auf meine persönliche Haftung einen Teil der Mittel der Industrie-Companie laufend mit den Krediten saldiert.

Ich bot der Deutschen Bank die Bildung eines Aufsichtsrates unter Einschluss eines Bankvertreters an. Aber man winkte ab. In dieser Situation wollte man sich nicht mit der Verantwortung belasten.

Ich erwog dann, eine – wenn auch zeitlich begrenzte – Beteiligung für die Maschinenfabrik zu suchen. Dann würde wenigstens die Industrie-Companie frei bleiben. Für diesen Weg gab es in meinem Umkreis verschiedene Möglichkeiten. Zunächst dachte ich an die Unionmatex-Freunde Monforts und Schlafhorst (Reiners), für die ich ohnehin allmählich zu einer Belastung wurde. Aber sie hatten ihre eigenen Sorgen. Dann kam es durch Vermittlung von Rechtsanwalt Abels zu Verhandlungen mit der Krefelder Maschinenfabrik Siempelkamp. Dieses bedeutende Unternehmen war im Südbezirk der Stadt unzerstört über den Krieg gekommen und auch sonst nicht beeinträchtigt, so dass man alsbald Weiterarbeiten konnte. Wie ich in Erfahrung brachte, war man auch infolge günstiger anderweitiger Umstände recht flüssig. Vielleicht bestand hier Interesse an einer durch Beteiligung untermauerten Zusammenarbeit. Eugen Siempelkamp kannte ich seit den dreissiger Jahren.

Aber die Verhandlung verlief negativ. Auch aus dieser Sache wurde zunächst nichts. Vielleicht meinten auch alle Angesprochenen, dass durch Zuwarten das Geschäft billiger zu machen sei. Damit muss man rechnen. Es ist manchmal ein Pokerspiel, obwohl zu-schlau-sein-wollen sich nach meiner Erfahrung nie auszahlt.

Immerhin sollte der intensive Kontakt mit Siempelkamp nicht vergeblich gewesen sein.

In dieser Situation kam mir ein Zufall in Gestalt einer guten Idee, einer Anregung zu Hilfe. Eva und ich hatten im Frühsommer 1953 an einer kleinen Familienfeier unserer Freunde Arnold aus Kempen teilgenommen. Wir waren im Quellenhof in Aachen. Meinem Freund Hans-Karl Arnold war meine Situation bekannt, und so war es verständlich, dass auch jetzt dieses Thema zur Sprache kam. Während ich vor mich hin sinnierte, sagte Hans-Karl plötzlich: «Paul, kannst du nicht ein Werk verkaufen und das andere damit flottmachen?» «Das ist eine gute Idee!» sagte ich. Blitzartig wusste ich, dass dies die Chance zur Rettung des Unternehmens war, der Weg, den ich gehen musste, schnell gehen musste.

Es wirkt heute vielleicht seltsam, dass der Gedanke, zur Überwindung der Liquiditätskrise einen separaten Teil des Betriebes mit zugehörigem Grundbesitz zu verkaufen, mir damals als «neue» oder «rettende» Idee erschien. Denn jetzt ist es nicht ungewöhnlich, dass Unternehmen und sogar grosse Konzerne zur Abwendung von Finanzierungsschwierigkeiten oder aus anderen betriebswirtschaftlichen Gründen ganze Werksteile und nicht benötigten Grundbesitz verkaufen. Aber damals gab es Beispiele dieser Art fast nicht, die Industrie befand sich im Wiederaufbau, einen Markt für Fabriken oder deren Grundbesitz gab es noch kaum, nicht zuletzt auch deshalb, weil kein Mensch zum Kauf solcher Objekte Geld hatte.

Ich musste nun vor allem um Zeitgewinn kämpfen, damit nicht noch in letzter Minute eine Panne die Durchführung dieses Plans und damit alles zunichte machte.

Verkauft werden musste natürlich die Giesserei, das stand für mich sofort fest. Wenn ich sie abgab, verlor ich nichts an industriellen Möglichkeiten für die Zukunft. Guss konnten wir überall beziehen, und wenn mit dem Käufer der Giesserei ein diesem sicher willkommener Liefervertrag für die speziellen Nadelrohre mit Abnahmeverpflichtung für die Industrie-Companie abgeschlossen wurde, würde sich nichts Wesentliches geändert haben. Das Werk II, die Giesserei, war eine Nussschale, der Kern war längst bei der Industrie-Companie. Natürlich mussten wir auch die zahlreichen wertvollen Messingmodelle behalten, dann blieb auch das technische Know-how bei uns. Was ich verkaufen wollte, war ein gut angelegtes Werk mit Ausbaugelände darum, aber es war kein Verlust an technisch-geistiger Substanz. Aus einem eigenen Werksteil würde dann ein fremder Zulieferbetrieb, das war alles. Die Produktion dieses Zulieferbetriebes und hier notwendige Investitionen brauchte ich nicht mehr zu finanzieren; ausserdem würden wir für absehbare Zeit der grösste und damit geschätzte Kunde des Käufers sein.

Dieser Verkauf sollte, was ich damals noch nicht übersah, der Beginn einer sich über Jahrzehnte hinziehenden Umstrukturierung des Gesamtunternehmens zu einem Engineering-Unternehmen sein. Dadurch eröffneten sich in der weiteren Zukunft neue und grössere Möglichkeiten.

Für die Suche nach einem potenten Käufer arbeitete ich schnell ein Exposé aus, fügte Fotos, Werkspläne usw. hinzu, so dass ich jedem Interessenten sofort lückenloses Material vorlegen konnte. Das Objekt hatte ich durch einen Sachverständigen schätzen lassen, so dass ich, ergänzt durch unsere Bilanzzahlen, klare Preis Vorstellungen hatte. Jede unnötige Verzögerung sollte vermieden werden. Mehr denn je galt der Spruch «Wer schnell gibt, gibt doppelt». Je eher der bare Kaufpreis im Hause war, desto besser.

Ähnlich wie im Kriege, als wir zerbombt waren und ich Ersatzbetriebe suchte, ging ich auf breiter Front vor. In mehreren grossen Zeitungen erschienen Inse-

rate, natürlich unter Chiffre, um keine Unruhe zu erzeugen. Führende Maklerfirmen in Düsseldorf und Frankfurt, Spezialisten für industrielle Objekte, wurden eingeschaltet. Schliesslich unterrichtete ich auch die Fachverbände über die Verkaufsabsicht (Grund: «Rationalisierung», das hört sich immer gut an). Auch die Deutsche Bank und die Commerzbank wurden orientiert mit der Bitte, uns Interessenten zuzuführen. Der Vorstand der Deutschen Bank, inzwischen bei hohen und gefährdeten Engagements auch von seinem Aufsichtsrat gedrängt, hörte die Verkaufspläne gern, aber hinsichtlich der Realisierung war man in Anbetracht der allgemeinen Lage skeptisch. Immerhin, es war eine neue Idee, die Firma Kleinewefers wieder flottzumachen, auf die alle Beteiligten nun Hoffnungen setzten. Wir hatten damit wieder etwas Zeit gewonnen.

Ich verliess mich aber nicht allein auf diesen Verkaufsplan. Ich tat noch etwas anderes, einen ganz negativen Ausgang aller Anstrengungen ins Auge fassend. Ich war mir darüber klargeworden, dass es stimmte, was Rechtsanwalt Abels sagte: Wenn es zu einem Konkurs käme, würde ich alles verlieren. Ich war der einzige persönlich haftende Gesellschafter. Mir würde nichts bleiben. Vielleicht könnten wir das Haus an der Kempener Allee behalten, welches damals noch meinem Vater gehörte. Vielleicht würde Eva über ihren Anteil an der Industrie-Companie noch etwas retten können. Aber davon konnte kaum die grosse Familie längere Zeit existieren. Ich brauchte wenigstens einen kleinen Ansatz zu neuer wirtschaftlicher Betätigung, denn ein Pleitier hat beruflich anderweitig kaum noch Chancen.

Der Name Kleinewefers war als Begriff über viele Jahrzehnte eng verbunden mit der Herstellung von Prägegravuren, welche in den Prägekalandern, mit denen die Maschinenfabrik gross geworden war, eine wichtige Rolle spielten. Dieser Be triebsteil und die zugehörigen Maschinen waren aus den Trümmern geborgen und einigermassen wieder hergerichtet worden, aber das Geschäft war noch nicht in Gang gekommen, weil ich dringendere Sorgen hatte. Mit diesen für jeden Dritten uninteressanten, bis zu einem gewissen Grade sogar wertlosen Maschinen, Werkzeugen und Moletten betrieb ich schnell eine sogenannte «Sachgründung» unter dem Namen «Kleinewefers Gravuren GmbH», die mit dem mindestzulässigen Stammkapital von 20’000 DM ins Leben gerufen wurde. Die Industrie- und Handelskammer erklärte die Unbedenklichkeit, und die Gesellschaft wurde beim Gericht eingetragen. Inhaber wurden meine beiden Töchter Evchen und Antje, für die ich als Vater handelte. Wenn ich alles verlor, gab es hier wieder einen bescheidenen neuen Anfang. So viel, dass ich meine Familie ernähren könnte, würde ich hier schon bald verdienen.

Einen «Notanker» brauchte ich, nachdem die Krise überstanden war, nicht mehr. Aber diese kleine Firma, ein unter schwierigen Verhältnissen geborenes «Kind», hat sich immer meiner besonderen Fürsorge erfreut. Die «Kleinewe-

fers Gravuren GmbH» wurde auf ihrem Spezialgebiet eine angesehene Firma, deren Gründungskapital sich nach zwanzig Jahren verzigfacht hatte. Zu einem guten Preis wurde sie nun an die Kleinewefers-Holding verkauft, um anderweitig genutzt zu werden.

Als ich meine leitenden Mitarbeiter über meine Absicht, die Giesserei zu verkaufen, unterrichtete, sagte ich ihnen: «Wir müssen Ballast abwerfen, damit der Ballon wieder fliegt!» Zunächst waren sie betroffen. Ich fuhr fort: «Schon in Düsseldorf interessiert es keinen Menschen, ob die Firma Kleinewefers eine Giesserei hat oder nicht. Wieviele Maschinenfabriken gibt es, die keine Giesserei haben! In Krefeld werden sich die Leute ein paar Wochen lang die Mäuler zerreissen. Wenn wir aber finanziell wieder flott und in einem neuen Aufstieg sind, hört das bald auf.»

«Aber die Industrie-Companie verliert die Basis für die Produktion der wichtigen Nadelrohre», meinte besorgt Fritz Jahn.

Ich beruhigte ihn: «Die wird durch Lieferverträge sichergestellt. Der Käufer wird froh sein, dadurch eine stabile Beschäftigungsgrundlage für den immer etwas labilen Giessereibetrieb zu haben. Vielleicht wird es sich», ergänzte ich, «auf lange Sicht für die konstruktive Entwicklung unserer Maschinen und Apparate sogar günstig auswirken, wenn Ingenieure und Konstrukteure nicht mehr unter der latenten, psychologisch einengend wirkenden Forderung stehen, die Giesserei mit Gussaufträgen versorgen zu müssen. Sie sind in der Wahl des Materials und demzufolge der konstruktiven Gestaltung freier.» Diese Ahnung hat sich als richtig erwiesen.

Auf die Anzeigen und durch Vermittlung der Maklerfirmen meldeten sich alsbald die ersten Interessenten, Konzernleute aus dem Ruhrgebiet, aber auch andere. Die Sache schien nicht aussichtslos.

Daneben aber liess ich bei all meinen Bemühungen einen potentiellen Interessenten nicht aus den Augen: die Siempelkamps in Krefeld. Das Projekt entsprach in vieler Hinsicht fast ideal den beiderseitigen Interessen. Die Maschinenfabrik und Giesserei Siempelkamp lag inmitten eines Wohngebietes im südlichen Stadtteil von Krefeld, es gab keine Ausdehnungsmöglichkeit für das Werk, während um unsere Giesserei, in ein Kilometer Entfernung von der Maschinenfabrik gelegen, Ausbaugelände reichlich vorhanden war. Hier musste man eine Kombination der Interessen suchen.

Mein Mittelsmann war der Filialdirektor der Deutschen Bank, welche auch Hausbank von Siempelkamp war. Hausmann kämpfte um sein Renommee und seinen Kopf, denn er hatte die hohen Kredite für mich zwar nicht allein zu verantworten, aber sie doch stark befürwortet. Im Übrigen waren wir eigentlich alle in diese Situation, den ungewöhnlichen Zeitverhältnissen und den speziellen Anforderungen entsprechend, mehr hineingezogen worden, als dass sie fahrlässig herbeigeführt worden wäre.

Nach wenigen Wochen sass ich mit Siempelkamp am Verhandlungstisch. Wir handelten um jede 10‘000 Mark. Siempelkamp wusste, dass mir das Wasser am Halse stand, aber ich erklärte auch unmissverständlich, dass ich nicht um jeden Preis verkaufen würde.

Wir einigten uns schliesslich in etwa auf den Buchwert. Das war keineswegs ein glänzendes Ergebnis für mich, aber der Preis war auch nicht so schlecht, wie es den Anschein haben könnte. Die Werte der Bilanz waren noch stark «aufgeblasen». Um überhaupt eine Kreditgrundlage vorweisen zu können, hatte ich die noch vorhandenen Anlagen – einige noch halbzerstört und in der ersten Wiederaufbauphase – in der DM-Eröffnungsbilanz sehr hoch bewertet, was nach dem Gesetz möglich war. Stille Reserven enthielt diese Bilanz noch nicht, im Gegenteil. Nach Erfüllung der notwendigen Voraussetzungen, wozu insbesondere die Freimachung des Grundbuches von alten hypothekarischen Belastungen gehörte, würden wir rund 1,5 Millionen DM bar in der Kasse haben. Hinzu kam die finanzielle Entlastung auf der Seite der Rohstoffe und Halbfabrikate.

Der Direktor Wilharm, welcher bei der Girozentrale unter anderem für die Garantie öffentlicher «Arbeitsplatzkredite» zuständig war, erwies sich als souverän. Die Girozentrale, Düsseldorf, war natürlich auch durch eine Grundschuld gesichert. Vor Abschluss des Vertrages mit Siempelkamp suchte ich, zusammen mit Hausmann, den Direktor Wilharm in der Girozentrale auf, schilderte ihm offen die Lage und bat ihn, nicht nur die Grundschuld auf diesem Werksteil freizugeben, sondern auch verbindlich zu erklären, dass ich den längerfristigen Arbeitsplatzkredit in voller Höhe behalten könne.

Wilharm sagte: «Ich bin nicht dazu da, eine schwierige Situation noch schwieriger zu machen. Sie können davon ausgehen, dass wir mitziehen.» Diese Erklärung war für das weitere Stillhalten der Deutschen Bank von grösster Wichtigkeit. Ich revanchierte mich mit der Versicherung: «Es wird durch diese Transaktion kein Arbeitsplatz verlorengehen, im Gegenteil, wir werden in den kommenden Jahren neue schaffen.»

Nachdem der Vertrag über den Verkauf der Giesserei und auch die ergänzenden Lieferverträge unterschrieben waren, gab es eine Fülle von organisatorischen, rechtlichen und schliesslich auch personellen Problemen zu regeln. Die Grundschulden für die alten Kredite der Industriekreditbank mussten umgelegt werden. Diese Bank ging hierbei zwar willig mit, aber sie blieb noch lange unzugänglich für die Hergabe neuer Mittel. Die Rohstoffe und die Halbfabrikate mussten auf den Stichtag der Übergabe an Siempelkamp aufgenommen und einvernehmlich mit den Beauftragten des Käufers bewertet werden. Da musste auch der Betriebsrat informiert und, ungeachtet der Hetze einer kommunistischen Zeitung, gerade im Interesse der Belegschaft für das Projekt gewonnen werden. Da musste die Unterbringung der Kaufleute und Ingenieure, die bis da-

hin im Werk II ihre Büros hatten, in dem äusserst beschränkten Büroraum beim Werk I überlegt werden. Ich selbst gehörte auch zu diesen «Leidtragenden». Die Errichtung einer Baracke als Provisorium lehnte ich ab, denn Provisorien sind letztlich teuer, und sie haben die unangenehme Eigenschaft, zur Dauerlösung zu werden.

Durch richtige und zweckmässige Information, ohne zu beschönigen, waren Auskunfteien, Lieferanten, Verbände, Banken und Presse über die Transaktion zu unterrichten. Dabei galt es, einen positiven Effekt zu erzielen.

Das alles brauchte etwas Zeit. Erst wenn alle Voraussetzungen des Kaufvertrages erfüllt wären, würde Siempelkamp zahlen, würde «das Geld im Kasten klingen».

In einer zweiten Betriebsversammlung und in zahllosen Einzel- und Gruppengesprächen sorgte ich für gründliche Aufklärung – eine Aufgabe, die man in einer solchen Situation nicht ernst genug nehmen kann. Rechtzeitige und erschöpfende Information nach innen und aussen wird mit reibungsloser Durchführung der Transaktion belohnt. Pannen konnten wir uns nicht leisten.

Liquider waren wir noch nicht geworden, aber die Gefahr eines Kurzschlusses war beseitigt. Das Vertrauen zu «Kleinewefers» war wiederhergestellt. Ich hatte es geschafft, wie man es erhofft und eigentlich erwartet hatte. Die Firma war gerettet, niemand verlor seinen Arbeitsplatz. Der Familie blieb das Vermögen erhalten und die Möglichkeit, es zu mehren.

Alles wickelte sich fair und vollkommen reibungslos ab. Die Betriebe liefen unverändert weiter, die Lieferungen erfolgten planmässig, die Arbeitsplätze blieben gesichert, es gab keine Ausfälle. Es war eine mustergültige organisatorische Leistung, an der alle beteiligt waren. Das Gerede um die Firma Kleinewefers hörte schnell auf. Das Ansehen der Firma, vorübergehend angeschlagen, wuchs nach Überwindung der Krise von Jahr zu Jahr, und damit wuchs auch unser Vertrauenskredit.

Seitdem ist eine gute Liquidität für mich das A und O aller geschäftlichen Überlegungen. Diese Lektion hatte ich gut gelernt!

Bevor auch ich mein Büro im Werk II aufgab und zur Maschinenfabrik übersiedelte, verabschiedete ich mich, gemeinsam mit meinen leitenden Mitarbeitern, bei einem Bierabend von den Arbeitern und Angestellten der Giesserei. Sie hatten den Inhaberwechsel nicht zu bereuen. Ihre Arbeitsplätze blieben erhalten, und durch grosse Investitionen der neuen Besitzer wurde die Giesserei in den nächsten Jahren leistungsfähiger und zukunftssicherer gemacht. Das kam auch uns als Kunden zugute. Über die technische Notwendigkeit dieser Investitionen in Millionenhöhe waren auch wir uns klargewesen, aber mir hatten die Mittel gefehlt, es reichte hinten und vorne nicht. Jetzt konnte ich mich finanziell auf den noch keineswegs vollendeten Wiederaufbau und die technische Einrichtung der Maschinenfabrik konzentrieren.

Während die guten Büroverhältnisse der Industrie-Companie von den Veränderungen unberührt blieben, mussten sich alle Mitarbeiter der Maschinenfabrik, einschliesslich der leitenden, nun auf engstem Raum einrichten. Die Büros waren auch für damalige Verhältnisse primitiv. Verwaltung, Verkauf, Einkauf und Konstruktion mussten untergebracht werden, dazu kamen noch die Betriebsbüros. Für das Konstruktionsbüro wurde eine kleinere, gerade erst wieder fertiggestellte Werkhalle freigemacht. Leitende Mitarbeiter sassen in notdürftig mit Glaswänden abgeteilten Kämmerchen mit den Sekretärinnen und anderen Hilfskräften zusammen.

Mein Büro, das «Chefbüro», umfasste sechs Quadratmeter. Kaum mehr hatte meine treue Sekretärin, «die Hild», mit ihrer Mitarbeiterin, obwohl dies zugleich die Personalabteilung der Firma war. Meine Büros waren nie besonders gross oder gar repräsentativ, aber dies war das absolute Minimum. Ein Trost war, dass ich am Schreibtisch meines Vaters sass. Er verkörperte ein Stück Tradition.

Mein Ziel, aus allem, was ich ererbt, neu begonnen und weitergeführt hatte, ein grosses Unternehmen zu machen, liess ich auch in meinem Sechs-Quadratmeter-Büro nicht aus den Augen. Dies war wohl das Wichtigste: von äusseren Umständen, mögen sie noch so bescheiden sein, unbeeinflusst am selbstgesteckten Ziel festzuhalten. Ich war mir darüber klar: wir mussten über den Wiederaufbau hinauswachsen, denn in der jetzigen Grössenordnung würde die Firma Kleinewefers nur vorübergehend eine Chance haben.

Wenn ich auf die Dauer tüchtige und leitende Mitarbeiter halten und neue hinzugewinnen wollte, dann mussten wir in absehbarer Zeit angemessene Büroverhältnisse schaffen, ein Verwaltungsgebäude musste gebaut werden. Auch wegen des Ansehens bei den Kunden, die wir jetzt kaum empfangen konnten, war repräsentativer Raum erforderlich. Der äussere Abstand zu unseren Unionmatex-Freunden in Mönchengladbach war gross. Ich half mir mit dem Wohnhaus an der Kempener Allee. Manches grosse Geschäft wurde da zu einem guten Abschluss gebracht.

Nach Abschluss der Verkaufsverhandlungen bedrückte es mich sehr, dass mein Vater von all dem, was sich in den letzten Monaten abgespielt hatte, nichts wusste. Ich hatte ihm auch von den sich zuspitzenden finanziellen Schwierigkeiten nichts gesagt. Er hatte noch Kontakt mit seinem Bruder Wilhelm und ein paar alten Freunden, die sicherlich bald einiges in der Stadt hören würden. Ausserdem war nicht auszuschliessen, dass er sich gelegentlich ein Auto bestellte und den Wunsch äusserte, zur Giesserei zu fahren.

Ich fasste mir also ein Herz und tat den schweren Gang. Mein Vater sass, wie jetzt fast immer, in seinem grossen Ohrensessel am Fenster mit dem Blick in seinen geliebten Garten. Ausser der täglichen Zeitung las er nicht viel, er freute

sich über jeden Besuch und jedes Gespräch. Nach kurzer, stockender Einleitung sagte ich ihm, dass ich die Giesserei verkauft hätte, um das Gesamtunternehmen zu retten und welche Umstände mich zu diesem Schritt gezwungen hätten. Dann hob ich natürlich die positiven Seiten dieses Geschäftes hervor.

Er war betroffen. Aber trotz seines hohen Alters nahm er die Nachricht erstaunlich gelassen auf: «Ja, die Siempelkamps ...» Damit meinte er das glücklichere Schicksal dieser Maschinenfabrik im Kriege und nachher.

In den nächsten Tagen liess er sich die leitenden Mitarbeiter, vor allem Fritz Jahn, Reichhelm, Trelenberg und Freyberg kommen und fragte sie, wie sie über dieses Geschäft dächten. Alle äusserten sich positiv, was bei einigen damals nicht ganz ihrer wahren Meinung entsprach, obwohl ihnen auch nichts Besseres eingefallen war.

Der Alte Herr, zwar seit einiger Zeit gesundheitlich angeschlagen, aber bei klarem Verstand, liess sich jetzt mehrmals mit dem Auto zur Maschinenfabrik und zur Industrie-Companie fahren und besuchte mich demonstrativ in meinem kümmerlichen Büro. Er wusste um die Solidarität, welche die Stunde erforderte.

Im Spätsommer 1953, noch während der Giessereiverhandlungen, hatte mich ein Anruf aus Rio erreicht. Werner Michahelles von der Matex war am Telefon. Wir hatten ihm vor einigen Wochen ein Angebot auf Everglaze-Kalander nach Brasilien gemacht. Über meine Finanzprobleme war er natürlich informiert.

Michahelles: «Herr Kleinewefers, ich habe einen Auftrag auf 16 Maschinen an Hand, ein Objekt von etwa 1,5 Millionen DM. Sie können den Auftrag zum Angebotspreis haben.» Wir hatten den Preis sehr gut kalkuliert.

Michahelles weiter: «Folgende Bedingung: Keine Anzahlung, das ist mir zu unsicher, aber Cash bei Vorlage der Versandpapiere. Ausserdem zeitlich garantierte Inbetriebnahme mit Konventionalstrafe, für die ich einen Betrag zurückbehalten muss. Die Lieferungen müssen in vier Partien à vier Maschinen erfolgen. Kann ich mich auf Sie verlassen? Geben Sie mir Ihr Wort, dass hier nichts passiert und dass sich die Abwicklung ordnungsgemäss vollzieht?»

Manche Maschinen in der Textilindustrie werden nur beschafft, um einen bestimmten Arbeitsprozess zu bewerkstelligen und der Textilware einen durch die Mode bestimmten «Effekt» zu geben. Manche solcher Moden sind sehr kurzlebig, die Textilfabriken müssen sich schnell darauf einstellen, um am Geschäft teilzunehmen und ihre Ware verkaufsfähig zu machen.

So war es auch jetzt. Die sehr kurzlebige Mode hiess «Everglaze». Fachleute hatten schon vorausgesagt, dass sie nicht lange dauern würde. Aber im Augenblick war es wie ein rasender Flächenbrand, alle Welt wollte «Everglaze».

Es handelte sich um das Prägen von Kunstfaserstoffen für Damenkleider. Das Verfahren war sensationell. Man benötigte dazu Spezialkalander, welche

die Firma Kleinewefers in guter Qualität baute. Die Maschinen waren nicht sehr gross, für ihre funktionsgerechte Konstruktion aber war Erfahrung notwendig. Wir hatten schon eine grössere Anzahl dieser Spezialkalander geliefert, soweit sich die Kunden nicht (wie vor allem in Europa) vorhandene und passende Maschinen umbauen liessen oder selbst umbauten.

Meine Antwort an Michahelles: «Sie können sich auf mich verlassen, Sie haben mein Wort. Wir nehmen den Auftrag zu Ihren Bedingungen, alles wird sich ordnungsgemäss abwickeln. Für Montage und Inbetriebnahme schicke ich Ihnen unseren besten Mann. Im Übrigen habe ich die Schwierigkeiten hier bald überwunden. Sie erhalten in Kürze Ihre rückständigen Provisionen, ebenso das Haus Petersen in Hamburg. Ein Rundschreiben wird Sie über alles informieren. Ich bin über den Berg.» Es war ein denkwürdiges Übersee-Ferngespräch.

Dieser Auftrag wurde unter meiner permanenten persönlichen Aufsicht glatt und fristgerecht abgewickelt. Nach Brasilien schickte ich den Montageinspektor Kempen, unseren tüchtigsten Mann.

Kempen, der Allerweltskerl, hat seine Sache erstklassig erledigt. Es war eine gewonnene Schlacht für die Firma und ihr Renommee. Wir machten hier einen aussergewöhnlich guten Gewinn, der wiederum einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Konsolidierung bedeutete. Man braucht eben auch als Unternehmer Fortune.

Jahre später sagte mir Herr Holthusen, der Partner von Petersen in Hamburg: «Man wurde damals nervös bei uns wegen Ihrer Firma. Ich habe geraten, Ruhe zu bewahren und vor Kurzschlussreaktionen, wie Klageerhebung wegen rückständiger Provisionen, gewarnt. Als Sie das grosse Brasiliengeschäft so glänzend abwickelten und sich durch den Verkauf der Giesserei wieder flottmachten, war ich gerechtfertigt. Wir Hamburger Kaufleute schätzen persönliches Vertrauen, das nicht enttäuscht wird, besonders hoch ein.»

Nachdem die ersten Zahlungen von Siempelkamp eingingen und der Giessereibetrieb finanziell «abgekoppelt» war, verfolgte ich ständig mit grosser Spannung die Entwicklung der Liquidität. Die Finanzlage entspannte sich schneller, als ich erwartet hatte. Neben den wichtigsten rückständigen Lieferantenverpflichtungen wurden zuerst die mit über einer Million DM längst fälligen Vertreterprovisionen, seit einiger Zeit verzinst, nach festgelegtem Plan bezahlt. (Schliesslich sollten die Vertreter wieder mit Freude arbeiten und vor allem – verkaufen!) Nach der Normalisierung aller Lieferantenverpflichtungen wurden die Akzepte, mit welchen wir uns bis zu 1,5 Millionen DM Kredit verschafft hatten, nach und nach abgebaut. «Wir kommen als letzte dran», erklärte der Filialdirektor Hausmann seinem Vorstand ungerührt, wenn er von «Düsseldorf» zur Rückführung des kurzfristigen Kredits gedrängt wurde. Gleichzeitig prophezeite er dem Kreditreferenten Jährisch, über den er sich oft geärgert hatte, weil

sie ganz verschiedene Naturen waren, dass «Kleinewefers spätestens ab Anfang 1955 so flüssig ist, dass die Firma alle Rechnungen mit Skonto bezahlt».

So kam es auch. Die Liquidität verbesserte sich in kaum anderthalb Jahren um mehrere Millionen, ein Prozess, der sich durch Zinsersparnisse, Skontogewinn und Geschäftserfolg schliesslich aus sich selbst nährte und beschleunigte.

Nach zweimaliger Absage, die zu überbringen dem Bevollmächtigten für Nordrhein-Westfalen, Carl Alexander v. Einem, peinlich war, hatte schliesslich auch die Industriekreditbank keine Bedenken mehr, mir den seit langem beantragten langfristigen Kredit von 1,5 Millionen DM zu gewähren. Es bewahrheitete sich hier die alte Bankweisheit: «Eine Bank gibt dir nur Kredit, wenn du nachweisen kannst, dass du ihn eigentlich nicht brauchst!»

Damit waren die akuten finanziellen Probleme gelöst. Kurzfristige Bankschulden gab es nicht mehr. 1956 begann ich mit der Planung des Verwaltungsgebäudes, einiger Hallen, Werksstrassen usw. Die bauliche Ausgestaltung der Maschinenfabrik sollte bis 1962, dem Jahr des 100jährigen Bestehens des Stammhauses Kleinewefers wenigstens vorläufig abgeschlossen und repräsentativ sein.

Bevor die Industriekreditbank ihre endgültige Kreditzusage gab, hatte sie eine Sonderprüfung durch einen Wirtschaftsprüfer ihres Vertrauens, Dr. Brandenburg aus Düsseldorf, verlangt. Dieser ging mit seinen Gehilfen sehr gründlich vor und eliminierte rücksichtslos alle zweifelhaften Werte aus den Bilanzen. Das Ergebnis war für mich zwar nicht überraschend, aber doch ziemlich ernüchternd: übrig blieb ein Eigenkapital von knapp einer Million DM. Ich hatte damit zuvor viel zu grosse Sprünge gemacht. Diese «Sprünge» aber hatten die Giesserei erst zu einem verkaufsfähigen Objekt gemacht, indirekt die Entwicklung der Industrie-Companie nachhaltig gefördert und schliesslich die Maschinenfabrik mit einem zukunftsträchtigen Fabrikationsprogramm überhaupt wiederentstehen lassen. Das war die positive Seite der Rechnung.

Die Arbeit dieses Wirtschaftsprüfers gefiel mir, obwohl das Ergebnis nicht gerade erfreulich war. Von jedem Berater muss man rückhaltlose Offenheit erwarten, sonst taugt er nichts. Von da an wählte ich Dr. Brandenburg zu unserem ständigen Wirtschaftsprüfer, bis sich nach vielen Jahren wieder die Notwendigkeit zu einer Veränderung ergab.

Am Ende des ereignisreichen Jahres 1953 bot mir mein Onkel Wilhelm den Kauf des Geländes der Krefelder Garnhandlung, der ehemaligen Färberei Pannes, an. Dieses Grundstück von etwa 30’000 Quadratmetern Grösse war, das hing noch mit der Gründerzeit zusammen, ein «Pfahl im Fleische» des Werksgeländes der unmittelbar benachbarten Maschinenfabrik.

In der finanziell noch beengten Situation kam mir das Angebot, ausgerechnet ein Grundstück zu kaufen, nicht sehr gelegen. Aber es war eine einmalige Chance, das Werksgelände abzurunden. Die Gebäude der Garnhandlung, fast

alle noch zerstört, waren mit Ausnahme von ein paar Büroräumen, die ich gut brauchen konnte, nicht viel wert.

Trelenberg führte die Verhandlungen. Es gelang ihm, unter Heranziehung aller schon darauf ruhenden Hypothekendarlehen, welche noch etwas aufgestockt wurden, das Grundstück mit einem Minimum an baren Mitteln zu kaufen.

Freudigen Herzens ging ich zu meinem Vater und sagte ihm: «Soeben haben wir beim Notar den Vertrag unterschrieben, mit welchem wir von Onkel Wilhelm das Grundstück der Krefelder Garnhandlung gekauft haben.» Ich wusste, dass der Erwerb dieses Grundstücks ein alter Traum auch von ihm war.

Darauf seine trockene Antwort auf Platt: «Dat hüert sich all bäeter aan wie de Geterei verkoope!»

Weil Erinnerungen meist nur ein «Sonntagsgesicht» zeigen und der Verfasser von Erfolg zu Erfolg eilt, schien es mir richtig, besonders in diesem Kapitel von den Fehlern und Schwierigkeiten eines Unternehmers wirklichkeitsnah und detaillierter zu berichten. Wirtschaftler lernen am meisten aus eigenen Misserfolgen, gelegentlich auch aus denen anderer. Politiker und Generäle leider fast nie – es sind ja auch andere, die ihre Fehler bezahlen müssen, manchmal mit dem Leben . ..

27. KAPITEL

Besuch in Holland, Herzanfall auf der Landstrasse – Das Minibüro – Vom Produktionsbetrieb zum Engineering-Unternehmen – Der Vater stirbt – Steuerfahndung – Verwaltungsgebäude, Architektur – Nachfolgeprobleme – Dieselmedaille 1959

Für einen Nachmittag und Abend im Oktober 1953 waren Eva und ich zu Herrn van der Lande, mit dem ich mich seit Kissingen angefreundet hatte, nach Holland eingeladen. Wir sollten ihn und seine Frau in seinem Landhaus, im südlichen Brabant gelegen, zum Tee besuchen. Von da aus sollte es zum Abendessen in das «Stadthaus» der van der Landes nach Geldrop gehen. Seine Textilfabrik lag in Helmond.

Unsere Gastgeber erwarteten uns im grossen Wohnraum mit brennendem Kamin. Das Haus atmete die Weite der Landschaft und jene zurückhaltende Grosszügigkeit, welche die holländischen Grossbürger kennzeichnet. Frau van der Lande war eine charmante Gastgeberin. Wir verstanden uns sehr gut und hatten einen angeregten Nachmittag.

In der Dämmerung ging es unter Führung der van der Landes nach Geldrop, einem jener hübschen, etwas verschlafen wirkenden holländischen Städtchen. Ein stattlich gebautes Haus, in einem mittelgrossen Park gelegen, nahm uns auf. In gelockerter Stimmung nahmen wir Platz zu einem festlichen Abendessen. Das Essen hatte holländische Ausmasse. Gegen halbzehn Uhr verabschiedeten wir uns von unseren gastlichen Freunden, um über Venlo nach Krefeld nach Hause zu fahren. Die Strasse kannte ich gut.

Es war ein herrlicher Abend. Am klaren Himmel stand der Vollmond. Wir waren kaum ein paar Kilometer gefahren, als ich mich unbehaglich zu fühlen begann. Ich wurde unruhig, stieg aus, um mir die Beine zu vertreten und frische Luft zu schöpfen. Etwas erfrischt fuhr ich weiter. Aber schon nach wenigen Kilometern setzten Kreislaufbeschwerden ein. Wir mussten wieder halten.

Eva, obwohl sie mit diesem Wagen keine Übung hatte, übernahm das Steuer, denn sie war unruhig geworden und drängte nach Hause. Ich setzte mich neben sie. Schon nach kurzer Zeit hatte ich wieder starke Beklemmungen und Schmerzen in der Herzgegend. Wir mussten wieder halten.

Jetzt war ich am Ende: Mit gelockerter Kleidung, halb in die rückwärtigen Polster des Wagens gelehnt, versuchte ich, die heftigen krampfartigen Schmerzen am Herzen, die mir fast die Brust zerrissen, zu verbeissen.

Ich dachte, das muss wohl der Tod sein, hier auf der Landstrasse in Holland geht es zu Ende.

Eva sprach beruhigend auf mich ein und tat dann das einzig Richtige: sie stellte sich auf die Strasse, um einen in Richtung Geldrop fahrenden Wagen anzuhalten.

Wir hatten Glück. Es kam bald ein Holländer, der nach Geldrop fuhr und die van der Landes und deren Wohnung kannte. Er erbot sich, dort Bescheid zu sagen und uns ein Auto zu schicken. Denn an Selbstfahren war nicht zu denken.

Eva stützte mich auf dem Rücksitz des Autos. So warteten wir am Strassenrand. Ich starrte in den Mond, und 1'000 Gedanken schwirrten durch meinen Kopf. Eines tröstete mich: Wenn ich wirklich sterben muss, so werde ich zwar meiner Familie und meinen Mitarbeitern alles nur halbfertig hinterlassen, und es wird für sie sicherlich noch schwere Monate geben, aber die unmittelbare Gefahr ist abgewendet. Bei richtiger Führung muss die Gesundung des Unternehmens von Monat zu Monat fortschreiten.

Ich sagte Eva: «Für den Fall meines Todes übertrage die Führung der Maschinenfabrik den ‚drei Musketieren' Reichhelm, Freyberg und Trelenberg, während Lacher weiter den Verkauf macht und Schmithals die Finanzen. Die Führung der Industrie-Companie ist bei Fritz Jahn und den technischen Mitarbeitern in guten Händen. Fritz Jahn sei dein Berater in allen kaufmännischen Angelegenheiten. Nur jetzt nicht irgendwelche personellen Veränderungen vornehmen. Später musst du weitersehen. Du bist klug und durch viele Gespräche erfahren genug, um zu gegebener Zeit die richtige Entscheidung zu treffen.»

Schon früher, im Kriege, hatten wir gelegentlich darüber gesprochen, was für den Fall meines Todes zu tun sei, und in den turbulenten Nachkriegsjahren wurden diese Überlegungen bekräftigt. Eva würde sich durch häusliche Hilfe für eine regelmässige Bürotätigkeit freimachen und als Frau sicher «ihren Mann stehen», davon war ich überzeugt.

Die Schmerzen in meiner Brust liessen etwas nach. Aber ich war in Schweiss gebadet und fror gleichzeitig. Ich hatte noch nicht das Gefühl, dass ich es überstanden hätte. Jeden Augenblick erwartete ich einen neuen, dann vielleicht tödlichen Anfall.

Nach einer endlos erscheinenden Stunde kam von Geldrop ein Auto mit Chauffeur. Herr van der Lande war selbst mitgekommen. Er hatte sich in Eile notdürftig angezogen.

Nach einigen Gehversuchen im Freien und nachdem ich die frische Nachtluft tief eingeatmet hatte, fühlte ich mich zur Rückfahrt in der Lage. Ich stieg mit Eva in das grosse Auto, einen «Amerikaner», welchen Herr van der Lande selbst behutsam nach Geldrop führte, während der Chauffeur mit meinem Wagen folgte.

Es war nach Mitternacht, als wir wieder im Wohnhaus der van der Landes eintrafen. Das Ehepaar war in rührender Weise um uns, besonders um mich,

bemüht, und sie hatten ein Gastzimmer für die Nacht hergerichtet.

Herr van der Lande hatte auch seinen Hausarzt benachrichtigt, einen jungen sympathischen Holländer, der mich schon erwartete. Er untersuchte mich sofort sehr gründlich und stellte fest, dass zu unmittelbarer Besorgnis jetzt kein Anlass mehr bestand. Er gab mir ein Beruhigungsmittel, und ich schlief dann bald fest und traumlos ein.

Am nächsten Morgen fühlte ich mich besser. Nie kopfhängerisch, so war ich auch jetzt, nachdem die Ängste der Nacht gewichen waren, wieder mit neuem Lebensmut erfüllt. Telefonisch hatte Eva aus Krefeld ein Auto mit Fahrer bestellt. Nach einem leichten Frühstück verabschiedeten wir uns von unseren Gastgebern und dankten ihnen aus bewegten Herzen. Ohne Zwischenfall ging es nach Krefeld, wo ich gleich wieder ins Bett gepackt wurde. Unser Hausarzt untersuchte mich und kam zu demselben Resultat wie sein holländischer Kollege: keine akute Gefahr.

Auch eine umfassende klinische Untersuchung ergab, dass ich sehr wahrscheinlich keinen Herzinfarkt erlitten hatte, sondern dass es «nur» ein Herzanfall, allerdings ein schwerer, gewesen war. Ich hatte ihn dank meiner kräftigen Konstitution überstanden. Mit 48 Jahren war ich zwar einerseits in einem gefährdeten Alter, andererseits aber noch jung genug, um mich ganz regenerieren zu können.

Dieser Herzanfall aber, so gut ich ihn nach mancherlei Rückfällen letztlich auch überstanden hatte, bedeutete doch einen tiefen Einschnitt in meinem Dasein. Ich hatte dem Tod ins Auge gesehen, das würde ich nie vergessen können. Das prägte mich und mein künftiges Leben. Im Gegensatz zum «Reiter über den Bodensee» konnte ich einen neuen Anfang machen.

Eine Reihe von Jahren war mein Kreislauf sehr labil. Das Autofahren wurde zum Trauma, und an Selbstfahren war auf absehbare Zeit nicht zu denken. Aber bald schon musste ich mich den Forderungen des Tages wieder stellen.

Nach der grossen Krise des Unternehmens und meiner persönlichen war «Flagge zeigen» besonders wichtig. Deshalb machte ich mich auf, wichtige Kunden zu besuchen, um Aufträge hereinzuholen. Alle leitenden Mitarbeiter waren jetzt an der Verkaufs-»Front» tätig. In schwierigen oder flauen Zeiten gibt es nichts Wichtigeres.

Auf einer Fahrt ins Bergische Land zur grössten Textildruckerei Westdeutschlands (inzwischen ist dieses traditionsreiche und bedeutende Unternehmen buchstäblich verschrottet) musste ich umkehren. Erst gemeinsam mit Eva, die mich beruhigte, konnte ich den Besuch ausführen.

Bei einem Besuch in Süddeutschland, in der Umgebung von Augsburg, landete ich abends in einem kleinen Kreiskrankenhaus. Am nächsten Morgen entliess mich der kopfschüttelnde Chefarzt wieder, weil ich die Fahrt fortsetzen wollte, um das Besuchsprogramm zu Ende zu führen. Die Rückfahrt machte

ich mit dem Zug. Unterwegs befielen mich heftige Beklemmungen, als mir bewusst wurde, dass ich allein, ohne Begleitung war und nicht aussteigen konnte.

Es hat Jahre gedauert, bis sich mein Zustand einigermassen normalisierte. Dazu bedurfte es einer vollkommenen Umstellung der Lebensweise. Das Rauchen hatte ich mit dem Tage des Herzanfalls eingestellt. Ich lebte seitdem sehr mässig, schlief viel, ging – wenn eben möglich – täglich spazieren und machte jedes Jahr – als Urlaub – eine Kur, manchmal zwei Kuren, die der gründlichen Erholung und Regeneration dienten. Später konnte ich sogar meinen geliebten Skilauf wieder aufnehmen.

In diesen Jahren habe ich mehr noch als sonst gelernt, mich willensmässig zu konzentrieren und zu beherrschen. Das Führen und so im Blickpunkt zu stehen, war ich gewöhnt, aber ich tat es lange ohne besondere Anstrengung aus der Vollkraft heraus. Jetzt aber musste ich immer meine Kräfte sammeln, um das Bild eines für seine Position in jeder Beziehung ausreichend befähigten Mannes zu bieten und Autorität, die auch von der körperlichen Leistungsfähigkeit abhängig ist, auszustrahlen.

Alle überbetriebliche Tätigkeit gab ich schweren Herzens auf. Viel später habe ich in begrenztem Rahmen zu solcher Betätigung noch einmal einen Anlauf genommen.

Zu Beginn des Jahres 1954 erhielt ich in meinem Sechs-Quadratmeter-Büro überraschend Besuch aus den USA. Im Auftrage unseres Partners Wickwire erschienen Walter Scheib, der «Aussenminister», und Robert Herbst. Drüben war man über unsere nun schon zurückliegenden finanziellen Probleme unterrichtet. Ich empfing meine Gäste möglichst unbefangen, obwohl ich den Zweck des Besuches ahnte. Ohne viel Umschweife erklärte Walter Scheib mit entwaffnender amerikanischer Offenheit: «Wir wollten einmal sehen, if you still were sitting on your chair.»

Ich konnte meine Besucher beruhigen. Ich sass noch – oder wieder – zwar etwas reduziert, aber fest auf meinem Stuhl. Das nahmen sie befriedigt zur Kenntnis. Hinsichtlich der künftigen Zusammenarbeit, der Belieferungen usw. gab ich ihnen alle Informationen. Ich entwickelte ihnen das Firmenkonzept, welches nun auch für die Maschinenfabrik mehr in Richtung eines Engineering-Unternehmens ging: «Wir wollen mehr Geist statt Eisen verkaufen.» In diesem Zusammenhang sei der Verkauf der Giesserei konsequent. Den Abgesandten aus den USA leuchtete das ein, und sie kehrten befriedigt zurück. Die Freundschaft blieb ungetrübt.

An einem heissen Augusttag 1954 starb mein Vater im Alter von 91 Jahren. Er starb an Entkräftung, nachdem er schon seit vielen Wochen das Bett nicht mehr hatte verlassen können und nur noch wenig Nahrung zu sich nahm. Vor Mona-

ten schon hatte er mir im Gespräch, verhalten, wie man über diese letzten Dinge spricht, zu verstehen gegeben, dass sein Leben zu Ende gehe. Sein Lebenslicht, das lange und stetig geleuchtet hatte, begann zu flackern. In den letzten Wochen hatte ich ihn fast täglich besucht, wenn auch nur kurz, um ein paar Sätze mit ihm zu sprechen. Meine Schwester wich kaum von seinem Bett, sie blieb auch über Nacht im Zimmer.

Noch bevor ich ins Büro fuhr, ging ich um acht Uhr in das Zimmer meines Vaters. Als ich die Tür öffnete, war sein Kopf mir zugewandt. Ich hörte, wie er leise und schwach «Paul» sagte. Es war eine Begrüssung. Mehr sagte er nicht. Es war das letzte Wort, das er vor seinem Tode sprach. Eine Verpflichtung.

Für diesen Morgen hatten sich in der Firma einige Türken, die einen grossen Auftrag auf eine Ausrüstungsanlage vergeben wollten, angemeldet. Da ich schon früher mit diesem Geschäft befasst war und die Kunden kannte, wollte ich die Verhandlung selbst führen und erwartete die Türken um neun Uhr. Meine Schwester sagte: «Geh' ruhig! Sollte etwas sein, dann rufe ich dich an. Bei Vater hatte immer alles, was mit der Firma zusammenhing, Vorrang vor allem anderen. Du kannst hier doch nichts tim. Er schläft jetzt oder dämmert.»

Kaum hatte ich im Büro die Verhandlung mit den Türken eröffnet, da rief meine Schwester an: «Komm' doch bitte gleich herüber!» Ich fuhr nach Hause und stand am Totenbett meines Vaters. Kurz vorher war er im Beisein meiner Schwester, ohne noch etwas gesagt zu haben, still eingeschlafen.

Mein Vater war ein grosser Mann gewesen. Er hatte einen weiten Weg gemacht von der kleinen Werkstatt in der Felbelstrasse bis zu dem, was er nicht nur als Unternehmer, sondern auch als Mensch geworden war. Dies alles hatte ich erst später begriffen. Es war seltsam: Obwohl mein Vater eigentlich schon seit Mitte der dreissiger Jahre nichts Wesentliches mehr für die Firma tat oder tun konnte, so stand er doch als Senior der Familie und als Persönlichkeit immer vor mir. Ich war zwar Repräsentant des Unternehmens und der Familie nach aussen geworden, aber der Vater spielte einfach durch sein Dasein seine wichtige und bedeutende Rolle. Jetzt auf einmal war er tot, und ich stand ganz allein vom. Es war so, als ob der Vater doch noch eine Art Schutzschild vor mir gewesen wäre, und dieser war nun auf einmal weg.

Auf dem Friedhof bildete die ganze Belegschaft Spalier, durch welches wir den Unternehmer zu Grabe trugen. Am Grab sprach der Meister Rangs, ein Mann aus der Werkstatt, zu Herzen gehende Worte. Die alten Meister waren die eigentlichen Weggenossen meines Vaters gewesen, und so war es sinnvoll, dass einer von diesen ihm den Abschiedsgruss ins Grab nachrief. Auch ein Repräsentant der Stadt Krefeld gab meinem Vater die letzte Ehre.

Sechs Wochen nach dem Tode meines Vaters reiste ich wieder in die USA. Da mir der Arzt für mehrere Jahre verboten hatte zu fliegen, reiste ich mit dem

Schiff. Meinen Freund Werner Hauss, Medizinprofessor und Herzspezialist aus Münster, hatte ich eingeladen, mich zu begleiten. Ich befürchtete immer einen Rückfall. Vorsorglich hatte ich für mehrere Jahre eine sehr hohe Risikoversicherung auf mein Leben abgeschlossen. Im Falle meines vorzeitigen Todes würden erhebliche Mittel sofort zur Verfügung stehen, um der Firmenführung und der Familie auch auf lange Sicht die notwendige finanzielle Bewegungsfreiheit zu sichern. Die Deutsche Bank, welche ich unterrichtete, wertete diese Massnahme sehr positiv und nahm sie mit Befriedigung zur Kenntnis.

Mehr als zehn Jahre, solange ich noch ganz in der Verantwortung stand, lebte ich in der Furcht vor einem plötzlichen Herztod. An diesem bedrückenden Gefühl konnten auch die meist positiven Ergebnisse regelmässiger ärztlicher Untersuchungen nichts Wesentliches ändern. Manchesmal habe ich nach einer aufregenden Verhandlung geglaubt, tot umzufallen. Manche der wichtigen Handlungen und Entscheidungen jener fünfziger und sechziger Jahre erklären sich hieraus und sind in erster Linie aus dieser permanenten Spannung, in der ich lebte, zu verstehen. Diese Spannung Hess eigentlich erst nach, als ich der unmittelbaren Verantwortung ledig war und mein Haus bestellt hatte, als die rechtlichen Fragen geordnet und in Geschäftsführung und Aufsichtsrat, neben meinem ältesten Sohn, fähige jüngere Mitarbeiter und ein Kreis gewichtiger Berater Kontinuität auch bei unvorhergesehenen Umständen versprachen.

Auf allen Reisen erfreute ich mich besonderer Aufmerksamkeit. Auch meine Begleiter profitierten davon. Wie bei heimischen Hotels, so buchte mein Büro diese Passagen unter Hervorhebung meines Titels als «Senator», von dem ich sonst nie Gebrauch machte. Was die Reederei oder der Kapitän sich unter einem deutschen Senator vorstellten, weiss ich nicht. Jedenfalls kam ich so zu besonderem Ansehen und bevorzugter Behandlung an Bord. Ein Kapitänsempfang oder der Kapitänstisch waren mir sicher, so dass es nie an interessanter Gesellschaft und guter Unterhaltung mangelte.

Um die Jahreswende 1954/55 erschien unangemeldet die Steuerfahndung, gewissermassen die Kriminalpolizei der Finanzbehörde, und verlangte mich zu sprechen. Ein Chef und zwei Mann machten sich sofort in Buchhaltung und Registratur der Maschinenfabrik an die Untersuchungsarbeit.

Für eine kleinere Textilfabrik in Westfalen hatten wir um 1950 oder 1951 eine Maschine geliefert. Ein Teil des Kaufpreises war «schwarz» bezahlt worden, wie es bei der Textilindustrie damals häufiger vorkam. Die Beträge waren natürlich nicht verbucht, es bedurfte einiger Sorgfalt und Phantasie, sie in den Geldkreislauf der Firma einzuschleusen, wenn sie nicht gleich «schwarz» weiterverwendet wurden. Der Selbsterhaltungstrieb in diesen aussergewöhnlichen Jahren zwang uns, mit diesem Problem zu leben. Der westfälische Kunde hatte

seine «schwarzen» Eingänge und Ausgänge so verbucht, dass sie bei der ersten Betriebsprüfung seines Finanzamtes entdeckt wurden. An dem Westfalen-Fall war nichts mehr zu retten.

Die Arbeit der Fahnder konzentrierte sich auf zwei gewichtige Steuervergehen. Wir sollten erstens, sozusagen «auf Verdacht», mit einer relativ hohen Summe für nicht verbuchtes Schwarzgeld eingeschätzt und strafbar gemacht werden. Zweitens sei die DM-Eröffnungsbilanz zum 30.6.1948 nicht ordnungsgemäss, man müsse «die Buchhaltung verwerfen», wie der technische Ausdruck lautete. (An jenem 30. 6. 1948 hatte ich, weiss Gott, andere Sorgen, als mich zum Beispiel um Einzelheiten der vorgeschriebenen körperlichen Aufnahme aller Gegenstände des Unternehmens und um viele andere Formalitäten zu kümmern.) Und das Schwarzgeld? Ganz rekonstruieren konnte kein Mensch mehr diese Vorgänge. Auch Ausländer hatten uns im Zusammenhang mit Aufträgen dies Geld geradezu aufgedrängt, um die JEIA zu umgehen und selbst einen Kurs-»Schnitt» zu machen. Wir waren in einer Zwangslage wie viele andere auch. Es dauerte Jahre, bis diese «schwarzen» Beträge vom Markt absorbiert und in den normalen Geld-Kreislauf eingeschleust waren.

Nun bestand die Gefahr von Steuernachzahlungen und Steuerstrafen in erheblicher Höhe. Man wollte uns mangels Unterlagen einschätzen. Jetzt war es an mir, die Sache zu einem guten Ende zu bringen.

Ich erreichte es, dass ich den leitenden Beamten an einem Sonntagvormittag in Ruhe unter vier Augen sprechen konnte, um ihm das Schicksal der Firma und die aussergewöhnlichen Umstände jener Zeit ausführlich zu schildern. Ich sagte ihm: «Ich habe unter sehr schwierigen Verhältnissen einfach angefangen mit der Arbeit, ohne viel rechts und links zu schauen, ohne mich bei jedem Auftrag zu fragen, ob die Sache auch steuerlich vollkommen korrekt ist. Ich musste wieder Arbeitsplätze schaffen; über 1’000 Mann waren wir vor dem Kriege. Inzwischen arbeiten wir längst wieder nach strengen kaufmännischen Grundsätzen, und natürlich werden die steuerlichen Auswirkungen aller Geschäftsvorgänge ständig beachtet. Dafür sorgt schon unser Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.»

Ich konnte klarmachen, dass unsere mühsam aufgebaute Kreditposition gestört würde und die Banken wieder unruhig würden, wenn die Buchhaltung verworfen würde. Der Finanzbeamte war verständnisvoll, und mir schien der Augenblick für einen Vergleich gekommen.

Ich schlug vor, die Buchhaltung zu lassen, wie sie ist, und im Übrigen einen Vergleich zu machen, der von mir und Trelenberg ausgearbeitet war und beiden Seiten gerecht werden würde.

Mit nur unwesentlichen Änderungen wurde mein Vorschlag akzeptiert. Die Steuerfahnder verliessen wieder das Haus. Aber es hatte mich Nerven und heftige Kreislaufstörungen gekostet.

Als sich auch die Maschinenfabrik, neben der Industrie-Companie, gegen Mitte der fünfziger Jahre immer mehr entwickelte und die Geschäfte sich ausdehnten, wurden die Büroverhältnisse immer unhaltbarer. Jeder Winkel war ausgenutzt. Die Angestellten begannen zu murren. Das war umso bedenklicher, als qualifizierte Kräfte, insbesondere Ingenieure und Techniker, immer knapper wurden. Manche Auslandsvertreter weigerten sich, Kunden zu uns zu führen, weil wir keine Besuchszimmer hatten und die Büros, mehr als primitiv, auf verwöhnte Ausländer einen eher negativen Eindruck machten.

Im Sommer 1956 rief ich die leitenden Mitarbeiter zu einer Konferenz. Einziger Punkt der Tagesordnung: Bau eines Verwaltungsgebäudes. Ich sagte: «Unser wertvollstes Kapital sind die Menschen, unsere Mitarbeiter im Büro und Betrieb.» Der Maschinenpark insbesondere sei sicher noch verbesserungsbedürftig, leicht könne man da noch ein paar Millionen unterbringen, aber jetzt müssten wir erst einmal den Menschen im Büro anständige Arbeitsplätze und eine ansprechende Umgebung schaffen. Ein Verwaltungsgebäude müsse gebaut werden, anschliessend Räume für Versuchsanstalten, um die technische Entwicklung, von der wir leben, zu fördern. Ausserdem brauchten wir – wie vor dem Krieg – wieder eine ordentliche Lehrwerkstatt zur Heranbildung unseres Facharbeiternachwuchses, aus welchem sich vor allem unsere so wichtigen Monteure rekrutieren. Schliesslich sei auch 1962 unser 100jähriges Jubiläum. Bis dahin müsse hier auch äusserlich – Werkstrassen, Parkplätze, Grünanlagen usw. – alles ordentlich aussehen. Wir hätten es in vieler Hinsicht schwerer gehabt als andere, sagte ich, aber danach frage heute niemand mehr.

Dieses Bauprogramm sollte finanziellen Vorrang vor anderen Investitionen haben. Ich schätzte, dass wir in den nächsten paar Jahren etwa drei bis vier Millionen DM allein hierfür vorsehen müssten – damals für uns eine bedeutende Summe

Es gab eine lebhafte Diskussion Wir einigten uns. Es wurde ein Bauausschuss eingesetzt, der die Standortfrage klären, die Vorbereitungen treffen und später die Durchführung der Bauvorhaben überwachen sollte. Ich selbst übernahm die Leitung. Wir gingen mit Feuereifer an die Arbeit und sassen oft bis in die Nacht hinein zusammen. In einer Betriebsversammlung unterrichtete ich die gesamte Belegschaft und sagte, dass der Bau 1957 begonnen würde und voraussichtlich 1959 bezugsfertig sei.

Mit der architektonischen Planung beauftragte ich den Krefelder Architekten Erwin Busch. Im Übrigen hatte ich als Bauherr ziemlich klare Vorstellungen von dem geplanten Bau und davon, was ich wollte. Der Bau des Verwaltungsgebäudes bedeutete für mich die Erfüllung eines jahrzehntelangen Traumes. Immer wieder hatte ich mich in Gedanken damit befasst. Nun sollte dieser Traum Wirklichkeit werden.

Die aus Stahl und Glas bestehenden kubischen Kästen lehnte ich ab. Das

grelle Licht in diesen Glaskästen stört das Denken. Es künstlich wieder zu dämpfen, macht überflüssige Kosten. Ich wollte nicht nur Glas, sondern auch Mauern um mich haben. Über die Jahrhunderte hatten sich in unserem Klima Backsteinmauern als natürliche Klimaanlage bestens bewährt: im Sommer kühl, im Winter warm.

Selbst offensichtliche und gravierende technische Mängel solcher «Glaspaläste», ungegliedert und steril in der Wirkung, können, sofern nur ein bekannterer Architekt sie konzipiert hat, nicht hindern, dass sie zum Beispiel auch in Krefeld als städtebauliche «Kleinodien» bezeichnet und bei jeder Gelegenheit gepriesen werden. Es sind dies Produkte einer missverstandenen oder entarteten Bauhaus-Idee, die heute auch als gigantische Wohnblocks und Wohntürme unsere Städte und die Landschaft verschandeln.

Ich entschied mich also für einen Betonskelettbau mit nicht zu enger Fensterteilung. Die Betonflächen wurden mit gelb variierten Ziegelsteinen meiner niederrheinischen Heimat verkleidet und zugleich gegliedert. Der Hauptbau, ergänzt durch einen Seitenflügel, war zur späteren Aufstockung auf die doppelte Höhe von zwölf Stockwerken vorgesehen. Diese Ziegelfarbe würde es immer geben, so dass sich ein Auf- oder Anbau nahtlos und unauffällig an den Altbau anschloss. Diese Überlegung hat sich schon nach knapp acht Jahren, als wir aufstocken und erweitern mussten, als richtig erwiesen. Der Bau hat sich im ganzen bewährt. Durch seine Höhe bildet er einen repräsentativen Akzent.

Ich verzichtete sowohl auf einen demonstrativen «Ersten Spatenstich» als auch auf eine Grundsteinlegung. Zu oft hatte ich erfahren, wie wandelbar Glück und Erfolg sein können. So wollte ich lieber die Vollendung des Bauwerkes abwarten. Im Rahmen einer kleinen Feier wurde 1959 der «Schlussstein» eingefügt und mit diesem eine Zinkbüchse mit Zeit-, Familien- und Firmendokumenten eingemauert. Die Büste meines Vaters, von Professor Akkermann im Kriege geschaffen und vor der Zerstörung gerettet, fand – wie ich es schon lange geplant hatte – in der Eingangshalle einen würdigen Platz.

Eine offizielle Einweihung gab es nicht, nur eine kleine Feier mit den leitenden Mitarbeitern und dem Betriebsrat in meinem neuen Büro.

Zu der Feier erschien überraschend als Repräsentant der Deutschen Bank das Vorstandsmitglied Dr. Janberg, mit dem ich sechs Jahre zuvor um das Schicksal der Firma gerungen hatte. In einer sehr herzlichen Ansprache beglückwünschte Janberg mich und die Firma zu dem schönen Bau und wünschte uns für die Zukunft das Beste.

Mein neues Büro im fünften Stock war etwa 35 Quadratmeter gross. In ihm fühlte ich mich, inzwischen Mitte 50 geworden, wie ein König. Es war das erstemal nach jahrzehntelangem Arbeiten und Ringen, nach einem völligen Neubeginn nach dem Kriege, dass ich in einem angemessenen Büro sass und Besucher und Mitarbeiter würdig empfangen konnte. Es war ein Gefühl der Be-

freiung und Befriedigung. Nicht nach Luxus stand unser Sinn, sondern die Notwendigkeit, auch der geistigen Arbeit einen angemessenen Arbeitsplatz zu schaffen, war die Triebfeder für diesen Bau gewesen.

«Geist statt Eisen verkaufen» war 1953 mein Slogan gewesen. Inzwischen war diese Erkenntnis zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskonzeption geworden. Nur noch etwa 50 Prozent dessen, was wir heute an Maschinen, Apparaten und Anlagen liefern, werden in eigenen Werkstätten produziert. So sparen wir Mittel für Investitionen, die für die Finanzierung des Umsatzes und für Entwicklungsarbeiten nützlicher eingesetzt werden können. So entstanden für Forschung und Entwicklung Versuchsanstalten, welche sich auch für die Vorführung von Maschinen und Apparaten sehr bewährt haben.

Nach fünf Jahren, zur Hundertjahrfeier des Unternehmens im Jahre 1962, war das ganze, 1956/57 geplante und begonnene Bauprogramm abgeschlossen. Es war, dank erfolgreicher Arbeit des Unternehmens, finanziell glatt verkraftet worden, obwohl in dieser Zeit auch die Umsätze laufend stiegen und Mittel erforderten. Wir machten gute Gewinne, das Lebenselixier für jedes Unternehmen. Auf das Arbeitsklima im technisch-kaufmännischen Bereich wirkten sich die Bauten sehr günstig aus. Eine neue Phase der Entwicklung der Unternehmen, in welcher wir vor allem qualitativ höhere Ansprüche an die Mitarbeiter stellen konnten, war damit vorgezeichnet.

Auch das Bürohaus der Industrie-Companie war inzwischen auf das Doppelte erweitert und modernisiert worden. Dieses immer noch zweckmässige Bürohaus wird heute ausschliesslich von dem Bereich «Lufttechnik und Klimaanlagen» genutzt, der sich in den letzten zehn Jahren beachtlich entwickelt hat. Der traditionelle Apparatebau (Hochtemperatur-Technik) und die Handelsabteilung sind seit einigen Jahren in das inzwischen wesentlich erweiterte Verwaltungsgebäude an der Maschinenfabrik umgezogen.

1958 waren, trotz erfolgter Konsolidierung und guter Entwicklung, die äusseren Verhältnisse der Maschinenfabrik noch wenig ansprechend und schon gar nicht glanzvoll. Das sollte im Zuge des laufenden Bauprogramms erst noch werden. Auch im rechtlichen Bereich standen die notwendigen Veränderungen noch bevor; ich war nach wie vor der alleinige persönlich haftende Gesellschafter und Inhaber. Sobald ich nach Umwandlung in eine GmbH & Co. KG eine mehrköpfige Geschäftsführung würde bilden können, war der ehemalige Oberst im Generalstab Reichhelm, durch Heirat mit meiner Familie verbunden, als Geschäftsführer und mein Vertreter vorgesehen. Er hatte sich zu einem tüchtigen Kaufmann entwickelt, und über Führungsqualitäten verfügte er ohnehin. Ehemalige Generalstabsoffiziere machten allenthalben ihren Weg in der Industrie.

Da Günther Reichhelm 1959 bei «Kleinewefers» ausschied, musste ich mich

auf diese veränderte Situation einstellen, wobei ich jetzt auch an den späteren Generationswechsel in Familie und Finnenführung dachte. Ich beriet mich mit Eva. Von unseren Söhnen kam zunächst nur der älteste, Jan, in Frage, da er gerade sein Studium abgeschlossen hatte. Mit 23 hatte er seinen juristischen Referendar gemacht und arbeitete in Münster an der Promotion. Wir liessen also unseren Sohn Jan nach Krefeld kommen, und ich schilderte ihm ausführlich die Situation. Ich sagte, ich würde ihm einen Platz in der Geschäftsführung freihalten, wenn er sich zu einer Sonderausbildung entschlösse. Später solle er dann mein Nachfolger in der Unternehmensführung werden. Jan sagte zu.
Als Sonderausbildung wurde für ihn vorgesehen: ein Jahr Deutsche Bank; ein knappes Jahr bei mehreren Unionmatex-Firmen und Kunden; ein Jahr USA an der Wharton School of Finance der Universität von Philadelphia. Auf späteren Vorschlag von Jan wurde die Ausbildung beendet mit einem Jahreskurs an dem «Institut Européen d'Administration des Affaires» in Fontainebleau mit einem Abschlussdiplom. Praktische Kenntnisse im Betrieb einer befreundeten Firma und bei einigen Kunden hatte sich Jan in den Ferien schon früher erworben

Mein Sohn Jan schloss diese Sonderausbildung 1962 ab und begann, gut gerüstet, im Alter von 27 Jahren seine Tätigkeit in der Maschinenfabrik Kleinewefers, zunächst mit speziellen Verkaufsaufgaben.

Es ist immer misslich, wenn man Entschlüsse unter Druck fassen muss oder fassen zu müssen glaubt. Die ständige, wenn auch untergründige, Furcht vor einem plötzlichen Herztod liess mich vielleicht wichtige Entscheidungen zu früh treffen, statt die Zeit ausreifen zu lassen. Solange das nur einen selbst betrifft, mag es angehen, sobald andere davon berührt werden, kann es schwierig werden. So kam es ungewollt zu einem frühen Generationswechsel, der sich mit allem Beiwerk dann aber doch über einige Jahre hinzog.

Durch seinen relativ frühen Eintritt in die Firma hat mein Sohn, Vertreter der vierten Generation Kleinewefers, später wesentlich an der Umformung des Gesamtunternehmens zu einem Firmenkomplex mit moderner Organisation, einer auf lange Sicht tragfähigen gesellschaftsrechtlichen Konstruktion und an einer auch seinen Vorstellungen entsprechenden personellen Besetzung der leitenden Positionen mitgewirkt. Das waren für die Zukunft nicht zu unterschätzende Vorteile.

1959 erhielt ich die Mitteilung, dass das Kuratorium des Deutschen Erfinderverbandes mir die «Dieselmedaille in Gold» verliehen habe. Im Rahmen einer würdigen Feier in der Meistersingerhalle in Nürnberg übergab der Oberbürgermeister der Stadt in Vertretung eines bayerischen Staatsministers diese Auszeichnung, welche nur alle drei bis vier Jahre verliehen wird. Ich hatte die grosse Freude, hierbei unter anderen meinen ehemaligen Lehrer von der Technischen Hochschule Hannover, den bekannten Turbinen-Professor Röder, nach drei Jahrzehnten wiederzutreffen. Auch er war unter den Ausgezeichneten, neben

Professor Oberth, dem Vater der Raketentechnik, und Professor Piccard, dem Tiefseeforscher. Die Liste der im Laufe der Jahre mit der Dieselmedaille Ausgezeichneten enthält auch manchen Namen deutscher und ausländischer Industrieller, so Röchling, Pentzlin, Nallinger, Dornier, Bauknecht, Pierburg, Wernher von Braun.

28. KAPITEL

Beirat Deutsche Bank – 1961 USA – Hundert Jahre Kleinewefers, 1962-1963 Weltreise Japan/USA – Die englische Tochtergesellschaft – Generationswechsel: Neuordnung – ASU (Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer) – Der Bundespräsident lädt ein – Leutherheide, Schmitterhof – Aufsichtsrat – Berlin 1974.

Im Sommer i960 kamen ziemlich unvermittelt die beiden Krefelder Filialdirektoren der Commerzbank zu einem offiziellen Besuch zu mir. Direktor Vollbach eröffnete mir, dass Vorstand und Aufsichtsrat der Commerzbank die Bitte an mich richteten, in den Beirat der Bank einzutreten.

In den Beiräten der Grossbanken (von den Aufsichtsräten natürlich abgesehen) treffen sich – cum grano salis – die führenden Männer der deutschen Wirtschaft. Es gilt als Auszeichnung, einem solchen Beirat anzugehören.

Noch während Vollbach sprach, schoss es mir blitzartig durch den Kopf: Wenn du hier zusagst, muss in absehbarer Zeit die Commerzbank die Hauptbankverbindung werden. Das musste zwangsläufig zu einer Lockerung der inzwischen ausgezeichneten Beziehungen mit der Deutschen Bank führen. Ich dachte: Den bei der Deutschen Bank geschaffenen Good-will muss ich ausbauen und nicht zerstören. Also galt es, Zeit zu gewinnen und eine Entscheidung hinauszuschieben.

Nun hatte mir der Finanzprokurist einige Zeit vorher beiläufig gesagt, er habe bei der Filiale gehört, die Deutsche Bank erwäge, mich in ihren Beirat zu berufen. Ich hatte die Sache nicht so ernst genommen, jedenfalls nicht als akut angesehen. Nun musste ich klären, was dahintersteckte, denn die Commerzbank wollte ich auch nicht vor den Kopf stossen, und schon gar nicht wollte ich am Ende zwischen zwei Stühlen sitzen.

«Meine Herren, Ihr Besuch und der Vorschlag, den Sie mir machen, ehrt mich und die Firma Kleinewefers. Dafür danke ich Ihnen», sagte ich. Ich fügte jedoch hinzu, dass ich leider nicht ganz frei sei, um sofort zu dem Vorschlag Stellung nehmen zu können. Ich wisse vertraulich, dass auch die Deutsche Bank beabsichtige, mich in ihren Beirat zu berufen. Ich möchte diese Sache erst klären und würde gern in zwei bis drei Wochen wieder von mir hören lassen.

Die Herren waren sichtlich enttäuscht. «Da sind wir zu spät gekommen», meinte Vollbach.

Den Direktor Franken von der Deutschen Bank orientierte ich über den Vorschlag der Commerzbank mit der Bitte zu klären, ob, wie mir Herr Schmithals mitgeteilt habe, bei der Deutschen Bank tatsächlich die Absicht bestünde,

mich in den Beirat zu berufen. Nach einer Woche erhielt ich die diesbezügliche verbindliche Zusage der Deutschen Bank.

Durch den Anschauungsunterricht, den ich in der Folgezeit im Beirat der Deutschen Bank erhielt, reifte bei mir der Gedanke, den mir anvertrauten Unternehmen ebenfalls als Beirat oder Aufsichtsrat einen Kreis potenter und unabhängiger Berater zuzuordnen, um dadurch Stabilität und Kontinuität und die gerade bei Familienunternehmen so notwendige Sachlichkeit zu fördern. Aus dem Vorstand der Deutschen Bank gewann ich später Dr. Andreas Kleffel als Mitglied unseres Beirates-Aufsichtsrates. Diese Einrichtung hat sich bewährt.

Die Sitzungen des Beirates vermittelten mir, neben wertvoller Information, einen Einblick in die Arbeitsweise der Führungsgremien einer Grossbank. Diese ist, dem volkswirtschaftlichen Gewicht der Bank entsprechend, von hohem Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Wirtschaft und dem Staat getragen. Einen besonderen Eindruck machte mir der fast permanente Generationswechsel, wodurch die Führung der Geschäfte unmerklich von einer Generation zur nächsten hinübergleitet. Freilich wird dieser Prozess durch die personelle Breite der Führungsgremien und ihres Unterbaues erleichtert.

Im Frühjahr 1961 war ich wieder in den USA. In unserem Unternehmen Pittsburgh, wo ich mit Fritz Jahn eine Woche blieb, kamen wir zwar voran, aber wir wurden ständig vor wichtige Entscheidungen gestellt, was auf die Distanz nicht immer einfach war. Das Eigengewicht der TTC war noch zu klein. Zwei Jahre zuvor hatten wir die TTC allein übernehmen müssen, und das kam so: Als wir im Mai zum alljährlichen Meeting (Gesellschafterversammlung) in Pittsburgh waren, eröffnete uns Ward Wickwire ohne jede Vorinformation, dass er beziehungsweise die Firma Salem ihren 50prozentigen Anteil verkaufen möchten. Er mache zunächst uns ein Angebot zur Übernahme. Was wir vermuteten, aber erst später genau feststellten: Die Salem Engineering, unser Partner, befand sich in finanzieller Bedrängnis.

Wir waren zwar völlig überrascht und unvorbereitet, aber ich war sofort zum Kauf der Anteile entschlossen. Wir durften nicht das Ergebnis achtjähriger Arbeit und unseren zukunftsträchtigen Stützpunkt in den USA gefährden oder in andere Hände geraten lassen.

Nach kurzer Beratung mit Fritz Jahn begannen die Kaufverhandlungen mit Ward Wickwire, und binnen einer halben Stunde waren wir an Hand der Bilanzunterlagen einig. Es war der schnellste Deal, den ich je gemacht hatte. Immerhin war unser mit 5’000 beziehungsweise 10’000 Dollar gestartetes Unternehmen jetzt schon an die 140’000 Dollar wert. Wir waren inzwischen aber auch bei der Industrie-Companie in der Lage, die erforderlichen 50 Prozent in New York per telefonisch angefordertem Scheck in bar zu bezahlen, ohne dass uns das Kopfzerbrechen gemacht hätte. «Kleinewefers» war konsolidiert.

In den USA decken sich die Bilanzwerte weitgehend mit dem effektiven Wert, sieht man von einem durch die Ertragskraft bedingten Zuschlag ab. Hier kennt man unter anderem nicht die zahlreichen Rückstellungen, welche in unseren Bilanzen für eventuelle weit in der Zukunft liegende Risiken gemacht werden. Der ausgewiesene Gewinn ist insofern «echter» und im Verhältnis zum Umsatz grösser als bei uns. Diese Art der Bilanzierung ist meines Erachtens wahrer. Die «Stillen Reserven» sind ohnehin insofern problematisch, als ihre wirkliche Grösse schwer zu fassen und zu beurteilen ist. Wenn man die sogenannten Stillen Reserven nötig hat, sind sie meistens nicht mehr da; sie wurden schon zur Verbesserung des Bilanzbildes «verbraucht».

Bis zur personellen Konsolidierung unserer amerikanischen Tochter TTC sollte es freilich noch viel Mühe und Ärger geben. Wir mussten sehen, wie wir allein, ohne Mitwirkung unserer amerikanischen Freunde, fertig wurden. Es dauerte noch viele Jahre, und es bedurfte vieler Reisen und Verhandlungen, bis in allen Bereichen und auch in der Produktion in Pittsburgh ein leistungsfähiges und zukunftsträchtiges Unternehmen entstanden war. Heute ist die TTC, im Rahmen der amerikanischen «Kleinewefers Corporation», eine kräftig gewachsene und gesunde Tochter.

Wer nicht mit viel Kapital und allen sonstigen Hilfen eine Auslandsgründung, noch dazu in Übersee, starten kann, tut sich schwer. Qualifizierte Führungskräfte gewinnt man erst, wenn eine stabile Basis und eine angemessene Grössenordnung erreicht sind. Das ist draussen noch wichtiger als hier, aber hier ist ständiger persönlicher Einsatz möglich, draussen nur sporadisch.

Bei dieser Reise erlebte ich in den USA am Fernsehen Start und erfolgreichen Flug des ersten bemannten amerikanischen Weltraumsatelliten mit. Wernher von Braun und seine Mannschaft rückten das durch den russischen Sputnik angeschlagene Selbstbewusstsein der Amerikaner wieder zurecht.

1962 beging die Firma Kleinewefers das Fest ihres 100jährigen Bestehens. Es wurde mit der ganzen Belegschaft und zahlreichen Geschäftsfreunden aus Europa und Übersee gefeiert. Der offizielle Festakt fand in einer grossen Halle der Maschinenfabrik statt. Wir hatten auch Anlass zum Feiern: An seinem 100. Geburtstag stand das Unternehmen nicht nur gefestigt, sondern auch grösser da als vor dem Kriege. Wir zählten trotz des enormen Aderlasses durch Krieg und Nachkrieg, je nach den Massstäben, zu den grossen oder mittelgrossen Firmen des deutschen Maschinen- und Apparatebaues mit Engineering-Charakter. Unsere Erzeugnisse waren auf ihrem Gebiet führend und in der ganzen Welt bekannt.

Zum Jubiläum war die wechselvolle Geschichte des Unternehmens in einer flott geschriebenen Schrift dargestellt worden. Solche «Festschriften» werden meist als Selbstbeweihräucherung abqualifiziert. Ein solches Urteil mag gele-

gentlich zutreffen, im Übrigen aber entspringt eine solche Qualifikation sicher auch dem im Deutschland seit 1945 bestehenden Trend zur Geschichtslosigkeit. Gerade deshalb erschien mir die Herausstellung der Firmen- und Familiengeschichte, eingebettet in die allgemeinen Zeitläufte von Heimatstadt und Vaterland wichtig. Die Grundlage für die Jubiläumsschrift bildete eine Chronik, die ein Wirtschaftshistoriker in mehr als einjähriger Arbeit aus dem umfangreichen Werksarchiv erstellte.

Die Begrüssungsrede von mir und die Schlussrede meines Sohnes Jan, der sich bei dieser einzigartigen Gelegenheit seinen künftigen Mitarbeitern und der Öffentlichkeit vorstellen konnte, sind, soweit Gedanken über den Tag hinausweisen, als Auszug dem Anhang dieses Buches beigefügt.

Der Arbeits- und Sozialminister des Landes Nordrhein-Westfalen, Grundmann, Gewerkschaftler, sagte mir später: «Es war bei den Belegschaftsangehörigen deutlich zu spüren, dass sie einen gewissen Stolz empfanden, diesem Unternehmen anzugehören. Einige haben es mir auch gesagt, und das ist etwas sehr Seltenes.»

Dieses Jubiläum betrachtete ich immer als den Höhepunkt meiner beruflichen Laufbahn. Ich konnte vor der kritischen Öffentlichkeit, vor meinen Vorfahren und vor der Familie bestehen. Wenn auch die Erhaltung des Unternehmens als reine Familiengesellschaft für mich nie eine Weltanschauung war, so erfüllte es mich doch mit Befriedigung, die Firma mit zeitbedingten Veränderungen, dafür aber mit in- und ausländischen Töchtern und Beteiligungen, als Familienunternehmen bis in die vierte Generation Kleinewefers geführt zu haben.

Im Jubiläumsjahr wurde um das Verwaltungsgebäude auch das vollendet, was man gemeinhin «Kunst am Bau» nennt, und was sich oft genug in scheusslichen, «modern» sein sollenden Beton-Ornamenten darstellt. Die Belegschaft schenkte einen «wachsamen Kranich» von Sabine Akkermann. Ihr Bruder, Professor Akkermann schlug in Schiefer ein Relief «Zerstörung und Wiederaufbau». («Stirb und Werde» hatte ich als Thema genannt.) Schliesslich schuf Mario Bernasconi, angesehener Bildhauer des Tessin, eine Figur «Genius der Arbeit», den Unternehmer symbolisierend, als Geschenk unserer in- und ausländischen Vertreterfirmen. Seine Frau Irma, Malerin, stammte aus Krefeld und war eine Kusine von mir.

Seit einigen Jahren hatten sich unsere Geschäftsbeziehungen mit Japan intensiviert. Die Stahlindustrie, Abnehmer für unsere Rekuperatoren, wurde enorm ausgebaut. Der Umfang der Geschäfte veranlasste uns zur Errichtung eines Ingenieurbüros in Tokio, angelehnt an Mitsubishi. Die Leitung übernahm unser bewährter Diplomingenieur Schleisner, der nun frei für neue Aufgaben war, nachdem er in Pittsburgh deutsche und vor allem amerikanische Ingenieure als

Nachwuchskräfte herangebildet hatte.

Neben der Stahlindustrie entwickelte sich in Japan die Papierindustrie, in wenigen Konzernen organisiert, zu einem bedeutenden Kunden für unsere grossen Superkalanderanlagen. Schliesslich bahnten sich mit japanischen Textilmaschinenfabriken Lizenzverhandlungen für einige unserer Spezialmaschinen an.

Im Spätherbst 1962 erzählte mir mein Freund Professor Hauss, dass er aus Japan eine Einladung erhalten habe, im kommenden Frühjahr in Osaka auf einem Ärztekongress einen Vortrag zu halten. Ausserdem sei er von verschiedenen Universitäten zum Besuch eingeladen. Wir planten, die Reise gemeinsam zu machen, denn ich wollte mich in Japan, wo ein dem deutschen durchaus vergleichbares «Wirtschaftswunder» im Gange war, gründlich umtun.

Im Frühjahr 1963 starteten wir über den Nordpol zu dieser Fernostreise, die uns im weiteren Verlauf über Hawaii an die amerikanische Westküste (San Francisco, Los Angeles) und von da nach Chicago und Pittsburgh führen sollte. Zum erstenmal nach zehn Jahren benutzte ich wieder das Flugzeug, ohne welches ein solches Unternehmen auch nicht möglich gewesen wäre. Diese hochinteressante Reise, über welche ich detaillierte Aufzeichnungen machte, mit allen Eindrücken im Einzelnen zu schildern, würde den Rahmen dieses Buches sprengen. Daher hier nur ein paar Streiflichter.

Den nachhaltigsten Eindruck von der industriellen Nachkriegsentwicklung Japans vermittelte die Besichtigung einiger Stahlwerke. Die modernen Anlagen waren – meines Wissens damals zum erstenmal in der Welt – unmittelbar an das Ufer des Pazifik gebaut. Koks und Erze werden mit dem billigen Seetransport von da herangeschafft, wo man diese Rohstoffe zu günstigen Bedingungen kaufen kann. Vom Schiff über Zwischenlagerplätze wird das Rohmaterial in die Hochöfen gefördert. Die Stahlkapazität, damals schon um ein Vielfaches die der Vorkriegszeit übertreffend, hatte die inzwischen erreichten 100 Millionen Tonnen pro Jahr als ehrgeiziges Ziel. Damit würde man den USA und der Sowjetunion in etwa ebenbürtig sein. Die Japaner hatten die Lektion aus dem Zweiten Weltkrieg, in welchen sie mit einer viel zu geringen Stahlproduktion eingetreten waren, gut gelernt.

Die Tokeido-Schnellbahn von Tokio nach Osaka, damals eine technische Sensation, war im Bau.

Die drei Wochen in Japan waren angefüllt mit der Besichtigung von zahlreichen Fabriken, Verhandlungen und privaten Einladungen mit interessanten Gesprächen. Daneben konnte ich, unter der sachkundigen Führung eines sehr kultivierten und hochgebildeten Geschäftsfreundes deutsch-japanischer Abstammung – Dr. Kurt Brasch – die wichtigsten Kultur- und Kultstätten Japans sehen. Die Japaner sind ein bemerkenswertes Volk mit einer sicher noch grossen Zukunft, und sie haben ein ungebrochenes Verhältnis auch zu ihrer jüngsten Geschichte. Davon zeugt der Yasukuni-Shrine, welcher dem Gedenken der Ge-

fallenen gewidmet ist und die als «Kriegsverbrecher» von den Amerikanern hingerichteten Staatsmänner und Generale einschliesst.

Die Reise von San Francisco (neben Rio wohl eine der schönsten Städte der Welt) über Los Angeles nach Chicago machten wir mit dem Zug, um so einen unmittelbaren Eindruck von der Grösse der USA und der Landschaft des Westens und Mittelwestens zu gewinnen. In Los Angeles (Pasadena) genoss ich die grosszügige Gastfreundschaft des amerikanischen Unternehmers Bill Clayton, dessen Schnelldampferzeuger (Dampfkessel) wir importierten, und die wir in den frühen fünfziger Jahren in Deutschland eingeführt hatten. In Pittsburgh, wo ich einige Tage blieb, traf ich mich mit Fritz Jahn. Von da ging es dann über New York wieder zurück nach Old Europe, das der, welcher sich viel in der Welt herumgetrieben hat, immer mehr schätzen lernt.

In den sechziger Jahren arbeiteten unsere englischen Partner in der Thermal Efficiency Limited (TEL), der gemeinsamen Firma, mit wachsendem Erfolg. Unser Partner war die Senior-Holding Ltd., als deren Chairman Mr. Douglas Vivian fungierte. Als Familienerbe verfügte er über ein grösseres Aktienpaket. Als «Directors» waren ein sehr fähiger Kaufmann und ein ebenso fähiger Ingenieur seine engsten Mitarbeiter.

Ich war häufiger für zwei oder drei Tage in England. Mal war es ein Meeting (Generalversammlung), mal die Einweihung eines neuen Fabrik- oder Bürogebäudes, mal auch eine private Einladung in das grosszügige Landhaus der Vivians, südwestlich von London gelegen. Diese Besuche vermittelten mir manchen neuen Aspekt des englischen Wesens und bereicherten meine Kenntnis dieses interessanten Landes, welches sich dem meist zu stürmischen, oft plumpen deutschen Liebeswerben immer entzogen hatte.

Douglas Vivian gehörte zur Society, der englischen Gentry. Den Titel Lord hatte sein ältester Bruder geerbt, der im Oberhaus sass. Douglas war im Zweiten Weltkrieg Kommandant eines Zerstörers, der im Mittelmeer von einem *deutschen* U-Boot – wie er nie zu betonen vergass – torpediert wurde. Der englischen Übung entsprechend liess er sich von Untergebenen immer noch als «Commander» anreden.

Douglas, ansonsten den Freuden des Lebens durchaus zugetan, hielt auf Einhaltung der alten Sitten. Nach einer Fabrikeinweihung, beim festlichen Essen mit 100 Personen, sprach er ein Gebet, und anschliessend wurde der Toast auf die Königin ausgebracht.

In gleicher Weise wurde das Festessen nach der jährlichen Generalversammlung eingeleitet. Bei diesen Gelegenheiten hielt ich meist spontan eine kleine Rede. Es ist typisch englisch, dass dies gar nicht als ungewöhnlich empfunden wird. Die Engländer sind davon überzeugt, dass alle Welt englisch spricht, und hier wie in Amerika nimmt man bei Verhandlungen kaum Rücksicht auf den

ausländischen Partner.

Douglas Vivian war zäh und beharrlich und scheute auch nicht versteckte Drohungen, der «feinen englischen Art» entsprechend. Er hatte schliesslich erreicht, dass wir ihm und seiner Holding unseren Aktienbesitz an der TEL bis auf einen Rest von zehn Prozent verkauften und damit die Mehrheit preisgaben. Freilich hatten wir einen guten Preis erzielt.

Unsere Überlegung, auf diese Weise die Verbindung zu erhalten, statt einen Streit zu riskieren, erwies sich als richtig. Es ist im Geschäft nicht anders als in der Politik: um Positionen, die nicht lebenswichtig, aber auf die Dauer unhaltbar sind, soll man nicht kämpfen. Uns verbindet nach wie vor eine für beide Seiten nützliche Beziehung.

Im zwischenmenschlichen Bereich und speziell im Geschäftsleben ist nichts schlimmer als enttäuschtes Vertrauen. Auf Vertrauen basiert letztlich das ganze westliche Wirtschaftssystem. Vertrauen zu wecken oder es zu rechtfertigen, war mir während meines ganzen Berufslebens sehr wichtig, und so erzog ich auch meine Mitarbeiter.

Wilfried Strik-Strikfeldt, Balte, stammte aus Riga, wo er ein angesehenes Handelshaus besass. Seine Schulzeit absolvierte er an dem angesehenen deutschen Gymnasium in Petersburg, und noch heute gehört die «Prawda» zur täglichen Lektüre des alten Herrn, der russisch wie seine Muttersprache (deutsch) spricht. Im Zweiten Weltkrieg war es der Hauptmann Strik-Strikfeldt, welcher den russischen General Wlassow in tage- und nächtelangen Gesprächen auf die deutsche Seite zog. Strikfeldt hat darüber ein interessantes Buch geschrieben.

Als Vertriebener landete Strikfeldt nach dem Kriege bei Steinmüller in Gummersbach, für die er in Riga gearbeitet hatte. Hier gründete er die Strico GmbH, ein Ingenieurbüro zur Projektierung und Lieferung von Heisswindanlagen für Giessereien. Wir wurden Partner, weil wir die Rekuperatoren für diese Anlagen bauten und Einblick in das Geschäft haben wollten. Strikfeldt, ein interessanter Mann, hatte die von mir gelegentlich mit Staunen beobachtete Gabe, so zu verhandeln, als ob er einen grossen Konzern vertrete und hinter ihm Tausende von Arbeitern ständen. So hatte er mit unserem Einverständnis die Strico zu einem sehr guten Preis an einen englischen Konzern verkauft, der sich damit einen Stützpunkt auf dem Kontinent, in der EG, schaffen wollte.

Die Engländer aber reüssierten nicht. Es gab erhebliche Verluste und auch bald Krach. Strikfeldt, schon im fortgeschrittenen Alter, zog sich mit einem guten Pensionsvertrag, den er herausgehandelt hatte, ins Allgäu zurück.

Kaum eineinhalb Jahre nach dieser Kontroverse erschien Mr. Wagstaff als Beauftragter der Engländer in Krefeld und bot uns – der Industrie-Companie – die Strico zum Rückkauf an. Nachdem wir im Rheinstahl-Konzern einen interessanten Partner gefunden hatten, kauften wir die Strico zu einem Bruch-

teil des Verkaufspreises zurück. Damit endete auch der Ausflug der Engländer in die EWG. Ausländische Stützpunkte mit Erfolg zu schaffen, ist eben nicht so einfach. Später hat dann Rheinstahl diese für uns nicht mehr wichtige Firma ganz übernommen; mit Rheinstahl/Thyssen stehen wir nach wie vor in guten Geschäftsbeziehungen.

Ich hatte inzwischen das 60. Lebensjahr überschritten, und mein Sohn Jan war über 30. Es war nun an der Zeit, den Generationswechsel in der Führung der Unternehmen anzugehen.

Nun ist die Problematik des Wechsels in der Führung eines Unternehmens keineswegs auf Familiengesellschaften beschränkt. Es gibt zahlreiche Beispiele, wo auch grosse Aktiengesellschaften und Konzerne sich mit dieser Aufgabe, welche fast immer auch ein Generationsproblem ist, oft über viele Jahre abmühen.

Ein alleinseligmachendes Rezept für die Lösung dieser Aufgabe, die sich immer wieder von Neuem stellt, gibt es nicht. Da die Menschen verschieden sind, gibt es auch verschiedene Reaktionen. Hilfreich ist sicher ein neutral besetztes Gremium als Beirat oder Aufsichtsrat, obwohl es auch genügend Beispiele gibt, wo solche Gremien vollkommen versagt haben. Im Übrigen ist niemand vor Fehlern oder Missgriffen gefeit.

Bei Familiengesellschaften erleichtert es meines Erachtens den Generationswechsel, wenn der präsumptive Nachfolger sich zuerst in einem fremden Unternehmen bis in eine führende Position hochgearbeitet hat. Aber auch das ist nicht so einfach zu realisieren, wie es sich anhört. Ist der Name in der Industrie bekannt, so wird kaum jemand daran interessiert sein, einen leitenden Mann grosszuziehen, um ihn dann zu verlieren. Am ehesten lässt sich ein solches Vorhaben noch im Ausland, zum Beispiel in den USA, die am vorurteilslosesten sind, durchführen. Es fragt sich bei diesem Weg freilich auch: Wieviel Zeit steht zur Verfügung und wird der Nachfolge-Anwärter nicht zu alt oder bleibt er eventuell am Ende in der Stellung, die er sich erarbeitet hat?

Ein mehrköpfiges Führungsgremium, als Geschäftsführung einer GmbH oder Vorstand einer AG, altersmässig gestaffelt, bietet wohl die besten Voraussetzungen für reibungslose Übergänge. (Das setzt natürlich eine entsprechende Grössenordnung des Unternehmens voraus.) Auch hier sind freilich Schwierigkeiten durch Prestige, Rivalitäten und Eifersüchteleien, bis die endgültige «Hackordnung» hergestellt ist, nicht ausgeschlossen, aber die Kontinuität bleibt gewahrt.

Wenn ich hier neben den Überlegungen zur bestmöglichen Regelung der Nachfolge- und Führungsfrage auch skeptische Anmerkungen gemacht habe, dann nur deshalb, um zu zeigen, wie komplex dieses Problem ist und welche Risiken es in sich birgt. Eines ist sicher – die richtige oder falsche Besetzung der Führung entscheidet über Erfolg und Misserfolg eines Unternehmens.

So bedeutet der Führungswechsel stets das Durchlaufen einer mit Risiken behafteten kürzeren oder längeren Phase. Die damit zusammenhängenden Probleme sind in einer Familiengesellschaft vielleicht etwas vielgestaltiger, aber auch für die Führung eines Konzerns ist der Generationswechsel nicht unproblematisch. Zumeist berührt er nicht nur zwei Personen – eine, die kommt, und eine, die geht –, sondern die zu lösende Aufgabe ist komplex, wobei die Hauptverantwortung stets dem Älteren, dem Abgehenden, zufällt. Da sind Positionen zurechtzurücken, die Bahn für neue organisatorische Ideen muss freigemacht werden, und nicht zuletzt bedarf es, besonders bei Familiengesellschaften, der Überprüfung und Änderung der rechtlichen Struktur des Unternehmens.

Der Führungs- und Generationswechsel vollzieht sich nach und nach auf allen Stufen und in allen Bereichen eines Unternehmens. Deshalb erstreckt sich dieser Prozess auch meist über einen längeren Zeitraum. Erfolgreich durchgestanden, bedeutet dieser Zeitabschnitt Zukunftssicherung und notwendige Erneuerung.

Obwohl das alles keine Reissbrettarbeit ist, setzte ich mich – meiner Gewohnheit in schwierigen Lagen folgend – hin und entwarf zunächst einen Plan, wie ich mir die künftige Struktur dessen, was überkommen und was nach dem Kriege neu entstanden war, vorstellte. Es galt, ein Konglomerat von grossen und kleinen Firmen zu ordnen, zusammenzufassen, die Rechtsstruktur und Beteiligungsverhältnisse zu überdenken, die leitenden Mitarbeiter kritisch zu werten und manches andere mehr.

Auf jeden Fall wollte ich jetzt endlich die Hauptgesellschaft, das Stammhaus Kleinewefers, in eine Kapitalgesellschaft umwandeln, wie ich es schon zu Ende der dreissiger Jahre plante. Ich meine, dass von einer gewissen Grösse ab die Kapitalgesellschaft (GmbH oder Aktiengesellschaft) die einzig angemessene Rechtsform für ein industrielles Produktions- oder Handelsunternehmen ist. In den angelsächsischen Ländern ist das selbstverständlich, aber bei uns spielen immer noch die Offene Handelsgesellschaft (OHG) und vor allem die Kommanditgesellschaft (KG) eine bedeutende Rolle, obwohl diese Rechtsform zwingend zu einer Identität von Anteilseignern und Gesellschaft führt – mit allen sich daraus ergebenden störenden und für das Unternehmen gefährlichen Konfliktmöglichkeiten.

Die persönliche Haftung als Träger der Gesellschaft scheute ich nicht, schliesslich war ich über 30 Jahre lang persönlich haftender Gesellschafter gewesen, und dies nicht nur theoretisch! Aber die Kapitalgesellschaft «stirbt» nicht, und durch einen unabhängig besetzten Aufsichtsrat ist sie und ihre Führung gegen Unverstand, Egoismus und verwandtschaftliche Querelen abgeschirmt. Damit wird die Geschäftsführung eines so konstruierten Unternehmens – auch als Familiengesellschaft – für fähige familienfremde Manager

interessant. Schliesslich ermöglicht die Kapitalgesellschaft relativ leicht auch eine direkte Beteiligung der Mitarbeiter aller Kategorien.

Ein paar Jahre hatte ich mir für das Stammhaus mit der Rechtsform der GmbH u. Co. KG geholfen. Es ging zunächst einmal darum, das Risiko meines Todes abzufangen. Jetzt aber sollte mit der generellen Neuordnung der inzwischen entstandenen Unternehmensgruppe auch der Übergang zur reinen Kapitalgesellschaft, nach dem Muster der Aktiengesellschaft, aber in der Form der GmbH, vollzogen werden.

In mehreren langen Gesprächen mit meinem Sohn Jan gewann das Konzept Gestalt und unter Mitwirkung des bekannten Düsseldorfer Anwalts Max Kreifels, des sehr erfahrenen Wirtschaftsprüfers und Steuerberaters Dr. Heintges und unseres langjährigen Justitiars und Freundes Dr. Trelenberg seine endgültige Form, von der auch während der Durchführung nicht mehr wesentlich abgewichen wurde.

Auch nach Durchführung der vorgesehenen «Neuordnung» würden noch mehrere in- und ausländische Firmen unterschiedlicher Grösse übrig bleiben. Eine Gruppe von Unternehmen bedarf zu einheitlicher Führung einer personell und finanziell gut ausgestatteten Zentrale mit entsprechenden organisatorischen Mitteln. Daher war vorgesehen, dem Ganzen eine Holding als GmbH überzuordnen. Ich hatte jahrzehntelang in meiner Person und – besonders im Krieg und nachher – durch grossen persönlichen Einsatz alles zusammengehalten. Das aber konnte und durfte kein Dauerzustand sein.

Kernstücke der GmbH-Satzung für die Zentralgesellschaft sind: Die Bildung eines Aufsichtsrates, der mindestens zur Hälfte aus Familienfremden bestehen muss. Bestimmte Geschäfte bedürfen der Genehmigung des Aufsichtsrates. Diesem steht allein das Recht zur Anstellung und Abberufung der Geschäftsführer zu. Schliesslich enthält die Satzung klare Bestimmungen für die Bewertung von Gesellschaftsanteilen. Im Innenverhältnis ist die GmbH wie eine Aktiengesellschaft organisiert.

Im Rahmen der Neuordnung übertrugen meine Frau und ich, den Erbgang vorwegnehmend, bis auf eine Minderheit, alle Gesellschaftsanteile auf unsere Kinder. Mein Sohn Jan, jetzt Hauptgesellschafter, wurde Vorsitzender der mehrköpfigen Geschäftsführung der Holding-GmbH, und ich wurde für einige Jahre Vorsitzender des Aufsichtsrates, welcher in seiner Mehrheit von Familienfremden besetzt ist.

Ich habe die führende Stellung im Unternehmen zu Ende der sechziger Jahre zwar nicht gern, aber rationalen Erwägungen folgend, freiwillig und zeitig geräumt. Das ist der letzte Dienst, den jeder verantwortungsbewusste Unternehmer, unabhängig von der Grösse des Unternehmens, zu leisten verpflichtet ist. Aufsichtsräte sollten zwar nicht – ebenso wenig wie die Verbände – ein Betätigungsfeld für pensionierte Unternehmer oder Vorstände sein, aber für einige

Jahre ist hier, neben Aktiven, der «Rat der Alten» durchaus sinnvoll.

Wir hatten diese Neuordnung zwar unter Beachtung steuerlicher Gesichtspunkte konzipiert, ohne aber diesen Überlegungen den entscheidenden Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmensgruppe einzuräumen. Ich halte es für falsch, «die Steuer» zum Massstab für alle Entschlüsse im Unternehmensbereich zu machen. Eine auf Stabilität und Dauer, aber elastisch angelegte Rechtsstruktur ist das Wesentliche. Wir glauben, unter unseren Verhältnissen ein Optimum erreicht zu haben.

Günstige, allerdings erhoffte und erwartete Umstände kamen uns zu Hilfe und konnten genutzt werden. Normalerweise hätte die «Neuordnung» mit ihren zahlreichen strukturellen Veränderungen und der Bewegung erheblichen Grundbesitzes grosse steuerliche Kosten verursacht. Da aber, nicht zuletzt durch die Anomalien infolge des Krieges und der Nachkriegszeit, allenthalben in der Wirtschaft ein Bedürfnis nach «Neuordnung» der Verhältnisse bestand, betrieben die wirtschaftsfreundlichen Parteien schon lange den Erlass eines Sondergesetzes, welches solche Neuordnungen steuerneutral durchzuführen ermöglichen sollte. Als dieses auf zwei Jahre befristete «Steuerumwandlungsgesetz», buchstäblich der letzte Akt der Grossen Koalition, vom Bundestag im August 1969 beschlossen wurde, konnten wir es sofort nutzen, denn unsere Pläne lagen in der Schublade.

1971 war das Werk im Wesentlichen vollendet. Es hat sich bisher bewährt. Die Zukunft der Unternehmensgruppe Kleinewefers ist nach menschlichem Ermessen auf lange Zeit gesichert, wenn man nie auf den Lorbeeren ausruht und sich immer bewusst ist, dass besonders im Maschinen- und Apparatebau die Innovationskraft eines Unternehmens für dessen stetige Entwicklung entscheidend ist. Technische Spitzenleistungen sind es, die ein Unternehmen unabhängig vom Auf und Ab der Konjunktur machen und ihm eine gute Rentabilität sichern.

Obwohl einer der Initiatoren zu ihrer Gründung, hatte ich nur in den ersten Jahren – etwa bis 1952 – engeren Kontakt mit der ASU (Arbeitsgemeinschaft selbständiger Unternehmer). Ein Vortrag, in welchem ich das Thema Mitbestimmung und Vermögensbeteiligung der Arbeiter positiv behandelte, fand nur geringes Echo und eher entrüstete Ablehnung. Dies und meine eigenen Sorgen bewirkten, dass sich meine Beziehung zur ASU über zehn Jahre im Wesentlichen auf die reine Mitgliedschaft beschränkte. Mitte der sechziger Jahre jedoch entwickelte sich über steuerliche Probleme wieder ein intensiver Gedankenaustausch mit der Geschäftsführung und einigen Vorstandsmitgliedern. Da fragte mich eines Tages der Vorsitzende Fertsch-Röver, ob ich bereit sei, für den Vorstand der ASU zu kandidieren. Ich hatte zwar die Neuordnung des Unternehmens noch vor mir, aber die Konsolidierung war fortgeschritten, und mein Sohn Jan wirkte sich schon entlastend aus, so dass ich für die Betätigung

im überbetrieblichen Bereich freier war. Nach einer Bedenkzeit sagte ich zu. 1967 wurde ich in den Vorstand der ASU gewählt.

In den folgenden sieben Jahren meiner Vorstandsarbeit in der ASU war meinem Bemühen Erfolg beschieden. Es gelang, schon bald der jungen Generation und ihren Ideen den Weg freizumachen. Eine Regeneration in allen Bereichen wirkte sich in einem verstärkten Engagement der Selbständigen Unternehmer für ihre Aufgaben und Interessen und in steigenden Mitgliederzahlen aus. Das wirtschaftspolitische Gewicht der ASU nahm zu, und die Zeitschrift «Junge Wirtschaft», auf welche man sich konzentriert hatte, wurde zu einem beachteten Organ.

Die Grenzen der mittelständischen Wirtschaft (der Mittelbetriebe) gegenüber der Grossindustrie sind nicht klar umrissen. Manche ziehen sie bei der Belegschaft, manche beim Umsatz. Im ganzen aber ist man sich darüber einig, dass diese mittelständische Wirtschaft zwischen 50 und 60 Prozent des Sozialproduktes erstellt, und dass mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte in ihren Betrieben beschäftigt ist. Also ein beachtlicher Wirtschaftsfaktor, dem die Repräsentanz zum Beispiel im Spitzenverband der Industrie, dem BDI, nicht entspricht und auch früher nie entsprochen hat. Dies ist umso bedenklicher, als die Unternehmen der Grossindustrie, mächtige Konzerne zumeist, sich immer mit dem Staat – gleichgültig, wer ihn führt – arrangieren und von diesem, wenn es nötig ist, gestützt werden. Das war auch in den zwanziger und dreissiger Jahren schon so.

Weil dem leider so ist, brauchen diese Mittelbetriebe eine Organisation, ein Sprachrohr im wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Bereich. Das ist die ASU. Deren beharrliche Arbeit hat schliesslich dazu geführt, dass das Kartellrecht durch die Fusionskontrolle ergänzt worden ist. Diese ist zwar noch unvollkommen, aber besser als nichts. Weit über zehn Jahre lang hat der BDI, Exponent der Grossindustrie, diese logische und zur Aufrechterhaltung eines *gesunden* Wettbewerbs und damit der Marktwirtschaft notwendige Ausgestaltung des Kartellrechts zu verschleppen gewusst.

Für die mittelständische Wirtschaft ist die Notwendigkeit, ihre Interessen sowohl der Grossindustrie als auch dem Staat gegenüber zu vertreten, nicht neu. Der 1895 gegründete «Bund der Industriellen» hatte bei etwa gleichem Mitgliederkreis die prinzipiell gleiche Zielsetzung wie heute die ASU. Massgebendes Vorstandsmitglied dieses Bundes war von 1911 bis 1919 kein Geringerer als Gustav Stresemann.

Das Thema «Mitbestimmung», auch für Grossbetriebe ausserhalb des Montanbereichs, war nur zeitweise durch die Auseinandersetzungen um die Gestaltung des Betriebsverfassungsgesetzes in den Hintergrund getreten. Mit dessen Verabschiedung und der Ablösung der kurzlebigen Grossen Koalition durch die

SPD/FDP-Regierung trat es mit voller Schärfe wieder in den Vordergrund. Schon bald nach meinem Eintritt in den Vorstand der ASU wurde ein «Ausschuss Mitbestimmung» gebildet, dessen Vorsitz ich übernahm und in welchem etwa 15 Unternehmer sich bemühten, endlich konkrete Vorstellungen der Unternehmerseite zu diesem Problem zu erarbeiten. Die Unternehmerverbände hatten sich bis dahin auf Immobilismus und sterile Ablehnung beschränkt. Unter anderem trugen sie auch hierdurch dazu bei, in der Öffentlichkeit ein Negativbild «des Unternehmers» entstehen zu lassen.

Im Herbst 1970 gelangte der Mitbestimmungsausschuss der ASU nach vielen und manchmal heftigen Diskussionen zum Abschluss seiner Arbeit. Zu einem uns politisch günstig erscheinenden Zeitpunkt (Parteitag der FDP) veröffentlichten wir das Ergebnis unserer Arbeit, wobei besonders das Modell für die Besetzung des Aufsichtsrates Aufsehen erregte. Es war das erstemal, dass von Seiten der Unternehmer Vorschläge (Gegenvorschläge) in dieser die Sozialpartner und die Öffentlichkeit bewegenden Frage gemacht wurden. Die Kommentierung in der Presse war ausgesprochen positiv. In ungewöhnlicher Form, das heisst wütend, reagierte die BDA durch eine öffentliche Erklärung, in der sie die ASU als nicht legitimiert bezeichnete, zu diesem Problem Stellung zu nehmen. In der Öffentlichkeit aber erntete die ASU viel Anerkennung, welche dem ramponierten Ansehen der Unternehmer zugute kam. Diese günstigen Umstände zu einer Verbesserung der Verhandlungsposition zu nutzen, wurde allerdings seitens der Arbeitgeberverbände versäumt. Ihr Prestige war ihnen wichtiger. Das von der ASU erarbeitete Modell für den Aufsichtsrat war nicht nur günstiger für die Unternehmerseite als das schliesslich ausgehandelte, sondern dieses Gremium war kleiner, «handlicher» als das jetzige Monstrum – und durch zwei teilbar.

Alsbald nach dieser öffentlichen Kontroverse kam es auf Wunsch des Präsidiums des BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie), von der BDA offenbar vorgeschickt, zu einem Gespräch, bei welchem die ASU «eingeschworen» werden sollte. Der BDI war vertreten durch seinen Präsidenten Fritz Berg, Richard Freudenberg und den Hauptgeschäftsführer, die ASU durch ihren Vorsitzenden Dieter Fertsch-Röver, den späteren Vorsitzenden Wolfgang Herion und mich sowie den Geschäftsführer Juchems. Fritz Berg verbarg seine Begrenztheit hinter schweigender Arroganz. Richard Freudenberg, dem ich schon 30 Jahre zuvor bei der Reichsgruppe Industrie (Reichsverband der Industrie) in Berlin begegnet war, fungierte auch im Präsidium des grossindustriell beherrschten BDI als mittelständisches Feigenblatt, obwohl sein Unternehmen längst zum Grossunternehmen geworden war.

Richard Freudenberg, eine grosse Unternehmerpersönlichkeit, der ich mehrfach begegnet bin, sprach uns mit seiner tiefen, bedächtigen Stimme väterlich zu und beschwor die Solidarität der Unternehmer. «Aber nicht um den Preis

ewiger und steriler Negation», war meine Antwort. Ich sagte, dass die Unternehmer aus der Ghettosituation heraus müssten, in die sie sich selbst manövriert hatten. Zur Mitbestimmung und Vermögensbildung müssten endlich eigene Vorstellungen entwickelt werden. Die Zeit arbeite nicht für, sondern gegen uns. Dies haben das inzwischen Gesetz gewordene Mitbestimmungsmodell und die Forderungen zur Vermögensbildung erwiesen.

Eine sachlich wenig ergiebige Diskussion ging hin und her. Zurückhaltung der ASU und Solidarität waren die Hauptanliegen des BDI. Wir schieden mit der Verabredung, dass «man sich doch häufiger sehen müsse». Bei dieser verbalen Feststellung ist es im Wesentlichen geblieben.

Um 1970 stand die Neuwahl des Vorsitzenden der ASU an. Von einigen Vorstandsmitgliedern wurde ich zu einer Kandidatur für den Vorsitz gedrängt. Obwohl diese Position eine von mir im Laufe der Jahrzehnte immer erstrebte Plattform für wirtschafts- und gesellschaftspolitisches Wirken gewesen wäre, verzichtete ich auf die Kandidatur, welche sicher nicht aussichtslos war. In dem 40jährigen Wolfgang Herion stand ein viel jüngerer, fähiger und engagierter Kandidat zur Verfügung, der dann auch über Jahre mit Erfolg die ASU und die Unternehmen repräsentiert hat. Im Übrigen wollte ich durch meinen Verzicht vermeiden, dass das Amt des Vorsitzenden zu einer Altersbeschäftigung für pensionierte Unternehmer würde, wie es bei zahlreichen Verbänden noch üblich ist und beim BDI erst in letzter Minute verhindert wurde.

Die ASU hat in ihrer Satzung die Möglichkeit zur Wiederwahl von Vorstandsmitgliedern, besonders aber des Vorsitzenden, limitiert. Es wäre wünschenswert, wenn die Satzungen aller Verbände und der Industrie- und Handelskammern eine solche zeitliche Beschränkung vorsähen. Dann würde die fast lebenslange Besetzung – und Blockierung! – wichtiger Führungspositionen in der Wirtschaftsorganisation unterbleiben. Jungen, ambitionierten und fähigen Kräften würden zum Nutzen des Ganzen mehr Chancen geboten und die Übernahme überbetrieblicher Aufgaben dadurch erleichtert, dass auch eine Beendigung der Verpflichtung abzusehen ist.

Eine abendliche Einladung beim damaligen Bundespräsidenten Heinemann ist mir noch in guter Erinnerung. Heinemann fühlte sich immer in der Pflicht; er bemühte sich um Kontakt zu allen Schichten der Bevölkerung. So kam ich als Unternehmer mit anderen zu ihm. Heinemann war eine integre Persönlichkeit; seine gebildete Frau assistierte auch an dem zitierten Abend ihrem Mann in bemerkenswerter Weise. Es passte zu Heinemann und berührt sympathisch, dass er rechtzeitig abzutreten wusste und eine Wiederwahl ablehnte.

Leutherheide, im Naturpark Schwalm-Nette, nahe der holländischen Grenze bei Venlo gelegen, wurde ab Mitte der sechziger Jahre unser neuer Wohnsitz. Es ist ein kleines Dorf von 350 Einwohnern, eine halbe Autostunde von Krefeld

entfernt. Ein Gutshof, in seinem ältesten Teil auf die Mitte des 17. Jahrhunderts zurückgehend, war nach Einheirat des ersten Simons über 150 Jahre im Besitz der Familie Simons. Diese war in der letzten Generation mit Evas Familie verwandtschaftlich verbunden. Die Simons betrieben hier über mehrere Generationen mit Erfolg eine Destillerie, bis geschäftliche Schwierigkeiten zum Verkauf dieses schönen Besitzes zwangen, an welchen ich aus meiner Zeit als Jungverheirateter noch eine vage Erinnerung hatte.

Ich wurde mit der Familie Simons einig und kaufte den «Schmitterhof», wie er ursprünglich geheissen hatte. Das Dorf mit seinem alten Kirchlein wurde so davor bewahrt, dass eine Färberei und Reinigung ihren Einzug in dies schöne alte Haus mit seinem noch älteren Hof gehalten hätte.

Der Erwerb eines Bauernhofes rundete den Besitz ab. Damit hatte ich mir einen lange unterschwellig gehegten Wunsch erfüllt, im Alter auf dem Lande am Niederrhein sesshaft zu werden. Der Zufall wollte es, dass dies in der Nähe der Seen geschah, zu welchen ich als Schuljunge oft mit Freunden von Krefeld mit dem Fahrrad zum Baden gefahren war. Auch heute, im Zeichen des Autos und Wochenendbetriebes, sind diese Seen und ihre Umgebung noch ein Kleinod in der weiten niederrheinischen Kulissenlandschaft, die zum Wandern und zur Jagd einlädt.

1965 sind Eva und ich aufs Land gezogen. Der Schmitterhof ist unser Zuhause geworden. Im Park stehen 170 Jahre alte Bäume, in der Franzosenzeit am Niederrhein wurden sie gepflanzt. Ein Bach am Rande des Dorfes Leutherheide bildete einst die Grenze zwischen den Herzogtümern Geldern und Jülich. Leutherheide war geldrisch. Die Zeit hat hier lange stillgestanden.

Das 1628, mitten im 30jährigen Krieg, gegründete Kirchlein «St. Peter und Paul» mit seinen wertvollen Figuren, wurde inzwischen unter den kunstsinnigen Pfarrern Arns und Jansen restauriert Es wurde zur Heiratskirche, zu welcher die jungen Paare aus dem weiten Umkreis kommen, um ihren Bund segnen zu lassen.

Die ersten Jahre hier war ich beruflich noch stark angespannt. Die Abkehr von der Stadt fiel schwer. Aber seitdem ich 1970 mit dem Wechsel in den Aufsichtsrat der täglichen Pflichten ledig wurde, hat das Landleben immer mehr seine Reize entfaltet. Eva hat mit viel Geschmack, Erfahrung und guter Beratung ein Stück Kultur, Wohnkultur, in dieses alte Herrenhaus mit seinem in Mass und Gestaltung ausgewogenen Hofgeviert gezaubert. Der Schmitterhof und Leutherheide wurden allmählich zur neuen Heimat. Auch hier waren wir wieder in alten, dicken Mauern geborgen – wie in dem wiederaufgebauten Elternhaus an der Kempener Allee. Alte Mauern wärmen Leib und Seele, sie sind voller Geschichten und Leben.

Der Erwerb dieses Landhauses, der Umzug aufs Land, das war auch eines der Wagnisse, in welches ich mich, wie oft in meinem Leben, kopfüber gestürzt

hatte. Das Wagnis ist, wenn auch nicht immer problemlos, letztlich geglückt. Auf einsamen Spaziergängen reifte dann hier vor Jahren der Entschluss, mein Leben und die Zeit, in der es wurde, aufzuzeichnen.

Seit Jahren plante ich eine Reise nach Berlin, und zwar nach West und Ost. Im Mai 1974 war es schliesslich soweit. Fast 30 Jahre, nachdem ich im Spätherbst 1944 zuletzt in der untergehenden Stadt war, habe ich sie nun wiedergesehen. Zwei Jahre später gab es dann noch ein Wiedersehen mit Danzig, der Marienburg, mit dem ehemals deutschen Osten.

Von Hamburg aus fuhren Eva und ich mit dem Zug – wir wollten etwas sehen – nach Berlin. Unterwegs war es, abgesehen von der «Staatsgrenze» zur DDR mit allem wichtigtuerischen Beiwerk, das Grenzen und Grenzer so an sich haben, das alte Land, nur etwas verkommen. Dann kündigte sich Berlin mit seinen typischen Laubenkolonien an; die Problematik der geteilten Stadt offenbarte die verwahrloste S-Bahn. Bahnhof Zoo! Eva, die ein paar Semester in Berlin studiert hatte, und ich, wir hingen schon lange aus dem Fenster. Fast alles war anders geworden; wenigstens hier waren kaum noch Anhaltspunkte für die Erinnerung. Und so blieb es – mit Ausnahmen, besonders im Ostteil – während der ganzen Woche, die wir, von morgens bis abends die Stadt und ihre Umgebung durchstreifend, in Berlin verbrachten.

Unser Cicerone war einer der berühmten Berliner Taxifahrer, fix, helle und umsichtig; der Hotelmanager hatte ihn mir empfohlen, und wir hatten den Rat nicht zu bereuen. Morgens um neun Uhr stand er da, und dann wurde das Tagesprogramm besprochen. Jeden Abend waren wir im Theater; gutes Theater, aber das Publikum wirkte provinziell, ein im Gedenken an früher ungewohnter Eindruck. Aber Berlin-West war Provinz, das war die erschütternde Erkenntnis, an unmittelbar schockierendem Eindruck nur übertroffen durch die Mauer, durch den Blick auf den einstigen Potsdamer Platz.[1]

Haltepunkte für die Erinnerung im Westen waren eigentlich nur die Ruine der Gedächtniskirche und der wiederhergestellte Reichstag, der aber künstlich wirkt, ohne sein eigentliches Leben. Eva mochte die Eiermann-Version der neuen Gedächtniskirche nicht; mir gefiel sie, besonders das Licht im Innern.

Gewiss, der Kurfürstendamm ist voller Leben und Autos, dem Statussymbol westdeutschen Wohlstandes. Aber wenn man genau hinsieht, wird man die Ärmlichkeit vieler Geschäfte und ihrer Auslagen gewahr; die Gäste in den Restaurants und Cafés mit berühmten Namen sind braver Durchschnitt, kaum Eleganz. Das ist alles kein Wunder, wenn der Kurfürstendamm überwiegend von Gastarbeitern und Studenten bevölkert wird, deren mangelnde Erziehung am Schmutz und den weggeworfenen Zigarettenkippen auf dieser einst elegantesten Strasse von Berlin erkennbar wird. Nichts gegen Gastarbeiter oder Studenten, aber wo nur noch von Rechten und nicht mehr von Pflichten die Rede

ist, sieht es dann so aus.

Das «Märkische Viertel» präsentiert sich als das entsetzlichste Wahrzeichen einer ins Extrem gesteigerten, missverstandenen und, mangels wirklicher Bau-«Herren», unkontrollierten «Bauhaus»-Idee. Diese Wohn-Silos, der Grösse der Stadt entsprechend, ins Gigantische gesteigert, werden hier wie überall, wo ihresgleichen in abgewandelter Form steht, künftig einen Menschen produzieren, dessen Hass auf jegliche Gemeinschaft den Staat sprengen kann. Da gibt es keine Verbundenheit mit dem Nachbarn und mit dem Boden mehr; der Bewohner wird im wahrsten Sinne des Wortes entwurzelt. Diese «Wohn»-Viertel, im Zeichen des Sozialismus errichtet, sind schlimmer als die Mietskasernen und Hinterhöfe des Hochkapitalismus. Diese erzeugten wenigstens noch Solidarität und eine Art heimatlichen Mief, der wärmt. Da sind doch die vielgelästerten Wohnblocks der Stalinallee («Zuckerbäckerstil», über dei man sich mokiert) in Ostberlin menschlicher.

Spannend und bedrückend zugleich ist der Übergang nach Ostberlin, Grenzkontrolle mitten in einer ehemaligen Weltstadt, wo beiderseits der «Grenze» die gleichen Menschen wohnen, eben unverwechselbare Berliner. Dann Slalomfahrt durch Betonklötze zur Verhinderung von «Republikflucht». Ich übergehe den als Kriterium für die Rückständigkeit des Regimes und seiner Wirtschaftsmethoden stets zitierten schlechten Zustand der Hausfassaden, oder die – verglichen mit dem Westen – geringere Zahl von Autos und deren bescheidenen Zuschnitt. Das ist nicht das Wesentliche.

Am Alexanderplatz (Erinnerung an das Bündnis mit den Russen 1813!) steigen wir aus. Ein grossartiger, weiträumiger Platz; sie sind in deutschen Städten so selten. Zu den Linden geht es jetzt. Hier deponieren wir unser Taxi und den Fahrer in einem Hotel als Treffpunkt. Das Zeughaus, die Universität, die Oper, die Schinkelwache, hinüber zur Museumsinsel, später zum Gendarmenmarkt mit dem Schauspielhaus, wo wir so oft waren und das noch im Wiederaufbau ist, das Kronprinzenpalais, der Berliner Dom – und die grosse Baustelle für den «Palast der Republik», wo einst das Schloss stand. Die Erinnerung stürzt über uns.

Wir gehen in die Universität; da ist unten noch alles so, wie damals vor 45 Jahren, als Eva hier studierte und ich sie von Hannover aus besuchte. Auch Humboldt sitzt noch sinnend auf seinem Sockel. Viel junges Volk strömt hinein und heraus; wir sprechen mit dem Pförtner. Als Eva ihm das von den 45 Jahren erzählt, kann er es gar nicht fassen. «Solange ist das her, und nun sind Sie wieder hier?! Was da in den Jahren alles gewesen ist . . .» Das denken wir auch.

Der Berliner Dom mit seiner mächtigen Kuppel wird wieder hergerichtet; es wird noch ein paar Jahre dauern, bis er fertig ist. Früher stand er neben dem Palast seines Schutzherrn, des Kaisers und Königs. Künftig ist der «Palast der

Republik», das Machtzentrum des preussischen Kommunismus am Marx-Engels-Platz (Lustgarten), sein Nachbar .. .

Wir bummeln die die Linden herunter, hinein in die Schinkelwache. «Den Opfern von Faschismus und Militarismus», steht an der Wand. Nun, jeder kann das so auslegen, wie er will. Tatsache aber ist, dass die alte Wache wieder ein würdiges Ehrenmal für die Gefallenen ist, mit einer Ewigen Flamme für den Unbekannten Soldaten.

Wachwechsel, den wir uns ansehen: Bei den Preussen ging es nicht disziplinierter zu; man kennt das ja inzwischen von den Paraden aus dem Fernsehen. Bewundert, belächelt, beneidet, gefürchtet? Jeder Zuschauer macht sich seine eigenen Gedanken. Im Geiste sehe ich über die Linden – voran der Hauptmann zu Pferde – mit klingendem Spiel die Wache aufziehen, bestehend aus drei Abteilungen von Heer, Marine und Luftwaffe des Berliner Wachregiments, mit anschliessendem Parademarsch vor dem Ehrenmal der Schinkelwache. Es war ein unvergessliches Schauspiel. War es nur das, oder war es Ausdruck einer Gesinnung, geboren aus dem Eingeklemmtsein zwischen mächtigen Nachbarn im Osten und Westen?

Wir stehen am Brandenburger Tor, auf Distanz, wie es die Absperrung gebietet. Bis auf das aus dem Siegeskranz entfernte Eiserne Kreuz ist alles wie früher. (Nun, Napoleon hatte schon einmal die ganze Quadriga entführt.) Dahinter aber ist Niemandsland, der breite Todesstreifen, die alte Wilhelmstrasse einbeziehend.

Drüben liegt der Reichstag, am Rande des wiedererstandenen Tiergartens. Aber die grossartig angelegten Botschaften sind weg. Botschaften gibt es nur noch in Ostberlin; sie wohnen bescheidener, bis auf die Russen. Diese residieren in ihrer ehemaligen, vergrösserten Botschaft Unter den Linden. Ein Abstecher durch die Friedrichstrasse; mühsam rekonstruieren wir hier die alten Seitenstrassen. Auch in Ostberlin, wie im Westen, gibt es noch viele Trümmer, und das Wiedererkennen ist manchmal schwer.

Pflastermüde vom stundenlangen Gehen, Stehen und Schauen streben wir zum Treffpunkt. «Nun noch durch die Aussenbezirke nach Treptow.» Im Schlosspark steht das russische Ehrenmal, grossartig, wie auch der zugeben muss, der diesem Ausdruck russischen Siegesrausches nicht nur kritisch, sondern ablehnend gegenübersteht. Dies umso mehr, als das Ehrenmal nicht nur den russischen Sieg verherrlicht und der Gefallenen gedenkt, sondern zugleich den Gegner herabsetzt und ihn mit schimpflichen Worten belegt. Ich sehe hier schon den erhobenen Zeigefinger der «Umerzogenen», die das alles richtig und Rechtens finden, bar jeder Kenntnis des Kriegsverlaufs, seiner tieferen Ursachen und vor allem der Rolle, die der deutsche Soldat, die Millionen heldenhafter Kämpfer unter tapferen Offizieren, in diesem Krieg gespielt haben.

Schweigend gehen Eva und ich durch die grosse Anlage, von einem Erinne-

rungsmal zum anderen. Viele Menschen gehen hindurch, vom Morgen bis zum Abend, Tag für Tag. Auch russische Touristen sind dabei, mehr aber Deutsche aus Ost und West und vor allem Schulklassen in Omnibussen. Hier wird ihnen das «neue Geschichtsbild» der Deutschen vermittelt, wirkungsvoll ergänzt durch die «Nationale Gedenkstätte» in Plötzensee, welche wir später sehen. Es ist schon zum Weinen, wie unter unserer eifrigen Mitwirkung ein ganzes Jahrhundert deutscher Geschichte von Grund auf verzerrt wird, um das Rückgrat unseres Volkes zu brechen.

An vielen Orten in Mitteldeutschland, in der «DDR», stehen russische Ehrenmale zur Erinnerung an die «Befreiung» durch die «brüderliche» Sowjetarmee. Der Taten und Opfer deutscher Soldaten erinnert man sich in Ost und West nur mühsam, fast schämt man sich, überhaupt davon zu sprechen.

Dreimal waren die Deutschen als Sieger in Paris, aber kein Sieges- oder Erinnerungsmai kündet davon. Niemals zuvor hat der Sieger im besiegten Land seine Denkmale errichtet, wie es die Russen nach 1945 taten.

Es dämmert schon, als wir nach einer letzten Fahrt über die Linden und den Alexanderplatz, vorbei an den Bauten preussisch-deutscher Geschichte, zu dem Grenzübergang vom frühen Morgen fahren. «Wir waren heute in der deutschen Hauptstadt», sage ich zu Eva. «Wie immer das künftige Deutschland aussieht, hier dieses Ostberlin wird wieder der Kern seiner Hauptstadt sein. Westberlin ist zwar grösser, es hat mehr Autos und mehr Wohlstand, ist Kongressstadt, aber ihm fehlen ein sichtbarer Machtanspruch und die Ausstrahlung einer Hauptstadt.» «Und Bonn, was ist Bonn?» fragt Eva. «Die Verwaltungszentrale des Rheinbundes», war meine Antwort. «Bestenfalls bleibt Bonn das für den westdeutschen Teil im Rahmen eines Vereinigten Europa. Aber meine Hoffnungen darauf schwinden immer mehr, angesichts der Obstruktion der Franzosen und des Egoismus der Engländer. Dann bleibt nur noch Berlin, und alles fängt wieder von vom an; diesmal mit den Russen. Ob diese dann noch Sowjets sind, oder was sonst, ob sich hier die zentrifugalen geistigen und ethnischen Kräfte eines Tages auswirken und wie, weiss niemand. Jedenfalls können wir nicht ewig nur Glacis oder Brückenkopf der Amerikaner sein. Wir werden einen langen Atem brauchen in den kommenden Jahrzehnten. Nur Austreten aus der Geschichte und unsere schicksalhafte Lage verleugnen, das können wir nicht.»

Am nächsten Tag zuerst nach Plötzensee ... einer Nationalen Gedenkstätte wie die konservierten Konzentrationslager, von denen ich Bergen-Belsen und Dachau vor ein paar Jahren besucht hatte? Es ist schrecklich, zu sehen, wo und wie einige der in den gescheiterten Umsturzversuch des 20. Juli 1944 Verstrickten durch Erhängen hingerichtet wurden. Der Grausamkeit der Urteile des Volksgerichtshofes standen diejenigen des Tribunals von Nürnberg 1945/46 nicht nach. Bei den dort Erhängten waren auch Soldaten. Das Ende all dieser

Männer ist eine Tragödie antiken Ausmasses.

Mit Ausnahme der kleinen Zahl derjenigen, welche für die Ermordung der Juden verantwortlich oder unmittelbar daran beteiligt waren, starben oder litten alle diese Männer für ihr Vaterland. Für Hitler ist keiner gestorben, allen ging es um Deutschland, um die Heimat, ebenso wie den Millionen an allen Fronten gefallener Soldaten und den Millionen – meist Frauen und Kinder –, die der Luftkrieg tötete oder die auf der Flucht grausam umkamen. Für viele, vielleicht die meisten, war es einfach nur Schicksal, wie man es hinnimmt.

Wäre es nicht jetzt, 30 Jahre danach, an der Zeit, die abgerissenen Enden unserer Geschichte wieder zusammenzuknüpfen? Dazu bedarf es auch der Symbole, die wir allenthalben so eifrig beiseite geräumt haben.

In diesem Zusammenhang ein paar Fragen: Ist das höchste nationale Symbol der Franzosen das Blutgerüst mit der Guillotine oder nicht vielmehr der Arc de Triomphe, Napoleons Kriege und Siege verherrlichend? Haben die Amerikaner überall da Gedenkstätten angelegt, wo fromme Pilgerväter und Siedler, später reguläre Truppen unter dem Beifall der Öffentlichkeit über eine Million Indianer umgebracht haben? War das nicht Völkermord par excellence? Und weisen grosse Tafeln den Fremden darauf hin, wie schäbig die Reservate der übriggebliebenen Indianer sind?

Haben die Engländer für die nachkommenden Geschlechter eines jener Sklavenschiffe konserviert, in welchen Zehntausende grausam umkamen, von dem Schicksal der inzwischen zu Millionen gewordenen Nachkommen der überlebenden Sklaven ganz zu schweigen? Wer weiss noch, dass die Engländer das Konzentrationslager erfanden und dort im Burenkrieg Frauen und Kinder der kämpfenden Buren einsperrten, nachdem sie deren Farmen niedergebrannt hatten? Beim Sepoy-Aufstand in Indien banden die englischen Kolonialherren die Aufständischen an die Mündung der Kanonen und schossen ab. Ist nicht Irland jahrhundertelang durch die Engländer grausam unterdrückt, ausgebeutet und entvölkert worden? Die Ausläufer dieser Politik erleben wir heute noch in Nordirland, wo nur vordergründig Katholiken und Protestanten, in Wirklichkeit aber katholische Iren um die Wiedervereinigung ihrer Heimat kämpfen.

Genug der geschichtlichen Beispiele, die sich vermehren liessen. Und die das alles nicht heimlich, sondern vor aller Öffentlichkeit taten, waren christliche und demokratische Nationen, deren pharisäische Haltung nach dem Zweiten Weltkrieg – unter dem Beifall der Sowjetunion! – unerträglich war. Die Diskriminierung der Deutschen, auch diejenige durch sich selbst, muss ein Ende haben, um der deutschen und europäischen Zukunft willen.

Ich konnte mir solche Kommentierung, wie hier und bei ähnlichen Anlässen, nicht versagen. Schliesslich gehöre ich einer Generation an, von der zum Nachteil der Kontinuität und Wahrheit unserer Geschichte nur noch ein verzerrtes

Bild besteht und überliefert werden soll. Die Ehrenrettung dieser Generation aber ist auch ein Motiv dafür gewesen, dass ich mein Leben, welches gewiss auch kosmopolitische Züge trägt, der Öffentlichkeit preisgab. Missverständnisse, vielleicht auch Angriffe muss ich in Kauf nehmen; sie gehören zur Wahrheitsfindung, die aber stets eine Betrachtung von vielen Seiten erfordert.

Nach Potsdam wollten wir noch. Als Student hatte ich mit Eva dort in der Garnisonkirche am Sarge des Grossen Friedrich gestanden. Vor der Eroberung Berlins hatte man ihn nach Marburg geschafft und dort mit seinem Vater und Hindenburg in der Elisabethkirche beigesetzt. Die Kirche war mit Bedacht gewählt; diese heilige Elisabeth (um 1200) war eine ungarische Königstochter und in Pressburg geboren. Ihre Tante war die heilige Hedwig, die Patronin von Schlesien. 1952 kehrte dann Friedrich der Grosse mit seinem Vater Friedrich Wilhelm I. heim auf die Burg Hohenzollern im Schwäbischen. 1415 wurde der erste Hohenzoller Kurfürst der Mark Brandenburg, «des Heiligen Römischen Reiches Streusandbüchse», wie die Zeitgenossen über das ärmliche Kurfürstentum, den Kern des späteren Preussen, spotteten.

Als Staat hatten die Sieger Preussen abgeschafft, ob endgültig auch als geistige Haltung, muss die Zukunft – nicht nur im östlichen Teil Deutschlands – erweisen. Jedenfalls ist aus einem Schutzwall Europas gegen Osten mit der DDR inzwischen eine nach Westen gerichtete Speerspitze Eurasiens geworden. Man hat manchmal den Eindruck, dass diese total veränderte Situation schon in Frankreich kaum begriffen wird.

Es gab keine Erlaubnis zur Fahrt nach Potsdam, oder nur nach einem umständlichen, wochenlangen Verfahren. Also verzichteten wir auf dieses Wiedersehen. Die Garnisonkirche existiert ohnehin nicht mehr, aber in Sanssouci und dem schönen Park wären wir gern gewesen, Erinnerungen auffrischend. So blieben noch einige Tage für Berlin.

Das Hansaviertel am Tiergarten, 1955 bis i960 von vielen berühmten Architekten aus aller Welt geplant und gebaut, ist originell und massvoll. Noch nichts ist hier von der neureichen unkultivierten Gigantomanie zu spüren, deren Babeler Turmbau, «Steglitzer Kreisel» genannt, weithin über Berlin-West zu sehen ist. Hier im Hansaviertel stand irgendwo auch das Haus, in welchem seit 1934 zehn Jahre lang unsere, von mir gegründete Berliner Niederlassung so erfolgreich gearbeitet hatte, dann versank auch dieser Unternehmensteil in Schutt und Asche.

In den Grünewald fuhren wir nun zum Olympiastadion von 1936, von dessen Turm man einen herrlichen Blick über Berlin hat. Wie einfach und doch würdig sind dieses in den Wald eingebettete Stadion und die dazugehörigen Sportstätten, verglichen mit dem neureichen Protz der Anlagen in München. Und was haben deutsche Journalisten, anlässlich der Münchener Olympiade, aus dem

wahrhaft olympischen, von der ganzen Welt bewunderten Volksfest 1936 in Berlin, in retrospektiver masochistischer Pflichtübung, gemacht. . .

Das Olympische Dorf in Berlin war wirklich noch ein Dorf, liebevoll aus kleinen Häuschen angelegt, die später in die Sporthochschule einbezogen wurden. Man vergleiche damit das seelenlose Betongebirge des «Dorfes» in München. Wer weiss heute noch, dass die Olympische Flamme eine Erfindung der «Nazis» war? Getragen von einem Begeisterungssturm ohnegleichen, brachten Staffelläufer aller durchlaufenen Länder (ohne Polizeischutz) damals die Flamme von Olympia über den Balkan nach Berlin. In Österreich steigerten sich die Ovationen für die Läufer zur spontanen Demonstration für das Reich. Die Athleten damals waren noch wirkliche Amateure; sie schielten nicht schon nach dem «grossen Geld», das den meisten heute mit dem Sieg winkt und sie «motiviert».

Den letzten Tag verbringen wir am Wannsee, auf der Pfaueninsel, und wir machen eine kleine Dampferfahrt auf der Havel. Wie schön ist doch diese märkische Landschaft – mit Recht hat man Berlin eine der schönsten Hauptstädte der Welt genannt. Man könnte ins Schwärmen kommen, aber die gut sichtbare Mauer am jenseitigen Ufer der Havel ist grausame Gegenwart.

Am Abend vor der Abreise noch ein letzter Bummel über den Kurfürstendamm, vorbei an der Chinesischen Botschaft aus der Vorkriegszeit, die in einer Seitenstrasse liegt. Kaum einer kennt ihre Geschichte: Das China der Kuomintang (Tchianghaischek) Ende der zwanziger Jahre militärisch beraten durch den General von Seeckt, war hier vertreten. Das Haus, von einem eisernen Gitter um den kleinen Vorgarten gegen die Strasse abgesperrt, blieb stehen. Es ist leer, bis auf einen dort wohnenden Hausmeister, der die Räume und das Äussere pflegt und ausserdem einen alten Vorkriegs-Mercedes ständig fahrbereit hält. Alle laufenden Kosten und das Gehalt des Hausmeisters wurden ursprünglich vom «National-China» Taiwans, später von Maos Volksrepublik bezahlt. Dabei bleibt es; alles steht zur jederzeitigen Verfügung für einen chinesischen Botschafter in *Berlin.* Die Chinesen denken in langen Zeiträumen . . . Wir könnten von ihnen lernen!

Auf dem Weg zum Flughafen fahren wir durch die v.-Alvensleben-Strasse. Es ist eine der Strassen, welche im Umkreis des Tempelhofer Feldes, dem Platz der Kaiserparaden, die Namen alter preussischer Adelsgeschlechter tragen. Gerade hatte ich das Kriegstagebuch des Udo v. Alvensleben, das unter dem Titel «Lauter Abschiede» nach seinem Tode herausgegeben wurde, gelesen. Das Buch spricht von hoher Intelligenz, von Bildung, Kultur und Weltläufigkeit dieses Generalstabsoffiziers, dessen Familie die «Internationale» des europäischen Adels, mit dem sie vielfältig versippt ist, repräsentiert. Von Frankreich über Deutschland und das alte Österreich-Ungarn bis hin nach Polen und Russland reichten die Beziehungen.

Dieses Buch enthält aber auch Bemerkungen, die zwei meiner Thesen erhärten: Die eine, dass es in der Generalität, welche die Information und durch die Armee Macht hatte, an jener Zivilcourage gefehlt hat, die allein das deutsche Schicksal, spätestens noch zu einem frühen Zeitpunkt während des Zweiten Weltkrieges hätte wenden können. Die andere, wonach der preussische Adel, die «Ostelbier», um diesen etwas trivialen Sammelbegriff für die Schicht zu gebrauchen, die während langer Zeit die deutschen Geschicke von Berlin aus bestimmte, kaum Verständnis für den Westen des Reiches, für den rheinischen Menschen insbesondere, hatte. Dieser Mangel an Verständnis beruhte allerdings auf Gegenseitigkeit, weshalb es immer dann zu rheinbundartigen Staatsbildungen im Westen kam, oder solche, wie 1923 (Rheinische Republik), angestrebt wurden, wenn «Berlin» schwach war.

Nun fliegen wir mit einer amerikanischen Fluglinie – eine deutsche ist hier nicht zugelassen – die kurze Strecke über Deutschland nach Westen. Wie kompliziert ist es doch um Berlin geworden, dank der für Europa fast lebensgefährlichen Naivität der Amerikaner am Ende auch des zweiten, von ihnen entschiedenen Weltkrieges. Dafür tragen sie nun Jahrzehnt um Jahrzehnt die Last, wenigstens einem Teil dieser Stadt die Freiheit zu erhalten, ohne die Amerika und seine Politik nicht mehr glaubwürdig und es selbst bedroht wäre. Dazu einst Lenin: «Wer Berlin hat, hat Deutschland; wer Deutschland hat, hat Europa.» Ob um diese Bedeutung Berlins auch der Mann im amerikanischen Westen und Mittelwesten weiss, nachdem man es sogar den Leuten in Washington immer wieder einhämmern muss? Zu diesem Behufe waren und sind ja deutsche Politiker, allen voran Adenauer, seit 1949 ständig von Bonn nach Washington unterwegs.

«Schau da, der Rhein», sagt Eva in diese Gedanken, «bald landen wir nach dieser weiten Reise, bis hin zurück in unsere Jugend. Wo ist nur unser ganzes Leben geblieben?» meint sie etwas traurig. «Wie schnell ist es vergangen, und immer wieder war es ein neuer Anfang .. .»

NACHWORT

Die Wirtschaft, besonders die Industrie, ist die Basis des modernen Staates und die Voraussetzung für seine sozialen Leistungen. Bis heute hat «die Wirtschaft» nicht vermocht, diese Tatsache zu einem *sicheren* Bestandteil des öffentlichen Bewusstseins zu machen. Dies nicht zuletzt deswegen, weil ihr Träger, der Unternehmer, sich selbst zu sehr isoliert hat. Daher auch die aus Unkenntnis entspringende Vorstellung vieler Politiker und solcher, die es werden wollen, dass in der Wirtschaft alles «machbar» sei, von den phantastischen Vorstellungen über die Höhe des Gewinns und dem Nichtwissen von seiner Funktion ganz zu schweigen.

Den Unternehmer als dritte, als motorische Kraft, neben Kapital und Arbeit darzustellen, war ein wesentliches Motiv für diese Aufzeichnungen. Ich glaubte, dies am besten aus dem persönlichen Erleben und der ständigen Auseinandersetzung mit den «Forderungen des Tages» tun zu können. Darüber hinaus sollte dieses Buch zu einem Bekenntnis meiner Generation werden. Einer Generation, deren Charakterbild – personifiziert – «von der Parteien Hass und Gunst verzerrt in der Geschichte schwankt» wie das keiner anderen zuvor.

Keiner anderen Generation aber auch war aufgegeben, sich über Jahrzehnte geistig und physisch in einer ständig sich wandelnden, von zwei Weltkriegen mit revolutionären Auswirkungen, zwei Inflationen und einer Wirtschaftskrise ohnegleichen geschüttelten Welt zu behaupten. Und im Sturmzentrum dieser Ereignisse und Auseinandersetzungen war immer Deutschland ...

Entwicklungsdaten «Kleinewefers» Krefeld

gegründet 1862 als Handwerksbetrieb

1912 – 50jähriges Jubiläum
Belegschaft 400 Umsatz pro Jahr 2,2 Millionen Goldmark

1937 – 75jähriges Jubiläum
Belegschaft 700 Umsatz pro Jahr 6,5 Millionen Reichsmark

1962 – 100jähriges Jubiläum
Belegschaft 1‘200 Umsatz pro Jahr 70 Millionen Deutsche Mark

Jetzt – (1976 einschliesslich Tochtergesellschaften)
Belegschaft 1‘500 Umsatz pro Jahr 200 Millionen Deutsche Mark

Export – stets über 50 Prozent, in manchen Bereichen bei 80 Prozent

Die Zahlen nach dem Zweiten Weltkrieg verdeutlichen die abnehmende Verarbeitungstiefe und die Entwicklung zum Engineeringunternehmen des Maschinen- und Apparatebaues (Anlagengeschäfte und Technologie). Unverkennbar ist allerdings auch die inflatorische Tendenz.

Unternehmerinitiative und Mitbestimmung

Von Paul Kleinewefers, Krefeld
Sonderdruck aus der Westdeutschen Rundschau, August 1951

Die im Thema angedeuteten Begriffe scheinen sich auszuschliessen, wird doch von Unternehmerseite gegen die Mitbestimmung gerade die angeblich durch sie beeinträchtigte, viel berufene Unternehmerinitiative ins Feld geführt. Sollte es nicht aber gerade auch der Initiative der Unternehmer entsprechen, sich mit einer Frage positiv auseinanderzusetzen, deren Bedeutung weit über den betrieblichen und engeren wirtschaftlichen Bereich hinausgeht und schlechthin das Ringen um eine neue Wirtschafts- und Sozialordnung darstellt? Insofern handelt es sich um ein politisches Problem ersten Ranges, dem weder mit Negation, noch mit taktischen Manövern beizukommen ist. Im Gegenteil, durch eine solche Behandlung der Frage kann die Unternehmerseite auf die Dauer nur verlieren. Die «Initiative ergreifen» aber heisst, im Sinne einer überlegenen, auf das Ganze gerichteten Strategie sich in den Gang der Ereignisse einschalten, ja mehr noch: Die Unternehmer müssen, wollen sie ihren Führungsanspruch behaupten, in der Spitzengruppe derjenigen mitmarschieren, welche die Gestaltung einer neuen Wirtschafts- und Sozialordnung auf ihre Fahne geschrieben haben. Das heisst Zusammenarbeit mit den Kräften, welche sich zum Ziel gesetzt haben, den arbeitenden Menschen aus einem Objekt zum Subjekt wirtschaftlichen und sozialen Geschehens zu machen. Dieses Ziel erstreben die Gewerkschaften. Ob man die Formen des Ringens um dieses Ziel immer billigt oder nicht, ist hierbei von sekundärer Bedeutung. Dies ist letzten Endes eine Frage der jeweiligen Taktik. Entscheidend ist, wo der Unternehmer im Grundsätzlichen steht.

Im Betrieb allein lassen sich diese Fragen nicht lösen. Der Betrieb ist nur eine Zelle industrieller und wirtschaftlicher Betätigung, er ist nur ein Teil des Ganzen, wenn auch ein wichtiger. Ich bin der Letzte, der nicht anerkennen wollte, dass in diesem Bereich unendlich viel guter Wille gerade von Unternehmerseite wirksam ist, um die sozialen Spannungen zu mildem. Über die vielleicht schwerste Aufgabe des unmittelbaren Kontaktes von Mensch zu Mensch, der Schaffung einer guten Betriebsatmosphäre hinaus, geht in diesen Monaten und Jahren eine Welle neuer (in USA alter) Ideen von der Erfolgsbeteiligung bis zum Mitunternehmertum über die Betriebe dahin.

Millionen werden für diese Zwecke ausgegeben, die volkswirtschaftlich zur Senkung der Preise vielleicht besser angewandt wären. Unausgesprochen oder auch offen geschieht all dies aber letztlich oft mit dem Zweck, für sich eine Sonderstellung dann zu erreichen, wenn in der Frage des Mitbestimmungsrechtes einmal eine generelle, das heisst gesetzliche Regelung erfolgen sollte. Dann aber wird es für manchen ein böses Erwachen geben, und man wird feststellen, dass Millionen, mit denen man sich glaubte versichern zu können, umsonst ausgegeben sind. Politische Probleme lassen sich eben nur mit politischen Mitteln im politischen Raum lösen. Alles andere ist Romantik, oder hier, Betriebsromantik. Will man mit einer Erfolgsbeteiligung der Belegschaft zum Beispiel eine höhere Wirtschaftlichkeit des Betriebes erreichen, oder mit einer Substanzbeteiligung der Arbeiter die finanzielle Basis des Betriebes verbreitern, so soll man dies klar sagen, aber nicht wirtschaftliche Massnahmen sozial verbrämen. Damit ist nichts gegen all diese Pläne gesagt, im Gegenteil, sie sollten gefördert werden, wo immer es

möglich ist. Aber von ihnen die gewünschte politische Wirkung im Zusammenhang mit der Mitbestimmung zu erwarten, ist naiv.

Wo stehen wir nun in diesem Ringen um die neue Wirtschafts- und Sozialordnung? Organisatorisch – Auf der einen Seite festgefügte Gewerkschaften, auf der anderen Seite die bunte Vielfalt der Unternehmerverbände und Gruppen zersplittert. Eine grosse Chance der ersten Nachkriegsjahre zur Schaffung einer einheitlichen Unternehmerorganisation wurde verpasst. Vielleicht, weil man auch hier mit gestrigen Kräften vor 1933 wieder anfing, während die Gewerkschaften klug die zwischenzeitliche Entwicklung einkalkulierten. Ideologisch – Klare, festumrissene Ziele, die weit über die Tarifpolitik des Tages hinausgehen, auf der einen Seite; verwaschene und teils romantische Vorstellungen, untermischt mit Furcht und keinerlei Konzeption auf der Unternehmerseite. Das Handeln, soweit von solchem überhaupt die Rede sein kann, wird ausschliesslich vom Taktischen, das heisst von den Erfordernissen des Tages, bestimmt. Die Unternehmerinitiative ist in diesem Bereich jedenfalls nirgendwo sichtbar! Man ist sich nicht einmal darüber einig, ob wir nun eine «freie» oder eine «soziale» Marktwirtschaft haben, von dem unglücklichen Schlagwort der «Liberalisierung» ganz zu schweigen.

Manche Unternehmer haben unter diesem Wort, sehr zum Schaden des Ansehens aller Unternehmer, die Rückkehr zum Liberalismus alter Prägung aus den längst vergangenen Zeiten des «laissez faire, laissez aller» verstanden.

Dabei hat der einzelne Unternehmer mit Wagemut und Initiative, unter Mitwirkung seiner Mitarbeiter und – was nicht vergessen werden darf – gestützt auf eine massvolle, verantwortungsbewusste Haltung der Gewerkschaften, in den ersten Nachkriegsjahren in den Betrieben eine ohne Zweifel gewaltige Leistung vollbracht. Aus einer Katastrophe ohnegleichen sind in Westdeutschland Wirtschaft und Industrie mit einer erstaunlichen Leistungsfähigkeit wieder erstanden. Aus rauchenden Trümmerhaufen wurden wieder moderne Fabriken, eine Entwicklung und Leistung, der auch das Ausland seine Bewunderung nicht versagt. Aber wo findet diese Leistung ihre politische Anerkennung und Resonanz? Nirgends. Der Unternehmer ist nicht mehr als das Dukatenmännchen des Staates. An dieser Situation ändern auch nichts die, man möchte sagen, beschämenden Plakate an den Litfasssäulen, mit denen man in jüngster Zeit versucht, die Bedeutung des Unternehmers der Öffentlichkeit nahezubringen. Der Unternehmer ist doch etwas mehr als ein gut angezogener Herr, und er tut mehr als ein paar flache Schlagworte ausdrücken können. Auch die jüngsten Kundgebungen des Bundesverbandes der Industrie und der nordrhein-westfälischen Arbeitgeberverbände liessen jede grosse Linie vermissen. Die Behandlung des Begriffes «Mitbestimmung», des Angelpunktes aller um den Unternehmer und die zukünftige Wirtschaftsgestaltung kreisenden Probleme und damit einer echten politischen Frage, wurde ängstlich vermieden. Von einer klaren und grosslinigen Stellungnahme hierzu, die man als Konzeption hätte bezeichnen können, ganz zu schweigen.

Wie anders sieht es auf der Gewerkschaftsseite aus. Zu jeder Frage von politischer Bedeutung nimmt die Gewerkschaft gefragt oder ungefragt Stellung, und diese Stellungnahme wird beachtet. Die Gewerkschaften sind wichtige Bundesgenossen des Kanzlers in seinem Streben nach Realisierung des Schumanplanes. Jeder ausländische Besucher von Rang macht der Gewerkschaftsleitung seine Aufwartung und befragt sie nach ihrer Meinung. Die Wahl des Leiters der Gewerkschaftsorganisation ist ein politisches Ereignis ersten Ranges, welches die Öffentlichkeit, gleichgültig welcher parteipolitischen Färbung, aufs Höchste interessiert. Wo könnte man annähernd Ähnliches mit Bezug auf die Unternehmerorganisation und ihre führenden Persönlichkeiten sagen? Die Gewerkschaften sind eben ein politischer Faktor, die Unternehmer nicht.

Bei dieser Sachlage als einzige Weisheit das «Abwarten» zur Maxime erheben, heisst seitens der Unternehmer auf jeglichen Führungs- oder auch nur gleichberechtigten Mitwirkungsanspruch bei der Gestaltung der kommenden Wirtschafts- und Sozialordnung verzichten. Dass die vergangenen Monate nach dem Tode Böcklers mit Bezug auf diese Fragen nur eine Atempause waren, beweisen die ersten Äusserungen des neuen Gewerkschaftsführers Fette.

«Konzeption heisst Konzession», ist eine in offiziellen Arbeitgeberkreisen vielfach vertretene Parole. Ein gefährliches Wort, mit dem man höchstens sein Gewissen beruhigen kann. Aber es ist Selbstbetrug. Das «Stirb und Werde» gilt auch für die grossen Formen des menschlichen Zusammenlebens. Alte Formen, wenn sie inhaltlos geworden sind, müssen zerbrechen, wenn die Zeit erfüllt ist. Gegen das Gesetz der Zeit kann auf die Dauer niemand und nichts bestehen. Das Gesetz der Zeit erfüllen, war immer eine Aufgabe derer, die nicht nur für sich, sondern für einen grossen Bereich glaubten, die Verantwortung übernehmen zu können. Das Gesetz unserer Zeit aber fordert die Neugestaltung des Zusammenlebens der Menschen in der durch die Technik gewordenen Industrie, und zwar als Recht. Gegen das Gesetz der Zeit gleichgültig zu sein, oder gar es zu bekämpfen, kann, statt der Wahrnehmung evolutionärer Möglichkeiten, zu revolutionären Tatsachen führen. Mehr als einmal hat die Geschichte diese Wahrheit bewiesen. Vor 100 Jahren schuf Marx aus der sozialen Not der früh- und hochkapitalistischen Epoche seine Lehre, die als Marxismus bis in unsere Tage eine ungeheure politische Wirkung hatte und hat. Aber die Lehre von Marx war und ist zeitbedingt; sie ging von bestimmten Voraussetzungen aus, und diese haben sich gewandelt. Marx ist nicht Christus. Hier liegt die Möglichkeit, über Marx hinauszukommen und damit auch dem Kommunismus, der extremen Form des Marxismus, wirksame Ideen und Tatsachen entgegenzustellen. Dies aber ist eine Aufgabe, die besonders uns in Deutschland zur Lösung aufgegeben ist.

Deutschland und Europa können niemals, weder tatsächlich noch ideologisch, auf die Dauer ihre Grenze an der Elbe haben. Wir stehen zwischen Ost und West, und wenn wir auch unsere Entscheidung für den Westen getroffen haben, so können wir damit nicht der Verantwortung entgehen, zu überlegen, wie wir mit dem Osten, mit unseren Landsleuten, zusammenkommen. Das hat nichts mit Rückversicherung zu tun, sondern das gebietet unsere Lage. Unter dieser Spannung zwischen Ost und West hat unsere ganze geschichtliche Entwicklung seit Jahrhunderten gestanden, weil Deutschland eben ein Land der Mitte ist. Wir sollten uns bemühen, die Idee, die grosse Idee für die Gestaltung Europas zu schaffen und damit anziehend auch auf den Osten zu wirken. Eine solche Idee aber wäre die Verwirklichung dessen, was mit dem Begriff «Mitbestimmung» umrissen ist, das heisst die Erhebung des arbeitenden Menschen vom Objekt zum Subjekt wirtschaftlichen Geschehens unter führender Mitwirkung der Unternehmer. Mit den Gewerkschaften als gleichberechtigtem Partner, der eine echte staatsbildende Kraft bewiesen hat, sollten die Unternehmer an der Schaffung einer neuen Wirtschafts- und Sozialordnung arbeiten. Hier muss die Unternehmerinitiative nun wirksam und für die Öffentlichkeit sichtbar werden!

Wie soll diese neue Ordnung nun aussehen? Negativ – was wollen wir als Unternehmer nicht? Keine Sozialisierung. Kein Mitbestimmungsrecht in der Form, wie es als monströser Wechselbalg aus den damaligen Verhandlungen für die Eisen- und Stahlindustrie hervorgegangen ist. Das würde die völlige Bürokratisierung der Wirtschaft bedeuten. Keinen unmittelbaren Einfluss und keine unmittelbare Mitwirkung von Funktionären der Gewerkschaften im Betrieb; dies würde auch ihrer Natur und ihrer eigentlichen Aufgabe widersprechen.

Aber was sollten wir positiv wollen? Grundsätzlich – Paritätische, Jas heisst gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Gewerkschaften auf überbetrieblicher Ebene. Das geeignete Gremium für diese überbetriebliche Zusammenarbeit sind die bisherigen Industrie- und Handelskammern. Diese Institutionen verfügen zwar über eine beachtliche Tradition, aber nach Ansicht vieler Unternehmer sind die Kammern heute eine Form ohne Inhalt, ohne eigentliche Aufgabe. Die Zeit bedarf ihrer in der jetzigen Form nicht mehr; sie sind alt und müde geworden. Diese Ansicht wird auch von zahlreichen Unternehmern vertreten, die noch an führender Stelle in den verschiedensten Industrie- und Handelskammern mitarbeiten. Die privilegierte öffentlich-rechtliche Stellung ist der heutigen Bedeutung der Kammern nicht mehr angemessen.

Man sollte die Industrie- und Handelskammern in paritätisch besetzte Wirtschaftskammern auf der Bezirks-, Landes- und Bundesebene umwandeln bzw. neu schaffen. Diese Blutzufuhr und eine neue Aufgabenstellung würden zu einer Neubelebung des Kammergedankens führen und dieser Einrichtung einen neuen Sinn geben. Das ständige gemeinsame Arbeiten von Unternehmern und Gewerkschaften an gemeinsamen Aufgaben würde das gegenseitige Verständnis fördern und in wenigen Jahren eine Atmosphäre gemeinsamer Verantwortung für das wirtschaftliche und soziale Geschehen in Wirtschaft und Industrie zeitigen!

Ein auf dieser Ebene erarbeitetes Betriebsverfassungsgesetz, entstanden aus den Überlegungen gleichberechtigter und gleichinteressierter Partner wäre weit wirklichkeitsnäher als das im Entwurf vorliegende blasse Produkt abstrakter und taktischer Verhandlungen. Wenn dann noch den neuen Bezirkswirtschaftskammern paritätisch besetzte soziale Ehrengerichte angegliedert werden, die bei Versagen des Unternehmers im Sinne der Bestimmungen eines Betriebsverfassungsgesetzes diesen zur Rechenschaft ziehen können, so verliert die betriebliche Ebene auch vom Standpunkt der Gewerkschaften aus an politischem Interesse. Hier wird dann im Rahmen der gegebenen sozialen Verpflichtungen unter Führung und Verantwortung des Unternehmers wirtschaftlich gedacht und gehandelt. Dies entspricht auch der volkswirtschaftlichen Aufgabe des Betriebes. Die Mitwirkung der Belegschaft in wirtschaftlichen und die Mitbestimmung in sozialen Fragen ist durch den Betriebsrat und entsprechende Ausschüsse gesichert. In den Aktiengesellschaften sollte, wenn die grundsätzliche Frage der paritätischen, das heisst gleichberechtigten Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Arbeitern im überbetrieblichen Bereich im obigen Sinne geregelt ist, relativ leicht eine Einigung über die den Arbeitern bzw. Gewerkschaften zu überlassenden AR-Sitze zu erzielen sein.

Schliesslich wäre bei allen Betrieben, gleichgültig welcher Rechtsform, mit einer Belegschaft von mehr als etwa 5-600 ein Sozialbearbeiter oder Sozialdirektor einzusetzen. Derselbe würde vom Unternehmer ernannt, aber die zuständige Gewerkschaft hätte das Agreement zur Person des Betreffenden zu erteilen. Wird das Agreement verweigert, so hat der Unternehmer eine Berufungsmöglichkeit an das soziale Ehrengericht, welches die Angelegenheit dann endgültig entscheidet.

Materielle Erfolgsbeteiligung oder Beteiligung an der Substanz des Unternehmens durch die Arbeiter und Angestellten eines Betriebes sind Fragen von zweitrangiger Bedeutung. Sie mögen von Fall zu Fall individuell nach den Möglichkeiten und wirtschaftlichen Notwendigkeiten des Betriebes entschieden und verwirklicht werden. Jedenfalls lässt sich auf diesem Wege allein die «soziale Frage» nicht lösen.

Die grosse politische Aufgabe unserer Zeit liegt als soziales Problem in dem Begriff «Mitbestimmung» beschlossen. Hic Rhodos, hic salta; hier muss die wahre Unterneh-

merinitiative sich bewähren und aus klaren Erkenntnissen zu entsprechenden Schlüssen kommen. Es gilt eine bestehende durch eine bessere Ordnung zu ersetzen. «Mitbestimmung» ist sinnvoll, wenn sie zur Zusammenarbeit führt, und nicht der eine über den andern die Herrschaft reaktionär erhalten oder revolutionär anstreben will.

Das Ziel allen Strebens muss sein, Marx und seine Lehre, welche – geboren vor 100 Jahren aus der sozialen Not der hochkapitalistischen Epoche – den heutigen Verhältnissen nicht mehr gerecht wird, zu überwinden. In diesem geistigen Ringen um eine neue Wirtschafts- und Sozialordnung darf es zuletzt weder Sieger noch Besiegte geben, sondern beide Partner müssen sich zu gemeinsamer Arbeit an gemeinsamen Zielen zusammenfinden.

Prof. Dr. K. Haushofer
Generalmajor a. D.
Partnach-Alm
bei Partenkirchen

22. X. 44
Erhalten 1. 2. 45

Lieber Herr Kleinewefers,
seit Ihre guten Wünsche zu meinem 75 ten Geburtstag mich infolge seltsamer Hemmungen und Erlebnisse erst viele Wochen nach ihrem Abgang erreichten, hat sich der Kanonendonner den mir so wohlvertrauten Stätten ihres Wirkens so sehr genähert, dass ich nicht weiss, ob mein unlieb verspäteter Dank Sie dort überhaupt noch erreicht. Aber mir war inzwischen das seltsame Schicksal widerfahren, diesen sog. Festtag in einmonatlicher Haft im KZL Dachau zu verbringen – was ich nach meiner ganzen Vergangenheit wohl nicht zu erwarten brauchte. Auch dort freilich hat mich das Europakabel erreicht und eine gewisse geistige Verbindung aufrechterhalten. Nach meiner Heimkehr fand ich eine solche Fülle von Briefen vor, dass ich ganz langsam daran abzuarbeiten hatte, und schliesslich nach einer zweiten Hemmung durch Krankheit nun zwei Monate zu spät mit meinem Dank an Sie und andere Freunde nachhinke.

Indem ich hoffe, dass die rechtzeitige Bergung Ihrer Familie Ihnen doch wenigstens die Sorge um diese erleichtert hat und dass Sie selbst sich dort manchmal von der Beanspruchung entlasten können, bin ich mit allen guten Wünschen für das Durchhalten einer jüngeren und noch widerstandsfähigen Generation und nochmaligem herzlichen Dank Ihr ergebener

K. Haushofer

Nobelpreise

von Paul Kleinewefers
Aus einem Aufsatz «Junge Wirtschaft» Januar 1976

Nobelpreise Massstab

... Von den politischen Auswirkungen ganz zu schweigen, denn die Bundesrepublik Deutschland verdankt ihre politische Stellung nur ihrer wirtschaftlichen Stärke und den Erwartungen an die Innovationskraft ihrer Industrie. Die Nobelpreise aber, die den Wissenschaftlern, besonders den Naturwissenschaftlern, eines Landes verliehen werden, sind nach aller Erfahrung ein Massstab für die wissenschaftliche und technische Leistungsfähigkeit desselben.

Bis zum Beginn des Zweiten Weltkrieges hatten seit Stiftung dieser Preise um 1900 stets die Deutschen die meisten Nobelpreise in Chemie, Physik und Medizin (Physiologie). Seit 1945 sind wir stark zurückgefallen, während die Amerikaner weit vorausliegen, gefolgt – erstaunlicherweise – mit respektablen Zahlen durch England; Frankreich spielt in diesem Bereich keine wesentliche Rolle mehr. Wer will, kann nach 1945 als Deutscher allenfalls noch Trost im Friedensnobelpreis für Brandt finden ...

Auf der folgenden Seite eine komprimierte Tabelle, wobei ich die gelegentlichen Preisträger kleinerer Länder der besseren Übersicht halber weggelassen habe. Japan ist hinsichtlich der Innovation noch «im Kommen»; es hat sich erst nach dem Zweiten Weltkrieg zweimal in die Liste der Nobelpreisträger eingetragen.

Es sei hier noch angemerkt, dass Deutschland die absolut führende Stellung als Heimat der *Nobelpreisträger* hatte, als es ein heute meist abqualifizierter und geschmähter, angeblich «steriler Obrigkeitsstaat» war, nämlich im Kaiserreich. Es war auch damals, als 1911 unter initiativer Mitwirkung Wilhelms II. die «Kaiser-Wilhelm-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften» gegründet und geradezu eine Brutstätte für Nobelpreisträger wurde. Nach 1945 verlor diese Gesellschaft auf Anordnung der Alliierten ihren traditionsreichen Namen, den selbst Hitler nicht angetastet hatte. Seitdem heisst sie Max-Planck-Gesellschaft.

Auch Literatur zählt

Die Preise für Literatur, für Wirtschaftswissenschaften (seit 1969) und Frieden blieben in der Tabelle ausser Betracht, weil sie nicht in unmittelbarem Zusammenhang mit dem hier behandelten Problem stehen. Dabei bin ich mir bewusst, dass auch diese Preise, besonders die beiden ersteren, für das Urteil über den geistigen Standard eines Landes von Bedeutung sind.

Für die DDR und die Sowjetunion gibt es keinen Vergleichsmassstab, weil an Angehörige dieser Länder nur sporadisch, und dann meist als politische Demonstration, der Nobelpreis vergeben wird, z.B. jetzt den Friedensnobelpreis an Sacharow, früher der Preis für Literatur an Solschenyzin und Pasternak. Die Russen und die DDR haben Nationalpreise gestiftet und verbieten ihren Wissenschaftlern die Annahme des Nobelpreises.

Ob diese für Deutschland negative Entwicklung, über die wir uns z.B. nicht mit dem Hinweis auf den Ausfall der jüdischen Emigranten trösten sollten, auch etwas damit zu

tun hat, daß in Deutschland inzwischen nur noch 197 Tage im Jahr, in den USA dagegen 247 Tage pro Jahr, gearbeitet wird, von dem Unterschied im Ausmaß der sozialen Sicherung ganz zu schweigen?

Gewiß hängt die Erringung des Nobelpreises nicht nur mit der Zahl der abgesessenen Stunden zusammen, wohl aber mit der Bereitschaft, eine Sache um ihrer selbst willen zu tun und nicht erst zu fragen, »wie lange dauert es und was bekomme ich dafür«. Es ist die Geisteshaltung eines Volkes und sein Verhältnis zu Arbeit und Leistung, welche den Nährboden für außergewöhnliche, auch wissenschaftliche Erfolge bildet, besonders dann, wenn dieses Volk, wie das deutsche, so arm an natürlichen Reichtümern ist.

Ein kleiner Trost mag vielleicht sein, daß sich in den Zahlen der Nobelpreisträger seit 1945, doppelt zu Ungunsten Deutschlands, die geistige Beute niederschlägt, welche insbesondere die Amerikaner und Engländer, aber natürlich auch die Russen, hier gemacht haben. Man wird beobachten müssen, wie die Entwicklung in den kommenden Jahren verläuft; schließlich sollte man auch die Nationalpreisträger der DDR in diese Betrachtungen einbeziehen, wenn diese auch nicht dem internationalen Wettbewerb, wie beim Nobelpreis, unterliegen.

1901–1918	Deutschland		USA		Großbritannien		Frankreich	
Chemie	6		1		2		4	
Physik	6	16	1	3	5	8	4	10
Physiologie/Medizin	4		1		1		2	
1919–1944								
Chemie	11		2		4		2	
Physik	5	21	7	15	5	14	3	6
Physiologie/Medizin	5		6		5		1	
1945–1972	BR-Deutschland							
Chemie	5		16		12		1	
Physik	4	11	24	74	7	31	2	6
Physiologie/Medizin	2		34		12		3	

Aus einer Rede Paul Kleinewefers 1962 beim 100jährigen Jubiläum der Firma Kleinewefers

... Es ist weder historische Romantik noch etwa gar der Wunsch nach Beweihräucherung, die uns veranlassten, das 100jährige Bestehen unserer Firma in einem festlichen, der Öffentlichkeit zugewandten Rahmen zu begehen. Wir sind der Ansicht, dass die Pflege und das Herausstellen einer Tradition Kräfte bindet und freimacht zugleich, deren Einsatz letzte Reserven bedeuten können. Wir wissen um diese Erfahrung.

Es hiesse die mir heute zeitlich gesetzten Grenzen überschreiten, wollte ich mehr über den Inhalt des Begriffes Tradition sagen und seine Bedeutung für unsere Kultur, für die Gesellschaft, ja für das Zusammenleben der Menschen überhaupt untersuchen. Nur soviel noch: Tradition bedeutet Verpflichtung zur Kontinuität; bewusste Traditionslosigkeit heisst leben ohne Rückbindung an Überlieferung und Erinnerung, d.h. an die Geschichte. Der 1949 in Rom verstorbene russische Dichter-Philosoph Iwanow hat dies grossartig so ausgedrückt:

«Die auf die Weise des Vergessens erschlichene Freiheit ist leer.»

In diesen Gedanken liegt wohl auch der Schlüssel zu dem, was gemeinhin die «unbewältigte Vergangenheit» der Deutschen genannt wird.

In den abgelaufenen 100 Jahren erstanden die alten Industriestaaten Europas und Nordamerikas, die auch heute noch eine führende – wenn auch keineswegs mehr unbestrittene – Stellung in der Weltwirtschaft behaupten.

Eine ungeahnte Entwicklung der Naturwissenschaften und in ihrer Folge der Technik nahmen hier ihren Anfang und führten in der jüngsten Zeit in diesen Ländern zu einem äusseren Wohlstand für alle, wie er uns noch vor 20 oder gar 30 Jahren undenkbar erschienen wäre. Aus dem Proletarier des 19. und des beginnenden 20. Jahrhunderts wurde der freie Arbeiter und Bürger seines Landes. Karl Marx schuf die geistige Grundlage, deren sich die organisierte Arbeiterbewegung bediente, um parallel mit der technischen Entwicklung und der Industrialisierung dieses Ziel zu erreichen.

Kaum ist jedoch der soziale Erfolg errungen, wird er schon wieder in Frage gestellt. Die Entrechteten anderer Länder, ja ganze Völker haben sich, mit der Sowjetunion an der Spitze, konsequent der Lehren von Marx bedient und fordern nun auch ihren Anteil an den Gütern dieser Erde. So sehr wir den heissen Krieg fürchten, so sollten wir stets eingedenk sein, dass wir tatsächlich schon mitten in der auf dem Felde der Wirtschaft ausgetragenen Auseinandersetzung um unsere Zukunft stehen. «Der Wettlauf zum Jahre 2000» ist nicht nur der Titel eines interessanten Buches, sondern die erregende Wirklichkeit unserer Tage! Wenn der hohe Lebensstandard aller Menschen in Westeuropa und den USA nicht nur eine kurze Periode des Wohlstandes gewesen sein soll, dann gilt es, seine wichtigste Grundlage – die Naturwissenschaften und die Technik – mit allen Mitteln zu fördern. Hier liegt nicht nur der Schwerpunkt seiner Aufgaben für ein einzelnes Unternehmen, sondern nur die Völker werden in diesem Wettkampf bestehen, welche bereit sind, das Äusserste an Kräften und Mitteln zur Förderung von Wissenschaft und Forschung herzugeben. Möge die Elite der Jugend im Studium der Natur- und Ingenieurwissenschaften und in der schöpferischen Tätigkeit auf diesen Gebieten geradezu eine Verpflichtung erkennen, die sie der Zukunft und damit sich selbst gegenüber zu erfüllen hat.

Das Zusammenwachsen Europas – zunächst Westeuropas –, der Griff des Menschen in den Weltraum und das Erscheinen Chinas auf der Weltbühne sind die beherrschen-

den Ereignisse unserer Zeit! Wer von uns allen hätte vor 17 Jahren geglaubt, dass in dieser Zeitspanne Europa nicht nur ein Plan, sondern eine Realität sein würde? 1'000 Jahre lang hat dieses Europa seine Kräfte verströmt in alle Welt und im Bruderkampf seiner Völker untereinander. Grossartige Zeugen seiner Leistungen, aber auch Trümmer als Folgen seiner Irrungen, kennzeichnen seinen Weg durch die Jahrhunderte. Und nun schickt dieser alte Kontinent sich an, seiner selbst bewusst zu werden und einer Einheit zuzustreben. Wenn der Sakralbau kennzeichnend dafür ist, dass neue geistige Kräfte nach Gestaltung drängen, dann dürfen wir zuversichtlich und hoffnungsvoll sein. So wie in den vergangenen Jahrhunderten der Stilwandel eine neue Epoche ankündigte, so scheinen nach langer Stagnation neue Formen im Kirchenbau, besonders in Deutschland und Frankreich, auf eine Erneuerung im Geistigen hinzudeuten! Diese Gedanken an die Zukunft führen zu denen, die zu allen Zeiten ihre Träger waren und sind – zur Jugend. Für den, der seine Kenntnis nur aus den Illustrierten und der Sensationspresse schöpft, besteht diese Jugend im Wesentlichen aus play-boys und Halbstarken. Die Wirklichkeit ist ganz anders! Wo auch immer man diese Jugend beobachtet, ob in der eigenen Familie, oder bei den mehr als 100 Lehrlingen, die jahraus jahrein durch unsere Lehrwerkstätten und Büros ziehen, ob bei Freunden oder an den Universitäten und Hochschulen – überall sind junge Menschen am Werk, die mit grossem Ernst, vielleicht manchmal zu grossem Ernst, mit Pflichtbewusstsein und Eifer an ihrer beruflichen Ausbildung arbeiten und zu Männern und Frauen heranzureifen sich bemühen. Was Wunder nach allem, was geschah, dass diese Jugend den allgemeinen Dingen wenig Interesse entgegenzubringen scheint und zunächst nur mit sich selbst beschäftigt ist? Gerade unsere Generation sollte dafür Verständnis haben, sind wir doch auch in einem «Bruch der Zeiten» – vielleicht dem eigentlichen – gross geworden. Nur haben wir anders reagiert; ob besser und glücklicher, ist heute wohl klar beantwortet.

Diese Jugend wird tapfere Herzen brauchen, denn die kommenden Jahrzehnte werden ihr Aufgaben und Pflichten auferlegen, die in ihrem Ausmass vielleicht den deutschen Wiederaufbau nach dem letzten Krieg in den Schatten stellen. Sie zu verstehen suchen, ihr zu helfen und sie soweit als möglich auf den Weg zu bringen, ist das einzige, was wir zu tun vermögen. Dann wird die Jugend selbst ihr Schicksal meistern müssen. Möge dieses auch bereithalten eine Lösung der Probleme, die zu erleben unserer Generation vielleicht nicht mehr beschieden sein wird. Ich meine, die Wiedervereinigung unseres Vaterlandes. Sie wird wohl erst dann Wirklichkeit werden, wenn auch die Völker des europäischen Ostens ein vereinigtes Europa als ihre Heimat anerkennen. Hier offenen Sinnes und ehrlichen Herzens, als Mittler und Helfer zu wirken, sollte das Bemühen der Deutschen sein, deren geistige Prägung zwar von Westeuropa erfolgte, die dem Osten Europas und seinen Menschen aber jahrhundertelang auch friedlich verbunden waren!

Aus einer Rede Jan Kleinewefers 1962 beim 100jährigen Jubiläum der Firma Kleinewefers

... Sie, meine Damen und Herren, denen ich von jetzt an ein guter und loyaler Mitarbeiter sein will, haben ein besonderes Recht darauf, zu wissen, in welchem Geist ich meine Arbeit hier aufnehmen will und wie ich versucht habe, mich darauf vorzubereiten. Als mein Vater vor über 30 Jahren in die Firma eintrat, da kannte ihn hier jeder und er kannte jeden, denn einmal war alles noch kleiner und übersichtlicher und zum anderen hatte er häufig in den Werkstätten praktisch gearbeitet. Inzwischen ist vieles anders und grösser geworden, und mein eigener Ausbildungsweg ist sehr verschieden von dem meines Vaters gewesen. Ich habe wohl auch von klein auf immer in engem Kontakt mit der Firma gelebt – das fing an damit, dass wir in den Trümmern des «Werkes» neben unserer damaligen Notwohnung Indianer gespielt haben. In manchen Schulferien habe ich hier gearbeitet, später war ich sogar gelegentlich mit als Gehilfe auf Montage, und schliesslich übertrug mir mein Vater auch schon während meiner Ausbildungszeit mancherlei Aufgaben für die Firmen.

Aber im Wesentlichen habe ich meine Lehr- und Wanderjahre doch ausserhalb des engeren Bereichs der Firmen zugebracht, entsprechend den veränderten Erfordernissen der Zeit.

Ich habe Ihnen diese kurze Übersicht über meine Ausbildung gegeben, weil ich – wie ich vorhin sagte – glaube, dass Sie ein gewisses Anrecht darauf haben. Wieso? Seit vielen Jahren ist mir klar, und daraus habe ich nie einen Hehl gemacht und will das auch heute nicht tun, dass die Zeiten längst vorbei sind, in denen es die natürlichste und selbstverständlichste Sache von der Welt war, dass in einem Familienunternehmen wie dem unsern der Sohn oder die Söhne in die Rechte der Väter eintreten, wenn die Zeit dafür reif ist, nur weil es so im Bürgerlichen Gesetzbuch steht.

Sicher will ich damit nicht sagen, dass sich früher etwa die Söhne nicht auf ihre zukünftigen Aufgaben vorbereitet hätten; aber eine gute und ernsthaft erarbeitete Ausbildung ist heute mehr als nur die Vorbereitung auf zukünftige Aufgaben, sie ist in einem sehr bestimmten Sinne mit eine Legitimation für die Übernahme der Rechte, die einem aus der geltenden Staats- und Gesellschaftsordnung zuwachsen.

Es wäre auch nicht richtig, das, was ich vorhin sagte, etwa als eine halb akzeptierte marxistische Argumentation zu deuten. Ich habe den Marxismus studiert und zu verstehen gesucht, das ist die Pflicht eines jeden, der einmal die Geschicke der Wirtschaft und damit das Leben einer kleineren oder grösseren Gemeinschaft mitgestalten will; hat doch der Marxismus wie kaum eine andere Idee auf die Entwicklung der letzten hundert Jahre bis in unsere Tage hinein gewirkt, nicht nur in der Form des Kommunismus, der unsere Lebensform nach wie vor mit gewaltsamem Umsturz bedroht, sondern auch als Sozialdemokratie, die dem politischen und wirtschaftlichen Denken in unserm Breiten wertvolle Impulse gegeben hat. Das muss auch anerkennen, wer sich nicht zu dieser politischen Richtung bekennt.

Und doch hat sich der Westen in steter Auseinandersetzung mit dem Marxismus eine Ordnung erarbeitet, die dem Zentralgedanken von Karl Marx und seinen Nachfolgern und Anhängern nicht gefolgt ist; zu Recht, denn es ist eine Ordnung, die trotz aller Mängel, die ihr gelegentlich anhaften mögen, wirtschaftlich für alle erfolgreicher ist; und vor allem ermöglicht sie dem Menschen, das zu erhalten und zu entfalten, von

dem wir glauben, dass es ihm wesentlich und unveräusserlich ist, seine Würde und seine Freiheit.

So ist also kein Widerspruch zwischen dem, was ich vorhin über meine eigene Rolle als Sohn eines Unternehmers sagte, und einer Bejahung der Ordnung, die Sie geschaffen haben und die uns, der jungen Generation, eine gute Jugendzeit des freien Lernens und Forschens ermöglicht hat.

Nur darf sich diese Bejahung nicht damit zufriedengeben, dass sie die geltende Rechtsordnung und ihre allgemeinen und besonderen Vorteile so einfachhin als eine Art Gottesgeschenk akzeptiert. Sie muss sich vielmehr auf zweierlei Gründen:

Erstens das Bewusstsein, dass diese Ordnung im Kern gut, ja mehr, etwas in der Geschichte ganz Einzigartiges ist, und zweitens auf den Willen und die stete Bereitschaft; an dieser Ordnung mitzuarbeiten und sie weiterzuentwickeln, so gut es jeweils in den Kräften des Einzelnen steht, was immer seine Stellung und Aufgaben sein mögen.

Denn das ist die natürliche Eigenart dieser Ordnung, dass sie nur leben und wirken kann in dem Masse, wie ein jedes ihrer Glieder sich für sie verantwortlich fühlt und danach handelt. Andere «Ordnungen», die wir ablehnen, funktionieren, weil eine kleine Minderheit den andern ihren Willen mit mehr oder weniger Zwang befiehlt. Das wollen wir bei uns nicht, wir wollen frei bleiben, soweit es unter den Bedingungen des modernen Lebens irgend möglich ist. Darum ist es an uns, der jungen Generation, täglich das Unsere zu tun an unserm Arbeitsplatz und, wenn wir können, darüber hinaus, damit unsere Ordnung in Wirtschaft und Staat lebe und sich entfalte und damit sie schliesslich einmal Beispiel werde für alle die, die heute noch nicht davon überzeugt sind, dass diese Form der Gestaltung menschlichen Zusammenlebens auch ihnen gemässer wäre, als das, was sie heute haben.

In Amerika, aber auch vor allem hier in Europa, bei uns in Deutschland und in Frankreich und den anderen Ländern habe ich beobachten können, dass die junge Generation doch weitgehend ihre Aufgabe so versteht, wie ich es versucht habe anzudeuten, auch wenn man ihr nicht immer besonders Schmeichelhaftes nachsagt.

Mein Vater hat soeben davon gesprochen, dass wir tapfere Herzen haben müssten, wenn wir mit den Problemen der Zukunft fertig werden wollten. Lassen Sie mich dies noch kurz aufgreifen und damit auch zum Ausgangspunkt und Anlass meiner Worte hier vor Ihnen zurückkommen, dem Beginn meiner Arbeit in diesem Hause: Wir Jungen würden uns trotz allem guten Willen und guter Ausbildung schwer tun in unserer Arbeit, und vielfach würden wir wohl auch scheitern, wenn wir nicht wüssten, dass wir uns dabei auf das stützen können, was vor uns geschaffen wurde, und besonders auf den Rat und die Erfahrung derer, die es geschaffen haben.

Ich kann ohne Übertreibung sagen, dass ich es in dieser Beziehung glücklich getroffen habe: Mein Vater hat mich seit vielen Jahren an alle Probleme der Firmen herangeführt und mir immer wieder von seinen Erfahrungen mitgegeben; dadurch habe ich unendlich viel gelernt. Nicht zuletzt waren die schweren Nachkriegsjahre mir und meinen Geschwistern ein oft harter, aber auch guter Lehrmeister. Dass auch das Beispiel meiner Mutter, besonders in jenen Jahren, für meine Entwicklung bedeutsam und wesentlich gewesen ist, das ist schwer in Worte zu fassen, was aber nicht hindert, es hier auszusprechen. Die leitenden Mitarbeiter meines Vaters und auch manche mehr haben mir viel von ihrem Wissen mitgeteilt und sind mir oft geduldige Lehrer gewesen, und schliesslich habe ich auch früh Gelegenheit gehabt, hervorragende Geschäftsleute unter den Freunden des Hauses kennenzulernen, die es sich gleichfalls angelegen sein liessen, mir zu raten und zu helfen, wenn ich darum bat. Es ist heute ein guter und glücklicher Anlass, allen diesen Menschen dafür meinen Dank zu sagen!

Meine Damen und Herren, ich habe Ihnen hier heute nicht ein Programm gegeben für meine zukünftige Arbeit in diesem Hause, das war nicht möglich. Ich habe Ihnen einige Leitgedanken angedeutet, die mir Richtschnur bei dieser Arbeit sein sollen. Sie muss und wird sich gründen auf die Achtung vor dem Geschaffenen und vor Ihnen, deren Arbeit es werden liess, und sie muss ein drittes Fundament haben, wenn sie fruchtbar werden soll, Ihr Vertrauen! Dass Sie mir dies für die Zukunft entgegenbringen, darum bitte ich Sie heute, und dass ich stets bemüht sein werde, Ihr Vertrauen getreulich zu verwalten, das verspreche ich Ihnen.

In diesem Sinne übernehme ich von jetzt an mit Freude und auch mit einem gewissen Stolz den Teil an Aufgaben, an Pflichten und Rechten, der mir im Rahmen der Unternehmungen zugewiesen wird.

Kriegsfolgelasten und Kriegsfolgeleistungen 1945 bis 1975

(nur Bundesrepublik Deutschland)

Übersicht über die finanziellen Leistungen in erster Linie der Industrie, welche über den eigenen Wiederaufbau und die laufenden Steuer- und Sozialbelastungen hinausgehen. (Nur die Hauptzahlen sind aufgeführt.)

A. Enteignung des deutschen Auslandsbesitzes, der Handelsflotte etc., sowie die Reparationen durch Demontage	DM 100,5 Milliarden
(Der Wert der geistigen Beute an Patenten, Verfahren etc. ist hierbei nicht berücksichtigt.)	(25 Mrd. Dollar à DM 4,20/Dollar)
Lastenausgleich (bis Ende 1974) DM 85 Milliarden Bis zum Auslaufen im Jahre 2015 ..... (Der Lastenausgleich hat nicht allein die Industrie getroffen, wird aber doch zum wesentlichen Teil von ihr aufgebracht.)	DM 120,0 Milliarden
Zahlungen für Wiedergutmachung (u.a. an Israel) DM 50 Milliarden Noch zu zahlen DM 30 Milliarden	
also	DM 80,0 Milliarden
zusammen	DM 300,5 Milliarden
B. Aussergewöhnliche Kriegsfolgelasten (nur die wichtigsten Zahlen)	
Zahlungen des Bundes für die Kriegsopferversorgung (Leistungen an Kriegsbeschädigte, Hinterbliebene und Angehörige von Kriegsgefangenen) bis 1974	DM 122,0 Milliarden
Londoner Schuldenabkommen (u.a.Anerkennung der Vorkriegsschulden des Deutschen Reiches)	DM 11,5 Milliarden
Besatzungskosten und -schäden/bis 1974	DM 49,0 Milliarden
zusammen	DM 182,5 Milliarden

Bedenklich ist angesichts dieser Zahlen, dass der Eigenkapitalanteil an der Bilanzsumme der deutschen Industrie inzwischen im Durchschnitt nur noch 29% beträgt, verglichen mit 50 bis 60% in den USA und sogar in England.

Das Sparvolumen liegt bei DM 400 Mrd., davon entfallen nur 7% auf die Anlage in Aktien. Soll die Leistungsfähigkeit und Investitionskraft der Industrie erhalten bleiben, wird es notwendig sein, das Sparvolumen zugunsten der Beteiligung am Produktivvermögen zu verringern, also den in den letzten Jahren erkennbaren Trend in der Geldanlage umzukehren.

Der Personalbestand und die Personalkosten der öffentlichen Hand in wenigen Zahlen

Im öffentlichen Dienst (Bund, Länder, Gemeinden, Bundesbahn, Bundespost) waren 1974 beschäftigt – rd. 3,5 Millionen Beamte, Angestellte, Arbeiter. Von 1964 bis 1974 erhöhte sich diese Zahl der im öffentlichen Dienst Beschäftigten um 20%.

Von 1964 bis 1974 verringerte sich der Beschäftigtenstand der deutschen Industrie um 2%, obwohl der Industrieumsatz in diesem Zeitraum um 116% stieg.

Unverhältnismässig stärker als der Personalbestand des öffentlichen Dienstes aber erhöhten sich noch die Personalaufwendungen. Von 30 Milliarden DM in 1964 erhöhten sich die Personalkosten auf 107 Milliarden DM; das ist ein Zuwachs auf 354%! Weitere Steigerungen sind eingetreten und zu erwarten. In den vorgenannten reinen Personalaufwendungen sind die beträchtlichen Neben- und Folgekosten, z.B. für den Bau von Beamtenwohnungen, Anschaffung von Dienstfahrzeugen, zusätzlichen Büroraum etc., nicht enthalten.

Der Anteil der Personalkosten am Staatsbudget stieg von 22% im Jahre 1962 auf 34% im Jahre 1974.

Eine Beamtensparte, die Ministerialräte, sei zum Schluss noch gesondert herausgegriffen:
In den Bonner Ministerien sind 1‘200 Ministerialräte und 1‘500 Regierungsdirektoren tätig. Die Steigerung der Ministerialratsstellen betrug von 1955 bis 1975 in den Bundesländern: Niedersachsen 679%, Nordrhein-Westfalen 604%, Bayern 499%, Hessen 496%, Rheinland-Pfalz 458%, Schleswig-Holstein 404%, Baden-Württemberg 368%.

Personenregister

Abels, Dr. Hans 98 *f.*, 196 ff., 203, 206 f., 211 ff., 224, 329/ 335
Adenauer, Dr. Konrad 36, 225
Akkermann, Sabine 359
Akkermann, Theo 129, 352 359
Alvensleben, Udo von 377
Amme, Adele 67
Amme, Hermann C. 67 ff.
Anders, Paul 71
Angerhausen, Dr. Eugen 70, 83 f.
Anna, die Ukrainerin 180
Arnold, Gerti 205
Arnold, Hans-Karl 196 f., 205 f., 333
Ams, Leo 370

Bader, Dr. Walter 223
Bahr, Egon 121
Bamann, Karl 209
Bangert, Heini 89, 91 f.
Bangert, Dr. Wolfgang 203 f.
Barlach, Ernst 273
Bauknecht 355
Baumann, Karl 135 f., 217
Beck, Ludwig 154
Beethoven, Ludwig van 122
Bendow, Wilhelm 58
Berg, Fritz 221, 281, 368
Bernasconi, Irma 248, 359
Bernasconi, Mario 248, 359
Berner, Fritjof 240
Bernsau, Bankdirektor 211 f.
Bertram, Dr. Max 25, 30
Binternagel, Franz 146, 161
Blaswich, Käte 112
Bloehm, Walter 28
Blohm, Enrico 296
Blois, Geschwister 58
Böckler, Hans 279, 384
Böhme, Hans 266
Bongartz, Wilhelm 25, 43
Brandenburg, Dr. Walther 342
Brandström, Elsa 239
Brandt, Willy 121, 388
Brandt, Peter 115
Brasch, Dr. Kurt 360
Braun, Wemher von 355
Breker, Arno 252, 275 f.
Bromberg, Edgar 299
Bromberg, Herbert 299 f.
Brown, Dorothee 320
Brown, John 320
Brustlein, Ivan 260
Bülow, Nils von 254 f.
Bührle 324 ff.
Buchmann, Frank 254 f.
Busch, Erwin 59, 351
Buschbeil, Gottfried 16
Butterworth, Ebert 245 f., 290, 306, 310 f.
Butterworth, Harry 310 f.
Butterworth, Warner 246, 310 f.
Byrnes, Aussenminister 215

Calfat, Ignatio 295
Churchill, Winston 14, 119, 152, 215, 240, 262
Claessens, Wilhelm 147, 161
Clausewitz, Carl von 204
Clayton, Bill 361
Clemenceau, Georges 182
Cossel, Hans von 254 f.
Cramer, Just 236

Dahmen, Carl 217
Dahmen, Dr. Hans 216, 275
Deepers, Elzie 223
Deepers, Walt 292, 312
Deepers, Walter 53, 223, 292, 312
Dehler, Dr. Thomas 187, 224
Dicks, Dr. 206 f.
Diepers, Carl 34, 84 f., 108
Dierig, Gebrüder 204
Diestelkamp, Erich 91, 104, 114, 142, 188
Dinkelbach, Heinrich 263
Dollfuss, Engelbert 108
Dornburg, Franz 141, 151, 185 ff., 192 ff., 224, 248
Dornbusch, Josef *61*
Dornier 355
Dorten, Dr. J. Adam 36
Dowidat 89
Drossbach, Direktor 71

Ehrenburg, Ilja 165
Eichborn, Dr. Kurt von 117
Einem, Carl Alexander von 342
Eisenhower, Dwight D. 163, 320
Eisenstein, Serge 51
Elisabeth von Thüringen 376
Erhard, Dr. Ludwig 225, 281
Esser, Hans 161
Esters, Dr. Josef 287
Esters, Dr. Ing. 226

Feltgen, Walter 77, 87
Fertsch-Röver, Dieter 366,368
Feuchtwanger, Lion 177
Fichte, Johann Gottlieb 23
Fink, Werner 58
Fischer, Fritz 143
Flender, Alfred 280 f.
Florian, Karl-Friedrich 90 f., 130 f., 197
Ford, Henry 320
Fouché, Joseph 154
Franken, Heinrich 356
Freudenberg, Dr. Hans 270, 284
Freudenberg, Richard 118, 270, 368 f.
Frey, Otto 103
Freyberg, Adolf 52, 55 f., 70, 142, 160, 205, 264 f., 324, 327, 340, 345
Frick, Dr. Wilhelm 78
Fried, Ferdinand 77
Friedrich der Grosse 110, 376
Friedrich Wilhelm I. 376
Fuchs, Dr. Hans 293, 296
Fugger 208
Furtwängler, Wilhelm 254

Gapon, Mönch 15
Gerling, Hans 275
Giebing, Hermann 93, 131, 213
Giebing, Paula 93, 131
Glaeser, Ernst 52
Goebbels, Dr. Josef 275
Goeben, General 204
Göring, Hermann 78, 152, 154, 168
Gollnow, Dr. Johannes 267 f.
Gollnow, Dr. Johannes-Dieter

267 f.
Goltz, Rüdiger Graf von der 117
Goossens, Laurens 214
Grassmann, Herbert 54 ff.
Grümer, Friedrich-Carl 264
Gründgens, Gustav 250 f., 276
Grundmann, Konrad 359

Hagen, Louis 36
Hamm, Max 232
Hanneken, General von 117
Harney, Hans 62, 96 ff., 330
Hartkopp, Willy 236
Hassel, Ulrich von 217
Haubold, Hans 34, 140
Hauptmann, Gerhart 210, 251, 276
Haushofer, Albrecht 86, 119
Haushofer, Heinz 86
Haushofer, Karl 13, 85 f., 106 f., 119,124,155, 216, 236, 387
Hausmann, Kurt 331 f., 336 ., 341
Hauss, Dr. Richard 139, 296
Hauss, Dr. Werner 205, 221 f., 349, 360
Heck, Karl 84
Hedin, Sven 51
Hedwig, Herzogin von Schlesien 376
Heidegger, Martin 13
Heimendahl, Helene 29
Heinemann, Gustav 368
Heintges, Dr. Dr. Kurt 365
Heisterbergk, Dr. Erwin 87
Hellwig, Dr. Alexander 148, 151, 211 f.
Hellwig, Dr. Fritz 275
Hentrich, Dr. Helmut 204
Herbst, Dr. Dr. Robert 243 ff., 309, 316, 318, 347
Herion, Wolfgang 368 f.
Herle, Dr. 118
Herzfeld, Dr. Martin 67, 213
Herzog, Rudolf 28
Hess, Rudolf 85, 88, 106, 119
Heuss, Theodor 317
Heyer, Dr. Eugen 214
Heuyng, Alois 78, 87, 89, 138
Hilbert, Ernst 286
Hild, Erich 120
Hild, Henriette 137, 200, 339
Hilger, Franz 293, 330
Himmler, Heinrich 78
Hindenburg, Paul von 51, 204, 376
Hiss, Alger 305
Hitler, Adolf 14, 42, 55, 74 ff., 78, 88, 90, 104 ff., 109 f., 118 f., 124, 126 f., 130, 141, 152 ff., 160, 164, 170, 180, 182, 375, 388
Höller, Dr. Walter 273
Hölz, Frau 54
Hölz, Max 54
Hollatz, Dr. Josef 204
Holthusen, Claus Gottfried 341
Holtmann, Matthias 166,168, 171 ff., 226
Holtz, Edmund 287
Hopfengärtner, Familie 145 f.
Hopkins, Harry 305
Horion, Landeshauptmann 96
Howaldt, Jürgen 45
Howaldt, Wolfgang 55
Houben, Karl 200
Huhnen, Fritz 251
Humboldt, Wilhelm von 372
Hutchison, Stuart N. 309
Hutten, Ulrich von 106

Irle 228
Iwanow, Wjatscheslaw 390

Jacobs, Heinz 265
Jährisch 332, 341
Jahn, Fritz 206 ff., 218, 226, 234, 244, 262, 264, 305 ff., 310,312,319 ff., 336,340, 345’ 357' 361
Jakopp, Dr, Heinrich 231
Janberg, Dr. Hans 326, 332, 352
Jansen, Friedrich 370
Jaspers, Karl 216
Johansen, Johannes 38
Juchems, Heribert 368
Judtmann, Dr. 168 f.
Jungbluth, Dr. Georg 264
Kaas, Ludwig 36
Karrenberg, Professor 89
Keener, Sam 243 ff., 290 f., 307 ff., 315 f.
Kempen, Wilhelm 165 f., 195 f., 226, 341
Keppler, Wilhelm 54 ff., 89
Keussen, Alex 136, 229
Keynes, John Maynard 57, 80
Kirchholtes, Christian 70, 72, 143, 200
Kirdorf 74
Kitz, Hans-Arnold 88, 246
Kitz, Hermine 100, 207, 315, 348
Kitz, Dr. Wilhelm 29, 96, 196 f., 211
Kleffel, Dr. Andreas 356
Klein, Dr. Josef 89 f., 130
Kleinewefers, Adolf 19, 62
Kleinewefers, Dr. Antje 115, 167, 277, 335
Kleinewefers, Eva 53, 57 f., 62, 70, 73, 85, 92 f., 96, 105, 108, 110, 115, 121, 128 f., 136, 141, 151, 155 ff., 166 ff., 170, 177 f., 180, 182 f., 190, 195, 202, 206, 209, 215, 218, 223, 230,238,243,249,253 f., 255 ff., 259, 267, 270, 272, 274, 291 ff., 304, 312, 315 f., 327 f., 335, 344 ff., 354' 370 ff-' 376, 378
Kleinewefers, Evchen 85, 156, 167, 178, 335
Kleinewefers, Gerd 105, 178
Kleinewefers, Gerhard 19, 62
Kleinewefers, Hans 20, 23, 42, 61
Kleinewefers, Dr. Henner 59, 129, 167,177
Kleinewefers, Hermine 23, 28
Kleinewefers, Jan 92, 156, 177 f,, 299,354,359,363, 365 f.
Kleinewefers, Johann-Heinrich 15, 18
Kleinewefers, Dr. Johannes 15 f., 18 ff., 22 ff., 28 f., 32, 35, 44, 51 ff., 56 f., 60 ff., 66, 70 f., 74, 83 ff., 95 ff., 103, 105, 112, 128 f., 135 f., 138, 157, 163, 182, 187, 189, 195 f., 198, 202, 217, 229, 234, 246, 263, 265, 268 ff., 304, 315 ff., 339 *f-*, 343z 347 *352*
Kleinewefers, Maria 15 f., 25 f., 44, 57, 112
Kleinewefers, Peter-Johann 18

Kleinewefers, Dr. Wilhelm 19 f.z 29, 61 f.z 70 f.z 83, 85, 95 ff.z 229, 260, 339, 342 f-
Kleinewefers, Willy 20, 61 f.z 96
Kogon, Eugen 216
Koerver 135
Körner, Theodor 30
Kokoschka, Oskar 277
Kollwitz, Käthe 272 f.
Korfanty, Woyciech 42
Krautwig, Dr. Karl 330
Kreifels, Max 365
Krüger, Theodor-Richard 236
Krupp, Alfried von 34, 205
Krupp 74

Lacher, Siegfried 70, 72143 f., 168 ff., 188 f. 192, 196, 226, 264, 293 f., 300, 327, 345
Lande, A. L. M. van der 328, 344 ff.
Landegger, Karl F. 313, 320
Lange, Karl 117. 140, 220 f.
Laurenzen, Wilhelm 201 f.
Legien, Karl 221
Lenin, Wladimir Iljitsch 51
Lenssen, Hermann 39 f.
Lenzen, Jean 203
Leuchter, Josef 273, 331
Ley, Dr. Robert 154
Liesen, Dietrich 62
Lindell, Albert 246, 306, 311 f.
Lindner, Professor 28
Lloyd, George David 107
Lobscheid, Dr. Erich 160, 199
Löwenthal, Richard 216
Lohbeck 286 f.
Lonn, Gunnar 258
Lorenz, Kay 250
Lorenz, Lore 250
Lundgren 304

Mann, Thomas 177, 191
Mansfeld, Hans 204
Marceau, Marcel 272
Maria-Theresia von Österreich 150
Marx, Karl 28, 51, 282, 384, 386, 390, 392
Matthias, Dr. Ernst 27 f.
Maurenbrecher, Karl 204
May, Karl 28
Melliand, Marcel 106
Menschner, Johannes 268 f.
Meyboden, Hans 277
Michahelles, Alfred 294 f.z 297
Michahelles, Werner 294 f., 297,340 f.
Mittelsten-Scheid, Dr. Erich 280
Mitterer, Dr. Sigisbert 156 f., 167, 178
Moeller van der Bruck, Arthur 77, 177
Molière, Jean Baptiste 272
Moltke, Helmut Graf von 154
Monforts, Josef 101, 229
Morath, Walter 38 ff.
Mowinckel, Thedi 247
Müller, Hanns 273
Müller-Brüderlin, Heinrich 204
Müller-Reuter, Dr. Fritz 87
Münch, Erhardt 265
Munos, Julio 328
Myrdal, Minister 239

Nallinger, Dr. 355
Nansen, Fritjof 28
Napoleon, Bonaparte 107, 204, 317, 373, 375
Naumann, 275
Nordsieck, Hans 202, 287
Nüsslein, Georg 72

Oberth, Hermann 355
Oellers, Dr. 296 f.
Ortegay Gasset, José 282
Oshima 124
Otte, Dr. 69
Otten, Dr. Heinz 227, 209 f.
Oulman, Gaston 179

Pasternak, Boris 388
Penn, William 319
Pentzlin 355
Peters, Fritz 160
Petersen, Erik 294, 299 f.
Petersen, Rudolf 294, 299, 341
Piccard, Jaques 355
Pierburg 355
Plaeschke, Moritz 216 f.
Plank, Dr. Rudolf 68, 248 f., 265, 269, 277, 283 f.
Pleiger, Paul 145
Poethen, Direktor 30
Pohle 89
Pohle, Dr. Walter 145 ff., 161, 163 f., 169
Pott, Dr. 148, 191
Prinz, Gerhard 62
Prinzenberg 204
Pückler, Hermann Fürst 153
Püttmann, Herbert 27

Quossek 24

Raiyk, Marie 17
Rangs, Fritz 104, 348
Rath, Botschaftsrat vom 107
Reger, Erik 74
Rehberg, Hans 210, 250 ff.z 275 ff.
Rehberg, Maria 210, 251, 276
Reichhelm, Günther 265 f.z 327/ 340/ 345, 353
Reiners, Dr. Walter 271 f.
Reiners, Dr. Wilhelm 101
Reuter 146
Reuther 231
Richelieu, Armand-Jean 87
Rickmers, Reeder 117
Röchling 355
Röder, Turbinenprofessor 354
Rohland, Dr. Walter 112 f.z 255
Roosevelt, Franklin 110, 305, 320
Rosenberg, Alfred 177
Rupf, Hugo 320

Sacharow, Andrej 388
Sachs, Hans 43
Sack, Otto 117 f., 221
Sasowski, Wilhelm 146, 161
Sass, Hans-Georg 265 f.
Schacht, Hjalmar 76, 225
Schäfer, Emil 23
Schalla, Hans 250 f., 276
Schauerte, Dr. Werner Th. 89
Scheel, Walter 121
Scheib, Walter 243 ff., 307, 318 f., 347
Scheibler 19
Schewe, Heinz 71, 232, 248
Schiffer, Günther 265
Schlageter, Albert Leo 34
Schleipen, Direktor 98

Schleisner, Sepp 169, 200, 207, 264 f. 359
Schleyer, Hanns Martin 280, 288
Schmalenbach, Eugen 54, 81
Schmidt, Ragnhild 239
Schmithals, Walter 327, 331, 345/ 356
Schmitz, Hubert 62 f.
Schmölders, Dr. Günther 117
Schneider, August 39
Schörner, Ferdinand 163 f.
Schucht, Heinz 253 f.
Schücktanz, Max 169, 200
Schütz, Werner 67, 254
Schütz, Dr. Werner Th. von 102 f.
Schumacher, Dr. Erich 250 f., 273 f.
Schwerdt, Professor 55
Seeckt, Hans von 377
Seldte, Franz 77
Senff, Dr. Eduard W. *66* f.
Sevenich 161 f., 211 f., 224
Seul, Hermann 199, 222
Siemens, Elise 253
Siempelkamp, Eugen 333
Slowak, H. S. 259, 302 f.
Sohl, Hans Günther 263
Solschenyzin, Alexander 388
Sonnenschein, Carl 52
Spann, Othmar 89
Speelmanns, Hermann 251
Speer, Albert 126, 160
Spengler, Oswald 13, 77
Spindler, Gert 281
Springorum 34, 74
Stalin, Josef 305
Starhemberg, Ernst-Rüdiger 108
Stauffenberg, Claus Graf von 154
Steinhoff, Johannes 217
Stepkes, Dr. Johannes 38, 40, 128, 132, 187
Stepkes, Maria 132
Sternberger, Dolf 216
Steuben, Friedrich-Wilhelm von 210
Stinnes, Hugo 221
Stockhausen, Dr. Julius 273
Strackerjan, Marie-Luise 191
Straeter, Dr. Artur 317
Strasser, Gregor 90
Streicher, Julius 107
Stresemann, Gustav 14, 75, 77, 367
Strik-Strikfeldt, Wilfried 362
Stroux, Karlheinz 250 f.

Talleyrand, Charles-Maurice 107, 154
Teige 101, 137 f., 158
Teil, Wilhelm 27
Tessenow, Architekt 59
Teuwen, Käthe 112
Thaler, Hans 72, 143, 153, 164, 200
Thomas von Aquin 89
Thyssen 34, 74
Thyssen, Fritz 75 f., 89
Todt, Fritz 126 f., 162
Toller, Ernst 28
Trelenberg, Dr. Werner 45, 96, 113, 239, 242 f., 264, 287, 322, 327, 340, 343, 345/ 365
Treviranus, Minister 77
Truelsen, Heinrich 69 f., 200
Truman, Harry 191
Tucholsky, Kurt 28

Uhlen, Erich 207, 218
Underberg, Karl 87
Urblin, René 17

Vilpelle, Gaston 17
Vivian, Douglas 361 f.
Vogler, Albert 74, 113, 204
Vogel, Fritz 45, 49
Voith 320
Vollbach, Hans 356
Vorwerk, Wilhelm 286
Voss, Werner 23
Vowinckel, Kurt 85 f., 106, 216

Wagner, Richard 252
Wagstaff, A. W. 362
Wahlefeld, Leopold 158, 189
Walger, Professor 68
Washington, George 210
Wassermann, Jacob 177
Weber, Alfred 216
Weisbach 34
Weizsäcker 278
Welser 208
Werfel, Franz 177
Werthmann, Fritz 145 ff., 161 f., 212, 224
Wickwire, John 308 f., 316, 318
Wickwire, Ward 308 f., 316, 318 f,, 347, 357
Wilharm 337
Wilhelm II. 388
Willemsen, Arnold 87
Wilson, Thomas Woodrow 320
Winschuh, Dr. Josef 281
Wirsing, Giselher 77
Witte, Max 301, 319
Wlassow, Andreij 163, 362
Wuppermann, Gerd 206, 213

Zahn, Peter von 216
Zangen, Karl 74, 117
Zehrer, Hans 77
Ziellenbach, Hermann *16*
Ziethen, Hans-Joachim von 204
Zriny, Miklos 30
Zuckmayer, Carl 191, 248
Zweig, Arnold 177
Zweig, Stephan 177