MERKUR

Deutsche Zeitschrift für europäisches Denken

Klett-Cotta *Stuttgart*

SONDERDRUCK
AUS HEFT

730/731

Daniel Koerfer

Ohnmächtige Wut

Nachrichten aus dem Mittelstand

Eine Aufstiegsgeschichte. Eine Fallgeschichte. Ein kleiner Ausschnitt aus dem Kernbereich der deutschen Wirtschaft, der kaum öffentlich wahrgenommen wird und doch, verschwiegen, zäh und beharrlich, den Wohlstand des Landes überhaupt erst schafft, die gigantische Umverteilungsmaschinerie füttert, ihr die Mittel zur Verfügung stellt und deshalb, einem bösen Spott zufolge, eigentlich seinen Namen trägt: der deutsche Mittelstand. Diesem Stand wollen wir uns zuwenden, genauer: seiner häufigsten Organisationsform, der Familiengesellschaft. Sie hat sich schon in der archaischen Ur- und Frühzeit als erfolgversprechend und – wie die Wissenschaftler nüchtern sagen – als »Bestand erhaltend« herausgebildet und bis heute überlebt. Ihre kleinste Form nennen wir Ehe, die ja auch eine förmliche BGB-Gesellschaft sein kann. Arbeiten mehrere Familienmitglieder, eventuell aus verschiedenen Generationen zusammen, sprechen wir von einem Familienbetrieb.

Der älteste heute noch existierende Familienbetrieb ist vermutlich rund tausendfünfhundert Jahre alt und wurde 578 nach Christus im fernen Osaka gegründet – als Baufirma für buddhistische Tempel. Diese Firma Kongo Gumi existiert noch immer, mittlerweile in der vierzigsten Generation. In Europa dürfte wohl der 1328 gegründete, heute weltweit renommierte Weinproduzent Antinori das älteste Familienunternehmen sein. Aber so weit wollen wir nicht schweifen, unser Exempel, von dem berichtet werden soll, suchen und finden wir im Rheinland. Auch dort gibt es erstaunlich zählebige Familiengesellschaften wie die Metallbearbeitungsgesellschaft Prym (seit 1530) oder die gleichfalls in Aachen beheimatete Printenfabrik Lambertz (seit 1688). Die im Revolutionsjahr 1789 gegründete Privatbank Oppenheim ist aus diesem ehrwürdigen Kreis gerade ausgeschieden, unter das Dach der Deutschen Bank geflüchtet.

Ein wichtiges Indiz. Die Zahl der Familiengesellschaften, die alt werden, die hundert und noch mehr Jahre überstehen, ist verschwindend klein. Familiengesellschaften sind eine bedrohte Spezies, die Fliehkräfte der Zeit machen ihnen nicht erst seit heute besonders zu schaffen. »Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, dem Enkel zerfällt's«, sagte der Volksmund schon im 19. Jahrhundert nicht von ungefähr, und Thomas Mann hat diese Weisheit in seinen *Buddenbrooks* exemplarisch durchgespielt. Nur vier Prozent aller deutschen Familiengesellschaften erreichen heute noch die dritte Generation.

Am Anfang steht meist, wie in unserem Falle auch, ein Gründungsvater, ein Patron, stehen Leistungswille, Geschick und Fortune, die, wie wir spätestens seit Friedrich dem Großen wissen, zu allen Erfolgsgeschichten dazugehört. Unser Gründungsvater heißt Jacob K. – aus dem Jülicher Land stammend, wo die Vorfahren über Jahrhunderte hinweg kleine Bauern, Gastwir-

te, Schuh- und Korbmacher gewesen waren, hat sich seine Familie nach der Reichsgründung im prosperierenden Kaiserreich nach Aachen aufgemacht, mit 130000 Einwohnern hinter Köln der zweitgrößten Stadt der preußischen Rheinprovinz.

Jacob K. kommt nach der Volksschule durch die Vermittlung des katholischen Schulgeistlichen in das Atelier des damals überregional renommierten Architekten Josef Hürth, lernt beim Zeichnen den fein-präzisen Blick – ältestes erhalten gebliebenes Zeugnis von ihm aus dem Jahre 1894 ist nicht von ungefähr eine minutiöse, fast fotorealistische Bauaufnahme des komplizierten Aachener Doms –, findet in diesem Atelier seine Passion, wird selber Architekt.

Am Beginn des 20. Jahrhunderts stehen zwei folgenreiche Entscheidungen: Heirat und Umzug nach Köln, vermutlich, um dem Monopolkreis von Hürth in Aachen zu entkommen. Während Jacob K. in Diensten des Hochbauamtes der Stadt Köln prächtige Feuerwachen und ehrwürdige Gymnasien errichtet, macht er sich mit seiner Frau Berta daran, jene für alle Familiengesellschaften ganz wesentlichen nichtökonomischen Grundlagen zu schaffen: Kinder. Er macht dabei seinem biblischen Namen alle Ehre: Sechs Kinder werden dem Paar in rascher Folge geboren. Sechs Kinder sind damals keine Seltenheit, erst beim zehnten Kind übernahm der Kaiser bekanntlich eine Patenschaft – unsere Zeit der deutschen »Schrumpfvergreisung« (Gunnar Heinsohn), einer immer älteren Gesellschaft mit immer weniger Kindern, ist noch fern. Damals galt, was Francis Ford Coppola seinem alternden »Godfather« in die melancholische Feder diktiert: »Kinder sind der wahre Reichtum des Lebens.« Jedenfalls galt es für Jacob K. und seine Frau.

Mit dreißig Jahren wagt er den Sprung in die Selbständigkeit, eröffnet 1906 sein eigenes Büro, ein »Atelier für Bau- und Kunstgewerbe«, beginnt für das gehobene Bürgertum komfortable Miethäuser zu errichten, die nichts mit den dunklen, feuchten, TBC-behafteten Mietskasernen und den düsteren Hinterhöfen etwa in der Reichshauptstadt zu tun haben. Sein Lieblingsmaterial seit dieser Zeit ist Tuffstein aus der Mayener Gegend. Bald schon beginnt er auf eigene Rechnung zu bauen, vor allem Villen, die die Familie selbst bewohnt und die bei Kapitalbedarf an solvente Kunden verkauft werden. Das ist öfters der Fall. Sechzehnmal sagt er ohne große Vorwarnung, Rück- oder gar Absprache zu seiner Frau – er nennt sie »Mutter«, auch das heute ziemlich undenkbar – die folgenden, von ihr durchaus gefürchteten Sätze: »Mutter, das Haus ist verkauft. Pack alle Sachen. Der Möbelwagen ist für morgen früh bestellt.«

Jacob K. lernt und begreift rasch den Umgang mit einer neuen Bauweise, dem Stahlbetonskelett oder, wie man damals sagte, dem »Plattenbalken«, wodurch eine wesentlich freiere Einteilung der Grundrisse und der Raumgestaltung möglich wurde. Zugleich wurde aber dieses Prinzip im Aufriss nicht sichtbar gemacht, eine vorgehängte Tuffstein- oder Klinkerfassade täuschte jene Massivbauweise vor, die das menschliche Auge in den Städten zu erblicken gewohnt war. Bei aller Neigung zur »getarnten« Moderne legte Jacob K. wie Paul Bonatz, Eduard Georg Körner oder Heinrich Tessenow

großen Wert auf eine umfassende und handwerklich-praxisorientierte Ausbildung, ähnlich wie wenig später Gropius oder Le Corbusier. Die beiden Gretchenfragen im architektonischen Glaubenskrieg seiner Zeit – »Wie hältst du's mit Hochhaus und Flachdach?« – wird er bald für alle Welt bis heute sichtbar beantworten.

Seine Antwort fiel in eine ökonomisch höchst dramatische Phase, von der die wohlstandsverwöhnten Bundesbürger heute allenfalls nur noch vage Vorstellungen haben. Die Zeit der Hyperinflation, als ein Ei Millionen kostete und das Papiergeld allenfalls zum Heizen, aber kaum zum Warenerwerb benutzt wurde, vernichtete auf für Viele rätselhafte Weise die letzten Rücklagen, die letzten Spar- und Bankreserven nicht zuletzt des Mittelstandes, bereitete zusammen mit dem Debakel von Weltkriegsniederlage und Versailler Vertrag sowie der bald heraufziehenden Weltwirtschaftskrise den Boden für den größten Demagogen jener Jahre – für Adolf Hitler. Beinah hätte sie auch den ökonomischen Untergang von Jacob K. herbeigeführt, obwohl der sich wirtschaftlich klug verhalten, in Inflationszeiten auf Sachwerte und Schulden gesetzt hatte.

Nachdem im August 1923 das Reichsmietengesetz für Geschäftshäuser von der Reichsregierung aufgehoben und damit die freie Mietpreisbildung zwischen Vermieter und Mieter im Gewerbebereich zugelassen worden war, was eine höhere Rentabilität und in der Folge höhere Investitionen im Baubereich zur Folge haben sollte, entschied Jacob K., zukünftig keine Miethäuser und Villen mehr zu errichten, sondern sich auf große Büro- und Geschäftshäuser in den Metropolen des Rheinlands zu spezialisieren. Dabei verkörperte er drei Rollen in seiner Person: Er war Architekt, der bis in die kleinsten Details der selbst gezeichneten Türgriffe und Handläufe hinein diese Häuser gestaltete, war Finanzierungsexperte und sein eigener Unternehmer – etwas gänzlich Neues zur damaligen Zeit.

Seine Kinder machte er durchaus mit seinen Geschäftsüberlegungen vertraut, wie sich Jakob, der älteste Sohn, der sich nach dem Krieg Jacques nennen wird, in einer Aufzeichnung von 1941 erinnert: »Bei uns ist das Geschäftliche immer Tischgespräch gewesen. Wir haben, wenn ich in Köln war und wir zusammensaßen, eigentlich immer nur über zwei Dinge gesprochen: Politik oder Geschäft; über andere Dinge nur ganz unwesentlich, und ich bin meinem Vater sehr dankbar, weil ich nur aus diesen Gesprächen ein Gefühl bekam für das Geschäft. Über die Grundzüge und die vielen Sorgen aus dem Geschäft ist jeder von uns unterrichtet worden.«

Schlüsselprojekt jener Jahre ist das Hansa-Haus am Hansaring, bis 1945 das höchste Haus im deutschen Reich, das erste Hochhaus Europas. Bereits eine Woche nach Einreichen des Bauantrags genehmigt die städtische Verwaltungskonferenz im Januar 1924 das Projekt – für uns heute geradezu unvorstellbar rasant. Natürlich, Jacob K. kennt die Mechanismen der Kölner Stadtverwaltung aus eigener Erfahrung, kennt sie von innen heraus, ist gut vernetzt. Und er weiß, dass nicht nur Oberbürgermeister Konrad Adenauer ein Interesse an der Entwicklung des reichlich unansehnlichen, lange schon brachliegenden, zugleich geräumigen Grundstücks neben den gewaltigen

Gleisanlagen der Bahn hat. K. lockt überdies geschickt damit, dass die Stadt Köln mit seinem Projekt dem bereits vorhandenen Hochhaus in Düsseldorf, dem Wilhelm-Marx-Haus, erfolgreich Konkurrenz machen könne.

Der Kölner Städtebauausschuss lässt sich nicht lange bitten. Er fährt vier Wochen nach Erteilen der Baugenehmigung für K. nach Düsseldorf. Die wichtigste Erkenntnis dieser Dienstfahrt: Das Projekt von K. muss unbedingt höher sein als die 57 Meter des Hochhauses in der Rivalenstadt, in dem auch die dortige Börse untergebracht ist. Mindestens 65 Meter und 14 Stockwerke sollen es schon sein, lautet die nunmehr nachgereichte behördliche Auflage an den Unternehmer und Architekten K. zur Ausweitung seines Vorhabens – heute sind städtische Auflagen und Beschneidungen die Regel. Tatsächlich sind es dann sogar 16 Stockwerke, bei einer Höhe von 65 Metern, wie von den Magistratsherren gewünscht.

K. versteht es, sich in der finanziell ungemein schwierigen Anfangsphase des Baues geschickt das Interesse der Stadt und ihres Oberbürgermeisters zu Nutze zu machen. Im Herbst 1924 – der Rohbau war schon fast fertig, Maultiere hatten eine schier endlose Zahl von Karren mit Betonmischung im Bau verteilt – hat er erstmals in seiner Karriere noch keinen Quadratmeter seines Neubaus vermietet. Sein Kalkül, seine Bauten wie bisher über laufende Mieteinnahmen und sogar -vorauszahlungen zum größten Teil vorzufinanzieren, geht erstmals nicht auf.

Er schreibt daher am 1. August 1924 an Adenauer: »Als ich das Hochhaus projektierte, waren die wirtschaftlichen Verhältnisse derart, dass ich das Hochhaus ... mit Mietvorauszahlungen glaubte vermieten zu können. Ich rechnete mit etwa 1 Million solcher Zahlungen, welche die Finanzierung des Bauvorhabens wesentlich unterstützen sollten. Leider habe ich aber, trotz der größten Reklame in allen großen Zeitungen Deutschlands, nicht einen Quadratmeter mit Vorauszahlung vermieten können. Bei Beginn des Baues war das Geld viel flüssiger als jetzt. Eine solch entsetzliche Zeit des wirtschaftlichen Tiefstandes, wie die gegenwärtige, haben wir überhaupt noch nicht erlebt. Wenn ich diese Verhältnisse hätte vorausahnen können, würde ich den Bau niemals begonnen haben. Der Rohbau des Haupthauses ist unter Dach, der Turmbau wird in 42 Arbeitstagen ebenfalls unter Dach sein. Hiesige Werkstätten sind mit der Fertigstellung der inneren Arbeiten beschäftigt. Eine Stillegung des Bauwerkes ist vollständig ausgeschlossen; ich werde den Bau, wenn auch unter den riesigsten Schwierigkeiten, fertig stellen.«

Oberbürgermeister Adenauer hat ein offenes Ohr für diese Klage. Dass das Konkurrenzprojekt zu Düsseldorf am Ende doch noch scheitern könnte? Was für ein immenser Prestigeverlust, Hohn und Spott für Köln. Nicht auszudenken. Bereits am 24. April 1924 hatte er K. geschrieben: »Ich gebe der zuversichtlichen Hoffnung Ausdruck, dass Ihr Wagemut Erfolg haben wird« und am Ende »mit ausgezeichneter Hochachtung« signiert, eine für diesen Meister der Schlussformeln ungewöhnlich wohlwollende Wendung. Jetzt handelt er. Der an die Stadt zu entrichtende Kaufpreis für das Grundstück wird K. gestundet, gleichzeitig zahlt die ebenfalls klamme Stadt aber den Preis für drei von K. angekaufte Grundstücke diesem sogleich aus – um die finanzielle Liquidität des wagemutigen Bauherren zum Wohle der einheimischen Handwerksbetriebe sicherzustellen. Vermutlich will man außerdem den zarten Aufschwung nach dem Ende der Hyperinflation 1923 nicht gleich wieder zerstören. Bleibt noch der Betrag von 30 000 Reichsmark für die baupolizeiliche Prüfung und Freigabe der Bauakten. K. schreibt dazu an Adenauer, »diesen Betrag in der gegenwärtigen Zeit zu zahlen, bei der Annahme, dass die Stadt an der Ausführung des Hochhauses das größte Interesse haben muss, ist mir völlig unmöglich«.

Wir machen es kurz: Der Obolus wird halbiert und gleichfalls gestundet. Man sieht, städtische Verwaltungen waren dereinst in ihrer Förderung des Mittelstandes wesentlich flexibler als heute und zugleich zu extrem raschen Entscheidungen in der Lage. Nach der wagemutigen Errichtung des Hansa-Hauses in Köln baut K. in rascher Folge weiter – unter anderem das Europahaus in Düsseldorf, das Westfalenhaus in Dortmund, schließlich noch 1928/29 das Deutschlandhaus in Essen. Eine in der Tat überaus verblüffende Schaffensleistung.

Im Frühjahr 1930 wird K. eine Honorarprofessur an der Technischen Hochschule Carolo-Wilhelmina zu Braunschweig angetragen. Nicht von ungefähr kündigte er daraufhin eine Vorlesung für das Studienjahr 1930/31 zum Thema »Geschäfts- und Hochbauten, ihre Architektur und Finanzierung« an und macht sich an die Ausarbeitung des Vorlesungsskripts. Dass er sich gleichzeitig an der Ausschreibung für das neue Verwaltungsgebäude der IG Farben in Frankfurt beteiligte, versteht sich fast von selbst. Doch in der Morgenausgabe des *Kölner Stadt-Anzeigers* vom 12. November 1930 – damals gab es noch mindestens drei Ausgaben pro Tag – liest K., langjähriger Abonnent der Zeitung, die fettgedruckte Schlagzeile und kurze Mitteilung: »Professor K. in Zahlungsschwierigkeiten – Der Architekt K., der Erbauer und Eigentümer des bekannten Hochhauses am Hansaring ... ist in Zahlungsschwierigkeiten geraten. Eine Gläubigerversammlung ist für Mittwoch, 12. November, nach Köln einberufen. Professor K. ist auch der Erbauer der Hochhäuser in Aachen, Düsseldorf und Essen ... Die Stadt hat ihm aus Anlass der Erbauung des Kölner Hochhauses größere Hypothekenbeträge gegeben; es wird sich demnächst zeigen, wie weit die Stadt Köln bei dieser Zahlungseinstellung in Mitleidenschaft gezogen wird.«

Diese Meldung war ebenso fatal wie falsch. Sie war das Resultat einer Namensverwechselung im Stab der Zeitung. Auf Nachfragen der Redaktion hatte Jacob K. schon am Abend des 11. November erklärt, dass die Nachricht nicht auf ihn zutreffe und, was ihn und seine finanzielle Lage angehe, schlicht unwahr sei. Dennoch erschien die Meldung am Morgen des folgenden Tages, übrigens auch noch in der *Kölner Zeitung*. Nach energischen Interventionen von K. und seinem Anwalt brachten beide Zeitungen bereits in ihren Abendausgaben vom 12. November 1930 einen Widerruf und stellten dem Betroffenen kostenfrei hundert Exemplare der den Widerruf enthaltenden Ausgaben zur Verfügung, vor allem zur Versendung an seine diversen Geschäftspartner, die nicht müde wurden, den scheinbar Zahlungsunfähigen mit fragenden, besorgten Anrufen zu traktieren.

Aber da war eine Kettenreaktion schon in Gang gesetzt, die man mit gutem Grund tragisch nennen darf und die an die letzten Wochen im Leben von Friedrich Ebert erinnert, der gleichfalls seine gesundheitlichen Probleme verdrängte, um sich gegen Anwürfe aus der Publizistik zur Wehr zu setzen. Im Falle von Jacob K. führte die tagelang anhaltende Aufregung um die ökonomisch – in ohnehin schweren wirtschaftlichen Zeiten – bedrohlichen Konsequenzen der journalistischen Falschmeldung zur Verschleppung einer Gallenblasenentzündung. Der Hausarzt erkannte die Bedrohlichkeit der Erkrankung nicht rechtzeitig. Erst am 20. November kam es zur Notoperation. Sie erfolgte zu spät. Eine Sepsis hatte sich bereits im Bauchraum ausgebreitet. Am 26. November 1930 stirbt Jacob K. mit 55 Jahren. Seine allerletzten Anstrengungen hatten neben der Abwehr einer Flut von Gläubigeranfragen weiter dem Skript für seine erste Vorlesung gegolten, doch den Hörsaal sollte er als Dozent nie betreten.

Der älteste Sohn Jacques, selbst Jurist, der abrupt die Führung des Familienunternehmens übernehmen muss, strengt nach dem Tod des Vaters einen Schadenersatzprozess für seine Mutter an, der durch alle Instanzen bis vors Reichsgericht nach Leipzig geht – und 1935 zu einer symbolischen Schadenersatzzahlung von etwa 6000 Reichsmark führt, die Gerichtskosten komplett der Zeitungsverlagsseite auferlegt. Das Urteil gilt bis heute als richtungsweisend für die Festlegung von Grundregeln journalistischer Sorgfaltspflicht.

Doch zurück zum Thema Familiengesellschaft. Anderthalb Jahre vor seinem plötzlichen Tod hatte Jacob K. seine drei ältesten Söhne Jacques, Willy und Fritz zu sich gerufen und ihnen eröffnet, er beabsichtige mit ihrer Hilfe eine Gesellschaft zu gründen, die für die verschiedenen unternehmerischen Tätigkeiten der Familie als »Mantel« dienen könne. »Tätigkeiten der Familie« – das hieß damals vor allem: seine vielfältigen eigenen unternehmerischen Aktivitäten. Die Sache musste schnell gehen, schnell wie eigentlich fast immer bei ihm, wie etwa bei den oben bereits erwähnten sechzehn Umzügen. Sohn Jacques erinnert sich später in einer Aufzeichnung an den Gründungsakt: »Und zwar habe ich eigentlich von dem ganzen Vorgang überhaupt keine nähere Kenntnis gehabt. Wir haben am 21. Februar 1929 eben einfach unsere drei vom Vater erbetenen Unterschriften vor dem Notar geleistet.« Das war die vergleichsweise wenig spektakuläre Geburtsstunde der Familiengesellschaft – nennen wir sie hier fortan die »Rheinische KG«. Hinzu kamen 42000 Reichsmark Stammkapital. Die jüngeren drei Kinder waren damals noch minderjährig, nicht geschäftsfähig und wurden erst später beteiligt.

In dieser frühen Geschäftsphase war der Tod des Vaters Jacob K. im November 1930 für die Familie natürlich eine Art Implosion und auf dem Höhepunkt der Wirtschaftskrise zugleich ein Vorgang, der in seiner Dramatik und seiner Gefährlichkeit für die weitere Existenz aller Beteiligten nicht hoch genug veranschlagt werden kann. Der größte Teil der Häuser war zwar aus dem Baustadium heraus, auch zum größten Teil vermietet – allerdings erschien der Gesamtkomplex »kaum haltbar«. Eine richtige Buchhaltung

fehlte. Die Ausgaben überschritten die Einnahmen deutlich, und obendrein lebte »die Familie damals auf einem verhältnismäßig hohen Standard«, wie eine Aufzeichnung aus den Kriegsjahren rückblickend vermerkt. Die erste fachmännische Buchprüfung erbrachte jedenfalls ein verheerendes Resultat: Der gesamte Familienkomplex war überschuldet. Täglich (!) fälligen Schuldverschreibungen stand man ohne ausreichende Barmittel gegenüber, war also stets auf das Stillhalten der Kreditgeber beziehungsweise der Hausbanken angewiesen und musste darauf hoffen, dass diese die Verbindlichkeiten nicht aufgrund eigener Notlagen fällig stellten.

Wie bedrohlich die allgemeine Lage war, zeigte der Zusammenbruch von Großbanken wie der Danat-Bank Jakob Goldschmidts im Sommer 1931, zeigte der gesamte Bankenkrach in diesem Jahr, der zum ersten Mal in der deutschen Geschichte zu »Bankfeiertagen« führte, das heißt, die Schalter der Geldhäuser und Kreditinstitute blieben auf Anweisung der Regierung Brüning an zwei aufeinander folgenden Werktagen geschlossen, um einer sich ausbreitenden Massenpanik, einem »Run« auf die Bankschalter Einhalt zu gebieten. Die Lage der Rheinischen KG war aber auch deshalb so prekär, weil die Verwaltung im Jahr 1930 über 30000 Reichsmark im Monat gekostet hatte. Das war ein gigantischer Betrag, wenn man bedenkt, dass der Stundenlohn eines Facharbeiters in diesem Jahr zwischen 80 Pfennig und einer Reichsmark pendelte, ein Jahreslohn bei geltender Achtundvierzigstundenwoche rund 2100 Reichsmark betrug (sofern man überhaupt Arbeit hatte bei rund 4,8 bis 5,4 Millionen Arbeitslosen im Jahresdurchschnitt).

»Umstellungen«, das heißt Gehaltskürzungen sowie Entlassungen und Verhandlungen mit Gläubigern, Hypothekenbanken, die Verlängerung der vom Vater ausgehandelten kurzen Zahlungsfristen gehörten daher jetzt zum täglichen Programm der neuen Geschäftsleitung. Und die erste Rettung gelingt – auf drei Jahre werden Zahlungsverpflichtungen gestreckt, teilweise ganz gestundet. Man muss dazu wissen: Die Sparkasse in Köln hatte dem unternehmerisch so eindrucksvoll erfolgreichen Gründervater Jacob K. 1929 einen Blankokredit von 1,6 Millionen RM gegeben – ohne jede Sicherheit, einzig mit der Maßgabe, ihn täglich fällig stellen zu können. Nach seinem Tod konnten hier Rückzahlungen in kleinsten Raten vereinbart werden, bis 1941 war alles getilgt bis auf 175000 RM!

Doch schon folgte der nächste Schlag. Ende 1931 erlaubte es eine der berühmten prozyklischen Brüningschen Notverordnungen Gewerbemietern mit Blick auf die tiefe Rezession jeden bestehenden Mietvertrag zu kündigen. Das war klassische Deflationspolitik: Mieter sollten sich in der schweren Wirtschaftskrise wenigstens billigere Mietverträge sichern können. Die Folge: Alle Mietverträge der von der Rheinischen KG verwalteten Objekte werden mit einem Schlage gekündigt. Gesamtmieterträge in Höhe von 2,6 Millionen RM waren plötzlich perdu. Persönliche Verhandlungen von Jacques K. im Reichsjustizministerium in Berlin führen dann jedoch zu einer Zusatzverordnung, wonach solche Verträge nicht gekündigt werden dürfen, wenn der Vermieter für den Mieter besondere Aufwendungen vorgenommen oder die Objekte überhaupt erst auf Veranlassung des Mieters gebaut hat.

Das war ja auch eines der Firmenprinzipien des Gründervaters gewesen, von welchem er nur im Falle des Hansa-Hauses abgewichen war: Erst wenn ein möglichst langfristiger Mietvertrag vorliegt, wird tatsächlich gebaut – ein Prinzip, das von den nachfolgenden Generationen stets beachtet wurde! Trotzdem, 1931 blieb ein Ausfall von insgesamt etwa 400000 RM zu verkraften. 1932 war die Rentabilität der Gesellschaft damit ähnlich schwach wie im Todesjahr des Vaters. Hinzu kam: Die Arbeitslosenzahlen schießen im Sommer 1932 nach oben. Die Kaufkraft geht noch immer zurück.

Weitere Gehaltskürzungen und Entlassungen im Mitarbeiterstab sind die Folge. Trotzdem blieb die finanzielle Lage prekär. Bis 1935 steigen durch Mietausfälle die Verbindlichkeiten weiter. Über alledem schwebt das Damoklesschwert der Zwangsvollstreckung durch die Gläubigerbanken, weil selbst die vereinbarten reduzierten Raten nicht gezahlt werden können! Doch die Hypothekenbanken spielen mit. »Sie«, so heißt es in einer internen Aufzeichnung von 1942 rückblickend, »hatten sich inzwischen an den Zustand gewöhnt, dass unsere Fälligkeiten stets ¼ oder ½ Jahr nach eingetretener Fälligkeit bezahlt wurden.« An nennenswerte Gewinnausschüttungen über den Unterhalt für die Mutter und kleinere Zahlungen an die jüngeren Geschwister hinaus ist nicht zu denken. Die Gesamtbelastung an Hypotheken beträgt per 1940 immer noch erhebliche 20000000 RM. Außerdem ist das Dritte Reich ein »Hochsteuerstaat«, die gewaltige Aufrüstung wird über hohe Steuern und eine immer stärker ausgeweitete Staatsverschuldung – bei preisgestoppter Inflation – finanziert. Immobilienbesitz wird, da von der Inflation kaum tangiert, aus »sozialen Gründen« sehr zur Freude des kleinen Mannes besonders hoch besteuert, nicht zuletzt durch die »Hauszinssteuer«.

Der Familiengesellschaft gelingt es allerdings, den Besitz durch das Dritte Reich zu bringen. Die Bauten sind 1945 jedoch weitgehend zerstört. Auf dem Turm des Hansa-Hauses war seit 1943 ein Flakgeschütz montiert, das Gebäude allein schon deshalb zum Zielobjekt alliierter Bomber geworden. Die Nachkriegszeiten sind hart. »Tausche gesamte britische Militärregierung gegen deutsches Naziregime« wird im Herbst 1947 an Häuserwände in Köln geschrieben. Baustoffe, Barmittel und nicht zuletzt Gewerbemieter fehlen. Ein befreundeter Großbauer aus der Eifel, auf dessen Hof sich einer der Söhne von Jacob K. mit seiner jüdischen Frau im Krieg drei Jahre hat verbergen, sie vor Deportation und Ermordung hat retten können – ein anderer Sohn war 1929 in die SS ein- und 1936 wieder ausgetreten, wieder ein weiterer als »Märzgefallener« im Frühjahr 1933 NSDAP-Mitglied geworden –, hilft abermals. Er stellt Wagenladungen mit Kartoffeln zu Verfügung, wahre Schätze an Naturalien, mit denen die ersten Kohlen zum Heizen, die ersten Säcke Zement, die Paletten mit Klinkersteinen und Glas für die dringend notwendigen Reparaturen von der Familie »bezahlt« werden können. Erst Mitte der fünfziger Jahre ist alles wieder instandgesetzt, zieht die Verwaltung der Rheinischen in den Turm des Hansa-Hauses, beginnt das Wirtschaftswunder im Großen wie im Kleinen.

Aber erst zu Beginn der siebziger Jahre wird die Gesellschaft sich stark genug fühlen, um ein eigenes, neues Großbauprojekt in Angriff zu nehmen.

Seltsame Parallele zur Politik. Die sozialliberale Koalition unter Willy Brandt hatte unter der Parole »Wir wollen mehr Versorgungsstaat wagen« die Sozialleistungen, insbesondere die Rentenzahlungen, stark angehoben und die Zahl der Beschäftigten im öffentlichen Dienst allein 1971 um 15 Prozent ausgeweitet, sie sollte sich innerhalb der sozialliberalen Ära von 1969 bis 1982 sogar mehr als verdoppeln – 1971 wird dem Kanzleramt vom Arbeitsministerium mitgeteilt, dass bis zum Jahr 1985 die Rentenüberschüsse 137 Milliarden D-Mark betragen würden, eine geradezu irrsinnige Fehleinschätzung mit fatalen langfristigen Folgen, denn als diese prognostizierten Überschüsse bald schon ausblieben, wurde der Weg in den Schuldenstaat beschritten. In dieser Phase beschließen auch die Gesellschafter der Rheinischen eine massive Ausweitung ihrer Verschuldung, um zu investieren. Doch sie sind, anders als die politische Kaste, vorsichtige Kaufleute. Die Verschuldung wird sogleich zurückgefahren, als die Grenzen des Wachstums im Zuge der ersten großen Ölkrise immer sichtbarer werden. Sie tun, was die Politik zu keinem Zeitpunkt wirklich getan hat: Sie tilgen kontinuierlich, drücken die Verschuldungsquote der Gesellschaft von weit über 80 Prozent nachhaltig unter 50, ja unter 40 Prozent – was in etwa der Verschuldungsquote der Schweiz entspricht.

Mit der Wende übernimmt die dritte Generation Verantwortung. Boomzeit, neue Gründerjahre, Leipzig lockt mit einem Großprojekt. Auch alte Hasen in der Geschäftsführung werden nachdenklich. Stehen nicht goldene Zeiten bevor, ein Aufschwung im Osten, mit einer Bevölkerungswanderung zurück an die alten Handelszentren? Nach längerem Schwanken wird das Projekt verworfen – zum großen Glück, wie die Folgejahre zeigen sollten. Geschäftsführung und Gesellschafter entscheiden, mit der Rheinischen in der angestammten Region zu bleiben, lieber dort zu investieren, weil die im Osten angesetzten Mieterwartungen letztlich doch überzogen schienen.

Doch die Zeiten werden schwieriger. Allein die bei einem Großprojekt zu beachtenden Durchführungsbestimmungen aus Berlin und Brüssel umfassen mittlerweile weit über hunderttausend Seiten. Weil all dies in der Praxis niemals vollständig umzusetzen ist, kann man das auch als gewollte »Kriminalisierung des Mittelstandes« bezeichnen. Die Aushöhlung der sozialen Marktwirtschaft, die Überdehnung des Sozialstaats schreitet weiter voran. Das Bildungsniveau der Lehrlinge sinkt. Die internen Akten der Verwaltung mit der Aufschrift »Der ganz normale Wahnsinn« werden dicker.

Ein kleines Beispiel: Als im Gefolge der Kaufhauskrise das Hansa-Haus plötzlich zu 80 Prozent leer stand, weil der große Gewerbemieter sich trickreich aus seinem noch vier Jahre laufenden Vertrag gewunden hatte – der Grundsatz »pacta sunt servanda« gilt im deutschen Mietrecht schon lange nicht mehr –, musste die Verwaltung raschestmöglich neue Mieter finden. Zu diesem Zweck wurde ein großes Werbebanner mit der entscheidenden Telefonnummer am Hochhausturm angebracht und beim Bauaufsichtsamt um eine zeitlich befristete Genehmigung nachgesucht. Die Behörde teilt nach drei Wochen mit, dass an einer Entscheidung das städtische Planungsamt und der Stadtkonservator beteiligt werden müssten. Die Neigung in

Behörden und Banken, Verantwortung für Entscheidungen zu übernehmen, überhaupt zügig zu entscheiden, ist gegenüber 1923 merklich geschwunden, »Gremienvorbehalt« heißt jetzt ein vielfach verwendeter Schutzschild.

Nach weiteren zwei Wochen stellt das Bauplanungsamt immerhin fest, dass das Banner bereits angebracht worden sei, »ohne das Ergebnis der von Ihnen beantragten Genehmigung abzuwarten«. Dies sei, versteht sich, »folglich formell illegal«. Es folgt die große Keule: »Dieser Verstoß gegen eine Rechtsvorschrift stellt eine Störung der öffentlichen Sicherheit und Ordnung dar. Aus diesem Grund muss die unverzügliche Beseitigung des ordnungswidrigen Zustands gefordert werden.« Nun ja, so ist Deutschland. Das von den Behörden niemals gestattete, nunmehr inkriminierte Banner hatte allerdings längst erfolgreich gewirkt: Der Turm war zum Zeitpunkt des Eintreffens der behördlichen Abmahnung bereits im Wesentlichen wieder vermietet, Einkünfte und damit auch ein nicht unerheblicher steuerlicher Rückfluss an Stadt und Staat gesichert. Mit gleicher Post wird der Antrag auf Aushang des Banners abgelehnt. Ein Widerspruch ist nicht zulässig. Dieser wurde in NRW mit Einführung des »Bürokratie-Abbaugesetzes« abgeschafft. Es muss gleich geklagt werden. Eine in der Tat besondere Form des Bürokratie-Abbaus.

Eine simple, aber symptomatische Geschichte. Noch gravierender ist jedoch, dass unser Staat vielfach foul spielt gegenüber seinen Mittelständlern. Der Finanzminister erklärt mittelstandsfreundliche Grundsatzentscheidungen des Bundesfinanzhofs zu »Einzelfallentscheidungen«, flüchtet sich in Nichtanwendungserlasse und tut, nachdem dagegen öffentlicher Protest laut wird, alles, um wenigstens noch die Veröffentlichung der Urteile in den entsprechenden Publikationsorganen so lange wie irgend möglich hinauszuzögern. Das Steuerrecht wird immer weiter verkompliziert, aber die Kosten für den Steuerberater sind nur noch begrenzt abzugsfähig. Zugleich ist mittlerweile die früher kostenlose »verbindliche Auskunft« des Finanzamtes für Unternehmen kostenpflichtig geworden. Widerspruchsmöglichkeiten gegen staatlich-administrative Entscheidungen werden eingeschränkt, der Bürger wird zur raschen Klage regelrecht genötigt mit der Folge einer immer stärkeren Überlastung der Gerichte und immer längeren Wartefristen bis zu Entscheidungen.

All das ist keineswegs harmlos. Auch dazu ein kleines Beispiel. Der Umbau eines leerstehenden Gebäudes mit 12 000 Quadratmetern war geplant. Auch der Mietvertrag eines kleines Kiosks im Eingangsbereich mit 25 Quadratmetern war zum Baubeginn ausgelaufen. Doch der Mieter, offenbar von einem Winkeladvokaten beraten, weigert sich als Einziger, dieses kleine Feld vertragskonform zu räumen. Die Familiengesellschaft klagt – und erfährt, dass erst sechs Monate später über den an sich eindeutigen Fall entschieden werden könne. Was tun? Dem Kioskbesitzer, wie verlangt, eine höhere fünfstellige Summe zahlen? Die Klage wird durchgefochten und der Bau unter mühevollen Umgehungsmaßnahmen begonnen. Der Richter bezeichnet nach sechs Monaten die Haltung des Kioskbesitzers als »absurd«, rät ihm erfolgreich vom Gang zum Oberlandesgericht ab. Hätte dieser jedoch weiter

den Instanzenweg beschritten, die Gesellschaft hätte ihm jetzt sofort die verlangte »Prämie« bezahlt, hätte sich mithin erpressen lassen, um eine viel kostspieligere Verzögerung des Umbaus zu vermeiden. Über derlei Erfahrungen wächst die stille Wut im Mittelstand.

Betreten wir nun das letzte Feld. Die Geschäftsführung erreicht im Frühjahr 2008 ein Anruf des Steuerberatungsbüros: »Die vom Bundestag geplante Reform des Erbschaftssteuerrechts trifft vor allem Ihre Gesellschaft. Wir warnen vor den Folgen. Sie könnten existenzbedrohend für alle ihre Gesellschafter ausfallen.« Wie das? Diese Familiengesellschaft ist seit der erwähnten Entscheidung des Gründervaters 1923 spezialisiert auf Gewerbebauten, nicht auf Wohnimmobilien. Es ist eine altmodische, bürgerlich geprägte kleine Gesellschaft mit fünfundzwanzig Mitarbeitern und einer ganzen Reihe von Pensionszusagen, für die hohe Rücklagen gebildet werden, die der deutsche Staat für seine Beamtenschar nicht kennt. Verträge werden noch per Handschlag geschlossen, Fristen für die Fertigstellung von Bauten und der gesetzte Kostenrahmen in aller Regel und sehr zur Verblüffung der kommunalen Partner eingehalten, die gigantischen Kostenüberschreitungen bei Bautätigkeiten der öffentlichen Hand kennt die Gesellschaft mit ihren mittlerweile – in der vierten Generation – über vierzig Gesellschaftern nicht.

Die Geschäftsführung liegt in den Händen von drei Geschäftsführern mit beträchtlichem Handlungsspielraum, von denen einer stets aus dem Familienkreis stammen und von diesem gewählt werden muss. Das Binnenklima ist von wechselseitiger Loyalität geprägt – für Familiengesellschaften mittlerweile fast schon ein Alleinstellungsmerkmal. Vielleicht ist deshalb die Personalkontinuität nicht allein an der Spitze extrem hoch, »Herrschaftswissen« bleibt auf diese Weise lange erhalten. Die internen Wege sind kurz, zügige Entscheidungen die Regel. Und die hier allenfalls knapp skizzierte Gesellschaftsgeschichte gehört zum tradierten Kernbestand aller Beteiligten, ist Teil des Common sense in dieser Familiengesellschaft. Ihre Anteile können qua Vertrag ausschließlich untereinander, also im Familienkreis, veräußert werden, sind nicht frei fungibel und handelbar, sind daher kaum bei einer Bank zu beleihen. Gleichzeitig hat die Gesellschaft in den letzten zehn Jahren einen dreistelligen Millionenbetrag im Land investiert.

Aber von alledem weiß man im Deutschen Bundestag kaum etwas, wo ökonomisches Grundwissen wie in der gesamten deutschen Gesellschaft ohnehin immer rarer verbreitet ist. Es interessiert auch nicht sonderlich. Tatsächlich soll Ende 2008 von der Großen Koalition ein Erbschaftssteuergesetz verabschiedet werden, bei dem der gewerblich geprägte Immobilienbesitz, für den sich der Gründervater 1923 entschied, plötzlich als »vergiftet« gilt. Er wird im Gegensatz zu gewerblich verwalteten Wohnimmobilien in einer neuen, in Deutschland kaum registrierten Aufteilung als »böses«, weil offenbar »faules« Verwaltungsvermögen definiert, dem sämtliche dem Produktivvermögen eingeräumten steuerlichen Abschmelzmöglichkeiten verwehrt bleiben. Während die allermeisten Deutschen fortan kaum noch Erbschaftssteuer entrichten werden – in den Nachbarländern Schweiz und Österreich ist diese Steuer ohnehin zur Gänze abgeschafft –, soll offenbar

fortan die überschaubare Gruppe der »Verwaltungsvermögensbesitzer«, eine kleine Minderheit ohne nennenswerte Lobby, maßgeblich die jährlich eingestellten rund vier Milliarden Erbschaftssteuer aufbringen.

Die Geschäftsführung reist irritiert nach Berlin, sucht das Gespräch mit einem sachkundigen Bundestagsabgeordneten. Der sagt: »Sie können nicht so leicht aus Deutschland weg mit ihren Immobilien wie der Müller-Milch-Mann oder der Schrauben-Würth. Natürlich richtet sich das Gesetz vor allem gegen Sie. Das kann tatsächlich auf eine stille Enteignung hinauslaufen, und die ist manchen Abgeordneten im linken Spektrum ganz recht.«

Enteignung? Unmöglich. Oder vielleicht doch? Aber wie? Ganz einfach: Nach einem Todesfall kommt der Erbschaftssteuerbescheid. Der Erbe in dieser Familiengesellschaft verfügt, anders als sich das etwa die Abgeordneten der Linken vorstellen, über keine geheime Schatztruhe, verfügt auch nicht annähernd über genügend Barmittel, um die Steuer zu entrichten. Nahezu sein gesamtes Vermögen ist in Tuffstein, Beton, Klinker und Glas gebunden und zum Wohl der Familiengesellschaft mit klaren vertraglichen Bindungen ausgestattet, die seine Verfügbarkeit einschränken.

Um die Steuer zu bezahlen, muss er jetzt alle seine Anteile oder mindestens einen beträchtlichen Teil davon in einer Art Notverkauf veräußern, die dafür vorgesehenen erheblichen Abschläge hinnehmen. Einen Käufer suchen und finden kann er nach Vertragslage nur im Familienkreis. Wenn er jemanden in der Verwandtschaft findet, der unter diesen steuerlichen Auspizien überhaupt noch zugreift, dann erzielt der Erbschaftssteuerpflichtige zunächst einmal ein steuerlich relevantes »Einkommen« – das mit dem Spitzensteuersatz zu versteuern ist. Vom Rest des Verkaufserlöses seiner Anteile an der Familiengesellschaft muss er die Erbschaftssteuer begleichen. Im ungünstigsten Fall sind ihm dadurch seine Anteile in zwei Steuerschritten vollständig genommen worden. Den Erben des Käufers aus dem Familienkreis droht nach dessen Ableben übrigens das gleiche Schicksal. Etwaige Vermeidungsstrategien sind im schwerfälligen Immobilienbereich natürlich leichter skizziert als umgesetzt.

Das alles rechnet der Abgeordnete im Paul-Löbe-Haus seinen Besuchern von der Rheinischen KG im Dämmerlicht eines Berliner Spätherbstabends ruhig und sachlich vor. Das trübe Wasser im Landwehrkanal fließt vorbei. Der Abgeordnete sagt aber auch: »Wir konnten das Gesetz nicht verhindern. Frau Merkel war dafür aus Angst vor der Umverteilungspropaganda der Linken und auch von Teilen der SPD. Aber im Gesetzestext steckt soviel Verfassungswidriges, dass Sie damit rechnen können, dass es in sieben oder acht Jahren vom Bundesverfassungsgericht verworfen werden wird. Geben Sie jetzt nicht auf. Gehen Sie nicht fort. Verkaufen Sie nicht alles und verlagern Ihren Betrieb in die Schweiz, auch wenn Sie eine große, international aufgestellte Familie haben. Wir brauchen den Mittelstand dringend im Land. Wir brauchen Familiengesellschaften wie Ihre.« Bleiben oder gehen – diese Frage stellen sich immer mehr mittelständische Familiengesellschaften. Auch in unserem Fall wird sie intensiv diskutiert. Aber die Waage hat bereits begonnen, sich zu neigen.