

Hintergrundinformation

Harry Fulds Modell des Dienstleistungsgeschäfts: Der Zeit weit voraus

Nach dem plötzlichen Tod Harry Fulds am 26. Januar 1932 betonte die Presse in ihren Nachrufen: „Der Aufstieg von Harry Fuld ist ungewöhnlich rasch vor sich gegangen.“ Sein als „Fuld-Konzern“ bekannt gewordenes Telekommunikations-Unternehmen zählte zu diesem Zeitpunkt (am Ende der schwersten Wirtschaftskrise, die die Welt je erlebt hatte) 5000 Mitarbeiter, davon 1000 am Standort Frankfurt am Main.

Fuld hatte 1899, gerade 20 Jahre alt, in der Liebfrauenstraße 6 im Zentrum Frankfurts ganz klein in einem einzigen Büroraum mit Kellergelass begonnen, in dem neben ihm und seinem Kompagnon, dem Uhrmachermeister Carl Lehner, gerade mal zwei Monteure arbeiteten. Da klingt es wie ein schlechter Witz, dass die Klitsche unter dem Namen „Deutsche Privat-Telefongesellschaft H. Fuld & Co.“ firmierte. Doch dahinter verbargen sich, wie sich bald zeigen sollte, nicht Größenwahn oder Hochstapelei, sondern Mut und Selbstvertrauen.

Harry Fuld hatte rasch erkannt, was das von seinem älteren Schwager David Cramer nach ausländischem Vorbild entwickelte Geschäftsmodell hergab und konnte darauf vertrauen, auf dem neuen Markt der Vermietung privater Telefonanlagen die Nase vorn behalten zu können. Mit dem Namen seiner Firma wollte er von vornherein klar machen, dass er sein Geschäft nicht auf das Gebiet zwischen der Gallus- und der Friedberger Warte beschränken wollte. Schon ein Jahr nach ihrer Gründung trug Fulds Firma ihren anspruchsvollen Namen zu recht, denn es gab Filialen in Köln, Mannheim, München und Nürnberg. Und im Jahr darauf folgten Niederlassungen in Leipzig, Dresden, Hamburg, Breslau, Berlin und Straßburg.

Die Expansion ging deshalb so rasch vonstatten, weil Fuld dabei ein Franchising-Konzept verfolgte. Auch dieses war ihm von seinem Schwager Cramer nahegelegt worden. Meist mithilfe familiärer Kontakte fand Fuld vielerorts wohlhabende und unternehmungslustige Zeitgenossen, die sich bereit fanden, sein Geschäftsmodell in Form selbständiger GmbHs zu verfolgen. Sie waren lediglich verpflichtet, die Telefonapparate von der Muttergesellschaft zu beziehen, an diese einen Teil der Mieteinnahmen abzuführen und ihr jederzeit Einblicke in die Bücher zu gestatten. Dafür wurden sie von der Frankfurter Zentrale konzeptionell und in Form der Einarbeitung des Personals unter-

Hintergrundinformation, Seite 2

stützt. Später, als Fuld genug Eigenkapital angesammelt hatte, kaufte er diese Filialen nach und nach zurück und gliederte sie in seinen Konzern ein. Sie behielten aber, was die Beziehungen zu den Kunden anging, immer eine große Autonomie.

Das Geheimnis des Erfolges der Fuldschen Firma besteht in der konsequenten Ausrichtung der Geschäftsprozesse an den Bedürfnissen der Kunden. Die Idee, Telefonanlagen zu vermieten, war nicht neu. Auch das Reichs-Postministerium stellte seinen Kunden Anschlüsse an das öffentliche Netz und die zugehörigen Fernsprech-Apparate nur leihweise zur Verfügung. Haustelefon-Anlagen aber wurden bis dahin in Deutschland von örtlichen Installationsfirmen vertrieben und eingebaut. Da deren Technik damals noch in den Kinderschuhen steckte, verursachten sie oft Ärger und hohe Reparaturkosten. Abhilfe versprachen da die von Fuld in werbetechnisch gelungenen Prospekten angebotenen Mietverträge mit Wartungsgarantie.

In einem der ersten konnte man lesen: „Das Telefon im Außenbetrieb ist der Menschheit geradezu unentbehrlich geworden. Seine Verwendung für private, häusliche und geschäftliche Zwecke ist dagegen noch sehr gering. Woran liegt dies? Die Antwort ist rasch gegeben: An den außerordentlich hohen Einrichtungskosten, an den äußerst unvollkommenen Apparaten, an den kostspieligen Reparaturen. Diese und noch viele andere Übelstände, welche die bisher verwendeten Apparate hatten, überwinden wir, die Deutsche Privat-Telefongesellschaft H. Fuld & Co., mit unserem billigen Abonnementsystem und mit der absoluten Garantie, welche wir für Leitung, Apparate und deren tadelloses Funktionieren übernehmen.“

Es war leicht einzusehen, dass es im ureigensten Interesse Fulds lag, seinen Kunden nur die jeweils beste verfügbare Technik zu liefern. Denn nur zufriedene Kunden würden ihre Abonnements verlängern und nur bei niedrig gehaltenen Reparaturkosten konnte für seine Firma ein ausreichender Gewinn übrig bleiben. Interessenten konnte Fuld übrigens eine Referenzanlage bei der ebenfalls in der Liebfrauenstraße 6 sowie in der Kaiserstraße 36 angesiedelten Garn Großhandlung Heinrich Zeiß vorführen.

Als Fuld und Lehner dazu übergingen, zunächst in einer kleinen Werkstatt in der Vilbelerstraße und später in großen Fabriken in der Mainzer Landstraße und in der Höchster Straße, der heutigen Kleyerstraße, selbst Nebenstellenanlagen zu fertigen, brauchten sie nicht auf gut Glück für einen anonymen Massenmarkt zu produzieren, sondern konnten sich mithilfe der örtli-

Hintergrundinformation, Seite 3

chen Niederlassungen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden konzentrieren.

Entscheidend für die rasche Expansion der Fuldschen Geschäfte waren persönliche Kontakte. Hätte Fuld nicht das national und international weit verzweigte Netz seiner Großfamilie nutzen können, wäre er wohl kaum so erfolgreich gewesen. Das musste einer seiner ehemaligen Mitarbeiter erfahren, der ihm in Berlin mit einer Kopie seiner Geschäftsidee Konkurrenz zu machen versuchte und dabei scheiterte.

Die Pflege persönlicher Beziehungen blieb auch nach dem Tode Harry Fulds ein wichtiges Element der Geschäftspolitik des „Fuld-Konzerns“ und dessen Nachfolger Telefonbau und Normalzeit (TN). Ohne persönliche Empfehlung war es auch kaum möglich, als Mitarbeiter eingestellt zu werden. Das garantierte bis zum schließlichen Aufgehen de TN in der Robert Bosch GmbH eine familiäre und sozialverantwortliche Atmosphäre im ganzen Unternehmen. Dabei gelang es auch, viel vom Pioniergeist der Vorkriegszeit in die Nachkriegszeit zu retten.

Edgar Gärtner