

Themendienst Kommunikation, Ausgabe Januar 2002:

Verfasser: Silke Landwehr

Tenovis auf den Spuren ihres Firmengründers Harry Fuld Autodidakt mit Geschäftssinn

Frankfurt am Main (www.ne-na.de, e.g.). Am 26. Januar 2002 jährt sich zum siebzigsten Mal der Tag, an dem der damals weltbekannte Telekommunikations-Pionier Harry Fuld im Alter von nicht einmal 53 Jahren in Zürich an Herzstillstand verstarb - nach einem anstrengenden Telefonat mit der Frankfurter Zentrale des von ihm gegründeten Konzerns. Der frühe Tod ersparte dem aus einer alten, im Antiquitäten- und Kunsthandel engagierten jüdischen Familie stammenden Frankfurter Kaufmann Schikanen und Drangsal, denen das Unternehmen während der Nazi-Zeit ausgesetzt war.

Trotz allem überstand der "Fuld-Konzern" die Zerstörungen des zweiten Weltkrieges und erlebte in der Nachkriegszeit unter dem Namen Telefonbau und Normalzeit (TN) eine neue Blüte. Nachdem TN zwischenzeitlich in der Stuttgarter Bosch Telecom GmbH aufgegangen ist, knüpft der TK-Dienstleister ganz bewusst wieder an dem Gründergeist von Harry Fuld an. – als eigenständige Firma unter dem Namen Tenovis im Frankfurter Gallusviertel.

Als der 20-jährige Harry Fuld am 13. April 1899 in der Liebfrauenstraße 6 in Frankfurt unter dem hochstaplerisch klingenden Namen "Deutsche Privat-Telefongesellschaft H. Fuld & Co." ein winziges Installationsgeschäft für Miet-Telefone der Bell Company eröffnete, verstand er von der Technik der Telefonie so gut wie gar nichts. Darum kümmerte sich mit umso mehr Geschick und Sachverstand sein Kompagnon, der einige Jahre ältere Uhrmachermeister und schwäbische Tüftler Carl Lehner. Was Harry Fuld hingegen auszeichnete, war kaufmännischer Weitblick. Er erkannte, dass die in Amerika, in Belgien und Frankreich in bescheidenem Rahmen bereits praktizierte Vermietung und Wartung von Hausteleson-Anlagen durch private Firmen ein riesiges, nachhaltiges Geschäftspotential barg, weil solche Anlagen wegen ihrer hohen Einrichtungskosten und Reparaturanfälligkeit geradezu nach preisgünstigen, aber langfristigen Abonnementsverträgen mit Wartungsgarantie verlangten.

In Fuld's erstem Firmenprospekt ist das klar formuliert: "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 unseren vollkommenen Apparaten, mit unserem billigen Abonnementssystem und mit der absoluten Garantie, welche wir für Leitung, Apparate und deren tadelloses Funktionieren übernehmen." Das überzeugte so sehr, dass seine Firma schon ein Jahr nach ihrer Gründung ihren Namen verdiente, denn es gab Niederlassungen in Köln, Mannheim, Leipzig, Dresden, Hamburg, Breslau und weiteren deutschen Städten. 1901 kam die Hauptstadt Berlin hinzu. Und schon wenige Jahre später gab es Niederlassungen im Ausland.

Mit seinem Geschäftsmodell war Harry Fuld seiner Zeit weit voraus. Sein Erfolg hing von der Qualität der gelieferten Apparate und Installationen ab. Es lag im ureigensten Interesse der Fuld'schen Firma, ihren Kunden nur die jeweils besten verfügbaren Apparate zu liefern. Denn nur zufriedene Kunden verlängerten ihre Abonnements. Gleichzeitig garantierten niedrige Reparaturkosten, dass für die Firma ein ahnsehlicher Gewinn übrig blieb.

So war es nur logisch, dass Fuld und Lehner bald dazu übergingen, die Herstellung von TK-Nebenstellenanlagen in die eigenen Hände zu nehmen, da die zunächst importierten amerikanischen Apparate trotz Nachbesserungen nicht immer hielten, was sie versprochen. Schon 1901 übernahm seine "Telefon- und Telegraphenbau G.m.b.H." die Produktion in der Vilbelergasse und zog 1907 in ein großes Gebäude in der Mainzer Landstraße um. Diese Werkstätten und die später daraus entstandenen großen Fabriken in der Mainzer Landstraße in der Nähe des Güterbahnhofs sowie in der Kleyerstraße produzierten niemals auf gut Glück für einen anonymen Markt, sondern bedienten exakt die Nachfrage der in engem Kundenkontakt stehenden örtlichen Filialen. Als wegweisend gelten noch heute die von Carl Lehner und seinen Mitarbeitern konzipierten Mehrstellenanlagen für den Devisenhandel und den Börsen-Fernverkehr.

Da Fuld zunächst mit einem sehr dürftigen, von seiner Mutter geborgten Startkapital auskommen musste,

erdachte er für die Expansion seiner Geschäftstätigkeit ein Modell, das man heute als Franchising bezeichnen würde. Er trieb an vielen Orten wohlhabende und unternehmenslustige Menschen auf, die er von den Chancen seines Geschäftsmodells überzeugte und zur Gründung eigener GmbHs anregte. Diese waren lediglich verpflichtet, Telefone von der Frankfurter Muttergesellschaft zu beziehen, an diese einen Teil ihrer Mieteinnahmen abzuführen und ihr jederzeit Einblick in ihre Verträge und Bücher zu gestatten. Als Gegenleistung erhielten sie dafür von der Muttergesellschaft nicht nur die Geschäftsidee, sondern auch jede Form von Unterstützung bei der Einarbeitung des Personals und der Lösung organisatorischer Probleme. Als Fuld später genügend Eigenkapital angesammelt hatte, kaufte er diese Filialen nach und nach auf.

Ab 1913 schuf sich Fuld ein zweites Standbein: die Herstellung und Vermietung fernsteuerbarer elektrischer Uhren. Bald sah man das Firmenzeichen TN auf beinahe allen Bahnhöfen und öffentlichen Plätzen. Bis zum Ende der 20er Jahre war Fuld mit seinem Geschäftsmodell so erfolgreich, dass aus der Klitsche, die 1899 mit zwei Gesellschaftern und zwei Monteuren begonnen hatte, der weltweit bekannte "Fuld-Konzern" mit Tausenden von Beschäftigten geworden war. Aber selbst nach dessen Umwandlung in eine Aktiengesellschaft fuhr Fuld fort, das Unternehmen wie eine mittelständische Personengesellschaft zu führen und kümmerte sich dabei auch um soziale Belange seiner Mitarbeiter.

Harry Fuld - selbst ein typischer "Workaholic", lange bevor dieses Schlagwort die Runde machte - forderte einerseits von seinen Mitarbeitern äußersten Einsatz, sorgte aber auch, lange bevor es dafür eine steuergesetzliche Grundlage gab, durch den Aufbau eines Sondervermögens (Unterstützungskasse) dafür, dass von Krankheit und Schicksalsschlägen getroffene Arbeitnehmer nicht mit leeren Händen dastanden. Und als es die politischen Rahmenbedingungen des Telefonmarktes gegen Ende der 20er Jahre nahe legten, den Firmensitz von Frankfurt in die Hauptstadt Berlin zu verlegen, waren Arbeitsplatz-Argumente ausschlaggebend, Verwaltung und Fertigungsstätten im Rhein-Main-Gebiet zu belassen.

Kurzum: Harry Fuld erscheint uns heute als eine in mehrfacher Hinsicht interessante Unternehmerpersönlichkeit. Seiner Zeit am weitesten voraus war er gewiss darin, dass er immer konsequent von den Kunden aus dachte, die gesamte Organisation seines "Konzerns" nach den Bedürfnissen der unterschiedlichen Anwender ausrichtete. An diese Philosophie kann heute Peter B. Záboji, seit April 2000 Chef des TN-Nachfolgers Tenovis, anknüpfen. Ungeachtet seiner Eigentumsstruktur versteht sich auch Tenovis, dessen Firmensitz sich am historischen Ort in der Frankfurter Kleyerstraße befindet, als mittelständisches Unternehmen, das sein Dienstleistungsangebot nach den Bedürfnissen mittelständischer Kunden ausrichtet. "Wir möchten dem Mittelstand helfen, den Schritt von der überkommenen hierarchischen, von der Herstellermentalität durchdrungenen Unternehmensorganisation zur flexiblen, durch dezentrale Maus-Klicks gesteuerten Netzwerk-Ökonomie zu vollziehen", umreißt Záboji sein Anliegen. Telekommunikation im 21. Jahrhundert sei ein Rundumpaket, bei dem die Grenzen zwischen Sprach- und Datenkommunikation verschwinden und die Dienstleistungen immer komplexer würden. Zunehmend größere Bedeutung erhalten dabei Netzwerke, in denen Software-Anwendungen je nach Bedarf auf Zeit oder permanent dem Nutzer zur Verfügung stehen, Application Service Providing, kurz ASP genannt. Es sind Netzwerke, die schließlich für Kommunikationszwecke zur Verfügung stehen. Bereits heute proklamiert der amerikanische Zukunftsautor Jeremy Rifkin den Austausch alter ökonomischer Prinzipien durch das Konzept einer Netzwerk-Wirtschaft. Nicht mehr der Verkauf von Eigentum wird demnach zukünftig im Mittelpunkt stehen, sondern der Zugang zum Eigentum: Software wird nicht mehr gekauft, sondern über das Internet genutzt.

"Diese heute wieder aktuelle Grundidee des Mietgeschäftes – die Nutzung von Produkten und Dienstleistungen gegen eine festgelegte, regelmäßige Zahlung – läutete Ende des 19. Jahrhunderts eine Erfolgsgeschichte der Telekommunikation in Deutschland ein. Der junge Frankfurter Unternehmer Harry erkannte frühzeitig das große Potential, das in der Vermietung von Infrastruktur und Dienstleistungen rund um Fernsprechanlagen lag und bis heute liegt. Der Gründervater der heutigen Tenovis wurde damit zum ersten erfolgreichen Turnschuh-Unternehmer des beginnenden 20. Jahrhunderts", betont der Tenovis-Chef. Bereits kurze Zeit nach der Firmengründung in Deutschland gehörten Banken, Fabriken, Hotels, Rechtsanwälte und Ärzte, aber auch private Haushalte zum Kundenstamm des noch jungen Unternehmens. "Gegen Zahlung des sehr bescheidenen jährlichen Abonnementbetrages von 12 Mark per Apparat einschließlich 50 Meter Draht übernimmt die Deutsche Privat Telefon Gesellschaft jeglichem Wunsche entsprechend die Kosten für Unterhaltung der Leitung, Apparate und Elemente", so verspricht die erste Anzeige von Fuld. Zu seinem Angebot gehörte die komplette Telefoninfrastruktur - nur das Fräulein vom Amt konnte man nicht mieten.