

Hintergrundinformation

Mit Pioniergeist durch gute und schlechte Zeiten

Die Erfolgsgeschichte des ersten deutschen TK-Dienstleisters

Wirtschaftlicher Erfolg ist eng verknüpft mit der geistigen Einstellung der Unternehmer, ihrer Mitarbeiter und ihrer Geschäftspartner. Das zeigt die Geschichte der Deutschen Privat-Telefongesellschaft Harry Fuld & Co., die der erst 20-jährige jüdische Kaufmann Harry Fuld am 13. April 1899 in Frankfurt am Main gegründet hatte. Nach dem Zweiten Weltkrieg zählte die Nachfolgerin dieser Firma, die Telefonbau und Normalzeit Lehner & Co. KG, (TN), zu den 100 bedeutendsten Unternehmen der Bundesrepublik Deutschland.

Harry Fuld gilt zu Recht als Pionier der modernen Dienstleistungswirtschaft. Anders als manche großzügig mit Venture Capital ausgestattete Firmengründer der heutigen „New Economy“ folgte Fuld im Geschäftsleben immer dem Grundsatz, ein Risiko erst dann einzugehen, wenn es schon fast keines mehr war. So suchte er sich bewusst ein Geschäftsfeld aus, das nur wenig Eigenkapital erforderte und regelmäßige Einnahmen versprach. Er vermied es, für anonyme und unkalkulierbare Massenmärkte zu arbeiten und machte sein Geschäft nie von der Börse oder von großen Bankkrediten abhängig, sondern behielt eingeräumte Kreditlinien allenfalls als strategische Reserven in der Hinterhand.

Revolutionäres Franchising-System

Obwohl er mit seinem dürftigen, von der Mutter vorgestreckten Startkapital notgedrungen ganz klein anfangen musste, legte Harry Fuld das Geschäft der Vermietung und Wartung privater Telefon-Nebenstellenanlagen von vornherein auf Expansion an. Ein für die damalige Zeit geradezu revolutionäres Franchising-System ermöglichte steiles Wachstum ohne zusätzlichen Kapitalbedarf. Den Startschuss für die Expansion des privaten Telefongeschäfts gab die Reichspostverwaltung im Jahre 1900, indem sie das Verbot, Haustelefonanlagen ans Amt anzuschließen, aufhob. Fortan konnte sich die junge Firma vor Aufträgen kaum noch retten.

Eine der ersten größeren Nebenstellenanlagen mit 26 Sprechstellen erhielt die Chemische Fabrik E. Merck in Darmstadt. Zu den ersten Großkunden Fulds gehörten auch die Frankfurter Stadtverwaltung, das Berliner Polizeipräsidium sowie das Innen-

Hintergrundinformation, Seite 2

und das Kriegsministerium. Schon 1902 musste die Fuldsche Firma vom kleinen Büro in der Liebfrauenstraße und den Werkstätten in der Schäfergasse 10 in größere Räumlichkeiten in der Vilbelergasse 29 umziehen. Allein die Werkstätten beschäftigten zu diesem Zeitpunkt schon 150 Mitarbeiter.

Im Jahre 1901 hatte Fuld die Telefon- und Telegraphenbau G.m.b.H. als eigenständige Tochtergesellschaft für die Herstellung von Nebenstellen-Apparaten gegründet, da die ursprünglich von der Bell Company aus Antwerpen bezogene Geräte nicht immer hielten, was sie versprochen. Fulds Kompagnon, der als begnadeter „schwäbische Tüftler“ bekannt gewordene Uhrmachermeister Carl Lehner, entwickelte bis 1902 den Druckknopf-Linienwähler für die Reihenschaltung von Nebenstellen-Telefonen.

1907 zog die Firma mit 250 Arbeitern in ein noch größeres Gebäude in der Mainzer Landstraße 193. Bis zum Beginn des Ersten Weltkriegs ging es mit der Firma stetig und geschwind bergauf. Harry Fuld hatte eine Nase für neue Geschäftsfelder. Gab es einen Bau-Boom, schickte er seine Akquisiteure vorwiegend zu Architekten und Baufirmen. Kriselte es in einem Sektor, suchte er Anwälte und Konkursverwalter von den Vorteilen gemieteter Nebenstellenanlagen zu überzeugen. Dabei kam Fuld seine eigene ausgeprägte Menschenkenntnis und die technische Experimentierfreude seines Kompagnons Carl Lehner zugute. Beides versetzte ihn in die Lage, seinen Kunden, innovative und individuelle, auf die jeweiligen Branchenbedürfnisse abgestimmte Problemlösungen anzubieten. Dazu zählten beispielsweise spezielle Anlagen für den Devisenhandel und den Börsen-Fernverkehr.

1912 bezog die Firma in der Mainzer Landstraße 136-140 in der Nähe des Güterplatzes eigene Gebäude, in denen auch noch die Nachfolgerin TN bis zu deren vollständigen Aufgehen im Bosch-Konzern ihren Sitz behielt. (Heute klafft dort, nachdem die noch gut erhaltenen TN-Gebäude abgerissen wurden, um Platz für ein nicht realisiertes Hochhausprojekt zu schaffen, eine unübersehbare Baulücke.) In den Gebäuden an der Mainzer Landstraße kam auch 1913 ein organisatorisch vom Telefongeschäft streng getrennter neuer Geschäftszweig, die Herstellung und Vermietung fernsteuerbarer elektrischer Großuhren, unter. Damit schuf sich Fuld ein zweites Standbein, um die Risiken zu verteilen.

Der Ausbruch des Ersten Weltkrieges bedeutete eine tiefe Zäsur in der Erfolgsgeschichte des „Fuld-Konzerns“. Die Betriebe in

Hintergrundinformation, Seite 3

der Mainzer Landstraße wurden zunächst auf die Produktion von Koppelschlössern und Kochgeschirren und später auf die Herstellung von Granatzündern umgestellt. Nachdem aber der auf kurze Zeit angelegte Angriffskrieg in einen zermürenden Stellungskrieg ausgeartet war, zeigte es sich, dass das deutsche Heer äußerst schlecht mit Feldfernsprechern ausgerüstet war. So kam der „Fuld-Konzern“ dann doch noch mit seinen Kernkompetenzen mit dem Kriegsministerium ins Geschäft. Er lieferte dem Heer Feldfernsprecher im Wert von 27 Millionen Reichsmark oder 30 Prozent des Gesamtbedarfs. (Der konkurrierende Siemens-Konzern lieferte 40 Prozent.) Im zivilen Bereich aber schrumpfte der Umsatz auf das Niveau des Jahres 1901.

So mussten die H. Fuld & Co. Telefon- und Telegrafenerwerke 1918 fast wieder von vorne beginnen, zumal die dem Krieg folgende Hyper-Inflation alle längerfristigen Mietverträge zu Makulatur werden ließ. Trotzdem wurden die 20er Jahre für die Fuld'schen Unternehmungen zu einer goldenen Zeit, die erst in der Weltwirtschaftskrise ein jähes Ende fand. Im Jahre 1927 überstieg der Konzernumsatz das Niveau des letzten Friedensjahres vor dem Ersten Weltkrieg um 45 Prozent. Getrieben wurde dieses Wachstum durch wichtige technische Neuerungen wie die Einführung eines Drehwähler-Automatensystems (1922), einer Mehrplatz-Fernsprecheinrichtung für den Devisenhandel ohne Zwischenvermittlung (1923), von Stangenwähler-Automatenzentralen (1926) und so weiter.

1928 komplettierte der Konzern sein Dienstleistungs-Angebot durch die Gründung der Elektra Versicherungs-AG, was übrigens zur Folge hatte, dass der ganze Konzern in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Deren Papiere wurden aber nicht gehandelt, sondern blieben im Familien- und Firmenbesitz. Mit der Verbindung des Eigenvermietungs-systems mit einer eigenen Versicherung war Fuld dem erst in den 60er Jahren von den USA kopierten Leasing-System weit voraus, weil die Kunden damit alle Leistungen ohne Zwischenschaltung anonymer Leasing- und Versicherungsgesellschaften von einem einzigen Vertragspartner geliefert bekamen.

Seit 1926 trug sich Fuld mit dem Gedanken, Firmensitz und Hauptwerk von Frankfurt nach Berlin zu verlegen, weil er hoffte, so leichter an Großaufträge der Reichspost sowie aus dem Ausland gelangen zu können. Das Wirtschaftsamt der Stadt Frankfurt bekam Wind von den Plänen Fuld's und fürchtete einen schmerzlichen Ausfall von Gewerbesteuer-Einnahmen und den

Hintergrundinformation, Seite 4

Verlust von Arbeitsplätzen. Deshalb bot es Fuld für den Bau eines neuen Werkes zu äußerst günstigen Konditionen (für 6 statt 15 Goldmark je Quadratmeter) ein fast 33.000 Quadratmeter großes Grundstück in der Höchster Straße (Kleyerstraße) an. Im Mai 1929 stimmte das Frankfurter Stadtparlament in nichtöffentlicher Sitzung einem entsprechenden Vertrag mit dem Fuld-Konzern zu, in dem dieser sich im Gegenzug verpflichtet, mindestens 800 Arbeitsplätze in Frankfurt zu erhalten. Außerdem versprach der damalige Frankfurter Oberbürgermeister Dr. Ludwig Landmann, sich nötigenfalls beim Reichspostministerium dafür einzusetzen, die örtliche Industrie bei der Auftragsvergabe ihrer Bedeutung entsprechend zu berücksichtigen.

Da sich die Wirtschaftskrise verschärfte, musste Fuld von diesem Angebot schon bald Gebrauch machen. Doch der zuständige Staatssekretär Feyerabend lehnte es, selbst nachdem OB Dr. Landmann im Mai 1930 im Berliner Ministerium persönlich vorstellig geworden war, kategorisch ab, Fuld auch nur den geringsten Auftrag zu erteilen. Dabei bot Fuld den von der Postverwaltung ausgeschriebenen Tischtelefonapparat SA 28 fast um 10 Prozent billiger an als die Konkurrenz. Das sei ein „Kampfpreis“, der Fuld nur dazu diene, sich den Titel „Postlieferant“ auf die Visitenkarte schreiben zu können, um besser mit der amerikanischen ITT Corporation ins Geschäft zu kommen (mit der Fuld damals Übernahmeverhandlungen führte), beschied Feyerabend den als Bittsteller angereisten Frankfurter OB.

Das war nur ein Vorgeschmack auf die Schikanen, denen der Fuld-Konzern nach der nationalsozialistischen Machtergreifung ausgesetzt war. Harry Fuld blieb davon nur durch seinen frühen Tod am 26 Januar 1932 in Zürich auf einer Geschäftsreise verschont. Es nützte Fulds Mitgesellschaftern wenig, dass sie die Firma 1933 in „Nationale Telefon- und Telegraphenwerke“ umbauten. Sie wurde als „Juden-Konzern“ von allen öffentlichen Auftraggebern boykottiert (auch von der Stadt Frankfurt). Das Postministerium drohte sogar, sämtliche den Fuld-Nachfolgern gehörenden Miet-Nebenstellenanlagen vom öffentlichen Netz abzuklemmen. Dadurch wurden diese gezwungen, sich bis 1935 von allen jüdischen Gesellschaftern und fast 1500 Mitarbeitern jüdischer Herkunft zu trennen.

Umfirmierung in Telefonbau und Normalzeit AG

Der arisierte und gleichgeschaltete Konzern firmierte ab 1935 als „Telefonbau und Normalzeit Aktiengesellschaft“. Zu deren wichtigsten Aktionären zählten Carl Lehner, der allein 28 Pro-

Hintergrundinformation, Seite 5

zent der Aktien hielt, sowie dessen Söhne Karl Ludwig und Fritz, ferner Karl und Hermann Leichthammer, Eugen Felsmann, Dr. Ulrich Engel, Dr. Kurt Möllgardt und schließlich Meta Gadesmann, Fulds engste Mitarbeiterin, die ihn auf seiner letzten Geschäftsreise begleitet hatte. Die früheren jüdischen Gesellschafter mussten ihre Aktien zu ungünstigen Bedingungen verkaufen und Deutschland verlassen.

Doch die Gestapo behielt auch den arisierten Konzern im Auge. 1937 wurde Meta Gadesmann verhaftet und ins Gefängnis gesteckt, weil man ihr nachwies, dass sie Gelder ins Ausland verschob, um jüdischen Freunden bei der Existenzgründung im Exil zu helfen. Das Finanzministerium eröffnete gegen TN ein Verfahren wegen Steuer- und Devisenvergehen, das darauf abzielte, die Aktionäre durch die willkürliche Aufblähung von Steuerschulden zu veranlassen, das Unternehmen an die Reichspost abzutreten.

Es erscheint als ein Wunder, dass TN unter diesen Umständen die NS-Zeit überhaupt als selbstständige Firma überlebte. Doch es fanden sich Freunde in der Not. Der alte Robert Bosch, der als erfolgreicher Firmengründer Harry Fuld im Pioniergeist verbunden geblieben war, setzte sich für Frau Gadesmann ein. Und 1941 brachten die bekannten Industriellen Julius und Hans Thyssen frisches Gesellschafterkapital in das angeschlagene Unternehmen ein, so dass dieses seine Steuerschulden abtragen konnte. Der 1941 als Komplementär und Leiter der Geschäftsführung bei TN eingetretene Thyssen-Mann Friedrich Sperl blieb bis Ende 1965 an der Spitze des Unternehmens.

Mit dem Eintritt der Thyssen-Familie war aber der Leidensweg von TN unter dem NS-Regime noch nicht zu Ende. Im März 1944 wurde das Hauptwerk in der Mainzer Landstraße vollständig und das Werk in der Kleyerstraße größtenteils bei Bombenangriffen zerstört. Und nach dem gescheiterten Attentat auf Hitler am 20. Juli 1944 wurde der Vorsitzende des Beirats von TN verhaftet: Es war kein geringerer als Carl Goerdeler, den die Verschwörer zum neuen Reichskanzler machen wollten. (Goerdeler war als Berater auch der Bosch-Gruppe verbunden.) Wäre das Nazi-Reich nicht bald zusammengebrochen, wäre es nun um TN sicher geschehen gewesen.

Nach dem Krieg erlebte TN einen raschen Wiederaufschwung. Zwar gingen die ersten Nachkriegsjahre mit dem Wiederaufbau der zerstörten Werke und des Vertriebsnetzes drauf. Doch schon 1949 beim 50. Firmenjubiläum, an dem auch Harry Fulds

Hintergrundinformation, Seite 6

jüngster Sohn Peter teilnahm, zeichnete sich ein neuer Boom im Geschäft mit Nebenstellenanlagen ab. Denn bei Kriegsende gab es in ganz Westdeutschland nur noch etwa 100.000 funktionsfähige Nebenstellen. Ohne eine rasche Vervielfältigung dieser Zahl war der wirtschaftliche Wiederaufbau undenkbar. Tatsächlich kam es, dank der Währungsreform und der Aufhebung der Preiskontrollen durch Ludwig Erhard, bald zu jenem deutschen „Wirtschaftswunder“, das wir heute nur noch als Legende kennen.

Gerade in diesen Boomjahren bewährte sich das in den 20er Jahren durch spezielle Versicherungsleistungen komplettierte Fuld'sche Geschäftsmodell samt dem dazu gehörenden dezentralen Vertriebsnetz, denn gemietete Telefonanlagen ließen sich, entsprechend des sich im Boom rasch wandelnden Kundenbedarfs, problemlos erweitern oder austauschen. Die Kunden brauchten sich nicht um die Weiterverwendung noch nicht abgeschriebener Anlagen zu kümmern, sie vermieden eine längerfristige Bindung anderweitig benötigter Investitionsmittel und konnten die regelmäßigen Mietzahlungen steuerlich sofort absetzen. Insofern wurde die Vermietung von Fernsprechanlagen zu einem Motor des „Wirtschaftswunders“. Neben dem Mietgeschäft war TN seit 1949 aber auch zunehmend im Amtsbau für die Bundespost tätig.

Als Friedrich Sperl 1965 im Alter von 69 Jahren die Geschäftsleitung an seinen Nachfolger Winrich Behr übergab, beschäftigte die Vertriebsgesellschaft TN Lehner & Co. schon wieder 6.300 Mitarbeiter, die von Carl Lehnert's Sohn Fritz geleitete Produktionsgesellschaft TN GmbH sogar 7.200 Personen. Im Jahr darauf installierte TN die millionste Nebenstelle und zählte nicht weniger als 150.000 Miet- und Wartungskunden. Der Umsatz näherte sich in Riesenschritten der Marke von 500 Millionen DM.

Beteiligung von AEG und Bosch

Trotzdem entschloss sich im Mai 1968 die Mehrheit der Aktionäre (gegen den Widerstand Sperls, der zum Ehrenvorsitzenden der Gesellschafterversammlung ernannt worden war), die Selbstständigkeit von TN schrittweise aufzugeben. Zunächst erwarb AEG-Telefunken eine Beteiligung von 15 Prozent - mit der Option, diese binnen 15 Jahren zu einer Mehrheitsbeteiligung auszubauen. Die Gründe dafür lagen in der hohen Beteiligung der 1950 wieder in ihre Rechte eingesetzten Fuld-Erben, worunter sich nach dem frühen Tod der beiden Fuld-Söhne (Peter Fuld war 1962 im Alter von 41 Jahren an einem Hirntumor verstorben), keine direkten Nachkommen des Firmengründers befanden.

Hintergrundinformation, Seite 7

den. Das wurde als Geschäftsrisiko empfunden, zumal TN frisches Kapital benötigte, um den Übergang von der elektromechanischen zur elektronischen Vermittlung finanzieren zu können.

Bis 1981 vergrößerte die AEG ihre Beteiligung an TN auf 41 Prozent. Doch danach ging es mit der AEG selbst bergab. Sie konnte die zugesagte weitere Aufstockung ihres Kapitalanteils nicht mehr leisten. Für die AEG sprang deshalb Bosch ein. Ende 1981 gründeten AEG-Telefunken und Bosch die Telenorma-Beteiligungsgesellschaft, in die die AEG ihren TN-Anteil als Minderheitsbeteiligung und Bosch 75,5 Prozent des Kapitals einbrachte. Bis Ende 1987 übernahm die Telenorma nach und nach sämtliche Anteile der TN-Altgesellschafter und Bosch die AEG-Beteiligung. Zu diesem Zeitpunkt zählte TN über 17.000 Mitarbeiter und setzte über zwei Milliarden D-Mark um.

In den 70er und 80er Jahren tat sich TN mit einer Reihe technischer Neuerungen und der erfolgreichen Realisierung von Großaufträgen hervor. 1975 ging die erste vollelektronische Nebenstellenanlage in Betrieb. Ab 1980 kam die Text- und Datenkommunikation über Nebenstellenanlagen hinzu. Im gleichen Jahr stellte TN auch die erste Solar-Uhrenanlage vor. TN baute für die Frankfurter Börse die damals größte computergesteuerte Kursanzeigetafel Europas und verband 1986 die Zentralbanken der USA, Kanadas, Japans und Westeuropa über gemietete Standleitungen.

Trotzdem zeigte es sich in den 90er Jahren immer deutlicher, dass Bosch und TN, trotz des sie einenden Pioniergeistes, doch nicht recht zusammen passten. Der Geschäftsstil von Bosch blieb stark durch das Massengeschäft mit Zündkerzen und anderen elektrischen beziehungsweise elektronischen Kfz-Teilen geprägt, während sich TN auf maßgeschneiderte Dienstleistungen konzentrierte. Das 1998 auf der IT-Messe CeBit in Hannover vom Produktbereich Private Netze der Bosch Telecom GmbH vorgestellte Integral Communication Center, das die Welten der Telefonie und des Computers verknüpft, ließ sich schlecht im Rahmen eines Unternehmens vermarkten, das eher produkt- als kundenorientiert blieb.

In der Konsequenz entschloss sich Bosch, den neuen Geschäftsbereich wieder in die Selbständigkeit zu entlassen. Als Käufer bot sich die New Yorker private Equity Firm Kohlberg Kravis Roberts & Co. (KKR) an. Seit dem 1. April 2000 tragen die Kernbereiche der alten TN den neuen Firmennamen Tenovis.

Hintergrundinformation, Seite 8

Peter B. Záboji, der von KKR zum CEO berufen wurde, knüpft heute bewusst am erfolgreichen und nachhaltigen Geschäftsmodell Harry Fuld an, wenn er seinen Mitarbeitern einbleut: „Hört auf, über Produkte zu reden, konzentriert Euch auf die Kunden!“ Ungeachtet seiner Eigentumsstruktur versteht sich Tenovis, dessen Firmensitz sich am historischen Ort in der Frankfurter Kleyerstraße befindet, als mittelständisches Unternehmen, das sein Dienstleistungsangebot nach den Bedürfnissen mittelständischer Kunden ausrichtet.

Edgar Gärtner