

GRUNDIG

Die neuen Größen

(siehe Titelbild)

Um aller Welt zu demonstrieren, wie herrlich weit er es in den letzten zwölf Jahren gebracht hat, ließ der Nachkriegs-industrielle Max Grundig, 49, sein Firmenzeichen — ein dreiblättriges Kleeblatt, das Stadtwappen von Fürth — vor nicht allzu langer Zeit mit einer goldenen Krone schmücken und an das Verwaltungsgebäude seines Fürther Hauptunternehmens in blauen Lettern schreiben: „Europas größte Rundfunkgerätefabrik. Der Welt größte Tonbandgerätefabrik.“

Grundig hält sich auch für den größten westdeutschen Fernsehgeräte - Hersteller (127 000 Geräte im vergangenen Jahr), er will die Konkurrenz aber nicht jetzt schon mit einem neuen Superlativ an der Fassade seines Verwaltungsgebäudes provozieren.

Nach einer Absprache der Radio- und Fernsehgeräte-Fabrikanten geben die einzelnen Firmen ihre Produktionsziffern nur einem Notar bekannt, der sie addiert und — nach technischen Kategorien geordnet — an die Fachabteilung „Rundfunk und Fernsehen“ im Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie weiterleitet. Die Globalziffern werden den Produzenten mitgeteilt, die danach ihren Marktanteil errechnen können.

Diese Geheimniskrämerei, so sagt Grundigs kaufmännischer Direktor Otto Siewek, werde von den meisten Produzenten gewünscht. Kein Fabrikant soll erfahren, wie stark oder schwach der Konkurrent auf einem bestimmten Produktionsgebiet ist.

Grundig behauptet, daß seine Fabriken etwa 18 Prozent der 1957 in Westdeutschland produzierten Fernsehgeräte hergestellt haben. Damit liege er — etwa gleich mit Philips — an der Spitze der westdeutschen Fernsehgeräte-Fabrikanten*.

Vor wenigen Tagen ist Grundig nun auch noch in ein Gewerbe eingedrungen, das mit dem Nervus rerum selbst handelt: mit Geld. Der ehemalige Radiohändler Max Grundig, dem die Banken noch vor zehn Jahren keinen Kredit anvertrauten, ist jetzt selbst Bankier. Am 4. Januar wurde seine neueste Firma — die Grundig-Bank GmbH — in das Handelsregister des Frankfurter Amtsgerichts eingetragen. Das Stammkapital beträgt eine Million Mark.

Mit Hilfe seiner eigenen Bank kann Grundig das flüssige Geldvolumen seiner Unternehmen rationeller einsetzen, als wenn seine Firmen ihre flüssigen Gelder bei fremden Banken deponieren. Grundig kann beispielsweise die liquiden Gelder der bestverdienenden Hauptbetriebsfirma Grundig Radio-Werke GmbH über die Bank den schwächeren Unternehmen zuleiten, so daß diese Firmen nicht soviel teure Fremdkredite in Anspruch zu nehmen brauchen.

Das reine Bankgeschäft ist jedoch nicht der Hauptzweck der neuen Gründung. Grundig spekuliert vielmehr darauf, die Bank zur Dachgesellschaft seines Konzerns auszubauen, der fast ein Dutzend Firmen umfaßt. Die Bank wird sich dann zu mindestens 25 Prozent an den lukrativen Konzernfirmen beteiligen, um die Steuerbegünstigung des sogenannten Schachtelprivilegs wahrnehmen zu können; das heißt, die Bank braucht die Gewinne

* Als nächstgrößere Produzenten der Rundfunk- und Fernsehgeräte-Industrie gelten Mende, Graetz und Loewe-Opta, während die großen Elektro-Konzerne wie AEG und Siemens wegen ihrer vielseitigen Produktion mit der Rundfunk- und Fernsehgeräteherstellung weiter zurückliegen.

(Schachtel-Dividende), die auf ihre Beteiligung entfallen, nicht zu versteuern

Die Gewinne werden allerdings vor der Ausschüttung mit Körperschaftssteuer belastet, aber ohne Schachtelprivileg müßte der Empfänger (die Bank) sie nochmals versteuern. Über die Bank kann der Konzernherr diese Gewinne ohne die sonst übliche Doppelbesteuerung aus einzelnen Betrieben herausziehen und sie für seine Sonderpläne verwenden.

Die Grundig-Bank als Drehscheibe der Grundig-Gewinne wurde in Gang gesetzt, nachdem der Rundfunk- und Fernsehgerätefabrikant sich zu einer spekulativen Expansionspolitik auf einem anderen technischen Gebiet entschlossen hat: Er stieß in die Büromaschinen-Industrie vor und will demnächst Super-Büromaschinen bauen.

Sein Interesse an dieser Branche wurde geweckt, nachdem Grundig mit seinem Büro-Diktiergerät „Stenorette“ hohe Umsätze erzielte (bisher wurden 211 500 Stenoretten verkauft). Aber noch aus einem anderen Grunde trachtete er schon lange danach, sich in der Büromaschinen-Branche anzusiedeln: Er muß damit rechnen, daß

Größere Betriebe legten sich moderne, elektronisch gesteuerte Büromaschinen zu, wie zum Beispiel den Autotypisten, der beim Schreiben von Schemabriefen etwa die zehnfache Leistungsfähigkeit einer guten Stenotypistin entwickelt.

Der Autotypist schreibt zum Beispiel Werbe-, Mahn- und Auftragschreiben absolut selbsttätig. Das gewünschte Arbeitsprogramm wird mit einer Perforiermaschine in Matrizen gestanzt. Auf diese Weise können Dutzende von Schemabriefen oder Texten, die in der Korrespondenz immer wiederkehren; im Elektronengehirn des Autotypisten gespeichert werden.

Durch einen Tastendruck wird jeder Text in kürzester Zeit zu Papier gebracht; einzelne Ergänzungen individueller Art können an den gewünschten Stellen eingefügt werden. Zur Zeit tüfteln amerikanische Ingenieure sogar an einer Maschine, die das gesprochene Wort unmittelbar in Buchstaben umsetzt; die menschliche Stimme soll über elektrische Stromkreise auf die Typenhebel einwirken.

In den USA sind Großbanken bereits zu elektronischer Kontenführung übergegangen.



Konzernchef Grundig: Vom Einzelmann zum Roboter

der Verkauf von Rundfunkgeräten — vorläufig noch die tragende Säule seines Unternehmens — bald erheblich sinken wird, weil zumindest der Inlandmarkt inzwischen mit Rundfunkempfängern ziemlich gesättigt ist. Hingegen haben Büromaschinen fortgeschrittener Konstruktion auch in Zeiten rückläufiger Konjunktur als Rationalisierungsmittel einen Markt.

Da die Rationalisierungswelle auch in Westdeutschland immer stärker auf die Büroarbeit übergreift, steigt die Nachfrage nach modernen bürotechnischen Organisationsmitteln, elektromechanischen Spezialmaschinen und elektronischen Büro-Robotern, die Routinearbeiten in kurzer Zeit erledigen. Sehr begehrt sind zur Zeit elektromechanische Rechenmaschinen für kleine und mittlere Betriebe; ferner Buchungsautomaten und Fakturiermaschinen. Mit ihnen kann man sowohl laufenden Text schreiben als auch Zahlenkolonnen addieren und Zinsen oder Rabatte berech-

gen. Ein Chikagoer Elektrizitätswerk bedient sich elektronischer Kalkulatoren, die jeden Monat für 1,8 Millionen Haushalte Stromrechnung und Quittung ausstellen. Die Kalkulatorenanlage leistet in zwei Tagen die gleiche Arbeit wie 500 Angestellte während einer Woche.

Da ausgebildete Fachkräfte fehlen, stellen auch in Westdeutschland immer mehr Großfirmen — besonders Banken, Versicherungen, Waren- und Versandhäuser — einen Teil ihres Bürobetriebes auf Roboter um. So hat die Allianz Versicherungs-AG in München ein aus den USA importiertes Elektronengehirn in Betrieb genommen, das in 150 Stunden eine Versicherungs-Statistik fertigstellt, mit deren Ausarbeitung früher 25 Personen über ein Jahr lang beschäftigt waren.

Die Automation hat den amerikanischen Großfirmen, die sich auf die Herstellung von Robotern spezialisierten, steigende Gewinne eingebracht. So konnte der größte



Grundigs Fremdarbeiterwerkstatt (1944): „Ich muß und werde ...“

Produzent dieser Branche, die International Business Machines Corporation (IBM), seinen Umsatz von 1954 bis 1956 um 273 Millionen auf 734 Millionen Dollar (3,083 Milliarden Mark) erhöhen.

Solche Gewinnchancen imponierten dem Rundfunkindustriellen Grundig derart, daß er sofort zugriff, als ihm Vorstandsmitglieder der Dresdner Bank das Einfallstor zur Büromaschinen-Industrie öffneten. Sie verschafften ihm zunächst die Aktienmehrheit der Triumph Werke Nürnberg AG, deren Aktienkapital von 8 Millionen Mark jetzt zu 97 Prozent Grundig gehört; dazu bekam er im vergangenen November, ebenfalls über die Dresdner Bank, ein dickes Aktienpaket der Frankfurter Adlerwerke AG, das etwa 26 Prozent des Adler-Stammkapitals (insgesamt 15 Millionen Mark) repräsentiert.

Die Bank, die an den Firmen beteiligt war und heute noch in ihren Aufsichtsräten vertreten ist, war froh, daß Grundig sich in beiden Fällen schnell entschloß.*

Die Firmen hatten sich nach 1948 vorwiegend auf die Motorradproduktion konzentriert; die Büromaschinen-Fertigung lief schmalspuriger nebenher. Als dann die Absatzkrise in der Zweiradindustrie ausbrach, merkten die Vorstände, daß sie fehlspekuliert und fehlinvestiert hatten.

„Bei Triumph war es fünf Minuten vor zwölf, als wir einstiegen“, sagt Grundigs Finanzberater Josef Schäfer, „und bei den Adlerwerken müssen etwa 40 Millionen Mark Schulden — davon fünf Millionen vordringlich — getilgt werden. Dabei muß die Bank mithelfen.“

Der Dresdner Bank kommt es vor allem darauf an, daß der Rationalisierer und Erfolgsgeschäftsmann Grundig beide Unternehmen — die Triumph- und die Adler-AG — schnellstens reorganisiert, so daß sie wieder rentabel arbeiten. Grundig hat im Laufe der letzten Jahre etwa 700 Techniker und Ingenieure angestellt, die in seiner Elektromechanischen Versuchsanstalt Fürth zahlreiche Entwicklungsaufgaben lösen. Aus dieser technischen Eingreifreserve stellte Grundig ein rundes

* Die Dresdner Bank erlitt erst kürzlich durch den Zusammenbruch einer anderen alten Zweiradfirma, der Victoria Werke AG in Nürnberg, einen Verlust von etwa zwei Millionen Mark. Das verschuldete Unternehmen wurde vom Flick-Konzern übernommen.

Dutzend Spitzenkräfte an die Triumph Werke Nürnberg AG ab

Sein Finanzberater Schäfer übernahm die Gesamtdirektion, nachdem die beiden früheren Vorstandsmitglieder beurlaubt worden sind. Sie hatten sich mit der Grundig-Invasion und auch mit dem markigen Ton des erfolgsgewohnten Big-Business-Mannes nicht anfreunden können, zu dessen Standard-Redensarten schon vor Jahren der Satz gehörte: „Wichtig ist für mich nur eins, ob jeden Morgen 500 000 Mark auf meinem Konto eingegangen sind.“

Um die Adlerwerke genauso wie die Triumph AG in seinen Griff zu bekommen, ließ Grundig vor Weihnachten weitere Adler-Aktien aufkaufen. Die Dresdner Bank nahm für ihn bereits soviel Adler-Aktien ins Portefeuille, daß er über mehr als 51 Prozent des Aktienkapitals verfügt.

Mit Hilfe seiner Aktienmajorität kann Grundig jetzt bei Adler „triumphieren“, so bezeichnen ausgebootete Adler-Leute Grundigs Bemühungen, das Produktionsprogramm von Adler und Triumph genau abzustimmen, einige Typen auszumerkeln und andere in Massenserien aufzulegen. Der größte Verkaufsschlager ist zur Zeit eine Triumph-Familienschreibmaschine, die Grundig nach seiner Enkelin „Gabriele“ taufte. (Sie wird mit farbigem Anstrich — aber ohne Behälter — zum Preis von 298 Mark geliefert.) Verkaufsslogan: „Wer seine Briefe mit der Maschine schreibt, gilt mehr!“

Die geheimsten Büromaschinenpläne Grundigs hat kürzlich das Vorstandsmitglied der Dresdner Bank, Max Bardroff, mit ins Grab genommen. Ihm hatte Grundig anvertraut, mit welchem Großunternehmen er sich demnächst arrangieren

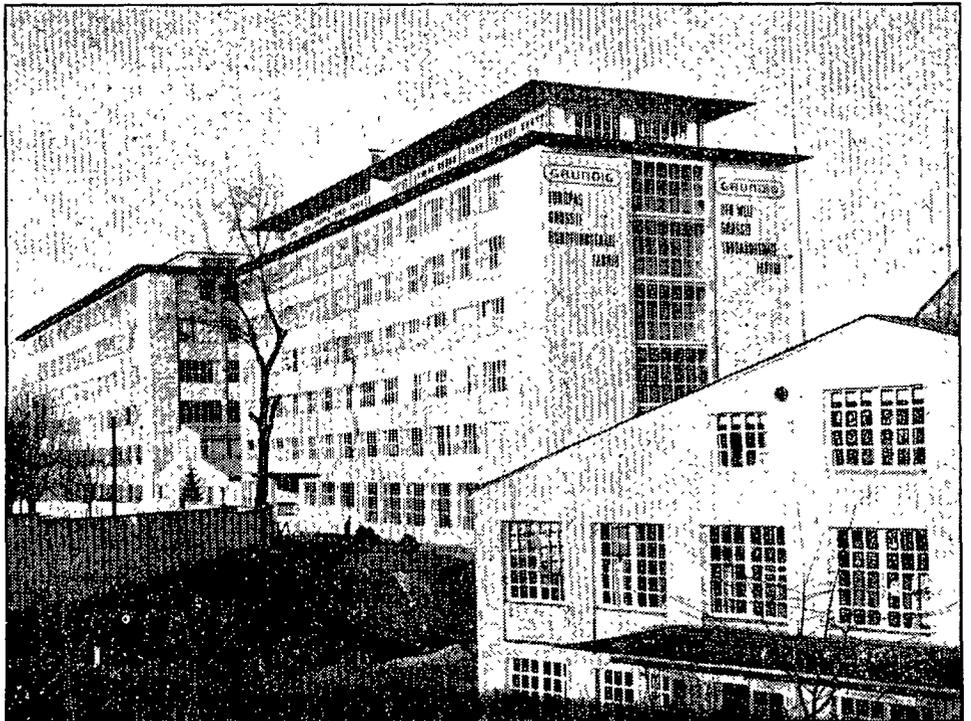
will, um dann — gestützt auf drei neue Säulen: Triumph, Adler und die Unbekannte X — seinen Großmachttraum zu verwirklichen; die Errichtung eines Elektro-Büromaschinenkonzerns, der mit rationellsten betriebswirtschaftlichen Mitteln ein breites Sortiment gängiger technischer Erfolgsartikel herstellt, vom Geigerzähler für Uran-Sonntagsjäger (den Grundig bereits liefert) über die traditionellen Grundig-Produkte (Radio- und Fernsehempfänger, Tonband- und Diktiergeräte, Musikschränke) bis zu elektrischen Schreibmaschinen und Büro-Robotern

Je komplizierter die Büro-Technik wird, um so mehr Kapital muß für Neuentwicklungen zur Verfügung stehen. In Deutschland hat die AEG mit ihrer Tochterfirma Olympia Werke AG in Wilhelmshaven (Umsatz 1957: fast 150 Millionen Mark) die stärkste Position. Grundig dementierte nicht das Gerücht, daß bereits Kontaktgespräche zwischen ihm und leitenden Mitgliedern der Olympia AG geführt worden sind. Grundig: „Wir haben mit mehreren Firmen Kontakt aufgenommen.“

Mit der AEG steht sich der neue Konzernherr besonders gut, seit er in den Kriegsjahren als handwerklicher Kleinproduzent und Zulieferant für den größten deutschen Elektrokonzern tätig war. Heute bezieht Grundig einen gewissen Teil der Rundfunk- und Fernhörföhren für seine Großproduktion (Jahresverbrauch rund fünf Millionen Röhren) von der AEG-Tochter Telefunken. Röhren gehören zu denjenigen Zubehörteilen, die Grundig nicht selbst herstellt.

Ein Arrangement Grundig-Olympia würde beiden Firmen Vorteile bringen: Grundig braucht — wie er selbst sagt — eine Firma, die hochentwickelte Rechenaggregate mitbringt; sie sind das Kernelement für zahlreiche moderne Büromaschinentypen. Olympia hat in dieser Beziehung bereits vorgesorgt: Die AEG-Tochter übernahm 85 Prozent des Aktienkapitals der Rechenmaschinenfabrik Brunsviga Maschinenwerke AG, Braunschweig.

Grundig wiederum kann mit dem bisher am meisten gefragten Diktiergerät, der „Stenorette“, aufwarten; außerdem produzieren Triumph und Adler bereits marktgängige elektrische Schreibmaschinen,



... unter den erstrangigen Firmen eine Rolle spielen“: Hauptfabrik Fürth

während Olympia die Entwicklung einer elektrischen Schreibmaschine nicht sonderlich forcierte. Die Firma unterschätzte bisher — auf Grund von Beobachtungen des amerikanischen Marktes — die Absatzchancen für elektrische Schreibmaschinen, die wegen des relativ hohen Anschaffungspreises jahrelang unpopulär blieben.

Im vergangenen Jahr hat sich die Elektro-Schreibmaschine in den USA aber stärker durchgesetzt. Etwa 30 Prozent der amerikanischen Stenotypistinnen (in Westdeutschland drei Prozent) tippen jetzt elektrisch, wodurch sich die Schreibleistung etwa verdoppeln soll.

Eine Geschäftsreise Grundig-Olympia wäre auch der Dresdner Bank, die beiden Firmen als Hausbank zur Seite steht, nicht unsympathisch. Durch Kapitalzusammenfassung würde ein hochleistungsfähiger

umstehenden Reporter zu fragen, wann er endlich gedenke, den ihm nachgesagten Gesellschaftsanteil bei der Grundig-Radio-Werke GmbH einzuzahlen.

Allerdings trug Grundig selbst sehr wenig dazu bei, das Geheimnis zu entschleiern, wie er es schaffte, seine Produktion mit einer auch heute noch recht bescheidenen Kapitalausstattung — seine Unternehmen weisen kaum mehr als vier Millionen Mark Stammkapital aus — derart voranzutreiben, daß er im vergangenen Jahr einen Umsatz von 400 Millionen Mark erzielte. Andere Unternehmen mit einer ähnlichen Umsatzquote verfügen mindestens über das zehnbis-zwölffache Stammkapital.

Grundig überläßt es meistens seinem Finanzberater Josef Schäfer oder seinem kaufmännischen Direktor Otto Siewek, da-

Dem Rundfunkhandel hatte sich Grundig schon mit 20 Jahren verschrieben, nachdem er bei einer Heizungsfirma die kaufmännische Lehre absolviert hatte. 1928 mietete er einen winzigen Laden, in dem er seiner Rundfunk-Leidenschaft besser nachgehen konnte als in der bescheidenen Wohnküche seiner Mutter Maria Grundig; die Fahrradfabrik Hercules — ein früheres Zweigunternehmen der Triumph Werke, die heute Max Grundig gehören — zahlte der Lagerverwalterwitwe nur eine schmale Pension.

Der junge Radio-Amateur schlug in der aufstrebenden Rundfunkbranche auch ohne den Befähigungsnachweis einer technischen Lehranstalt oder des Elektro-Handwerks so gut ein, daß er bald einen größeren Laden mieten konnte. In etwa zehn Jahren entwickelte sich Grundig zu einem mittelmäßigen Einzelhändler, der Fußball spielte und sich mit den Freuden des bürgerlichen Lebens begnügte.

Erst die Kriegsrüstung weckte in Grundig den Ehrgeiz, sich als Kleinproduzent zu betätigen. Er spezialisierte sich auf das Wickeln von Elektrosulen und auf die Herstellung von Transformatoren für Wehrmacht-Nachrichtengeräte. Mit einer Zubringertätigkeit für AEG und Telefunken machte sich Grundig so unentbehrlich, daß er — nach kurzem Wehrdienst — seine militärische Laufbahn als Oberfunker im Heimdienst abbrechen konnte und u. k. gestellt wurde.

Zwangverpflichtete Ostarbeiterinnen und Kriegsgefangene wickelten fortan Grundigs Spulen im Tanzsaal des Landgasthofes von Vach, einem Dorf bei Nürnberg. Konstantin Prinz von Bayern rühmt in seiner Biographiensammlung „Die großen Namen“ dem Max Grundig nach, er habe für seine Zwangsarbeiterinnen freundliche Worte und Blicke gehabt, „und, was noch wichtiger für sie war, immer Brot“.

Mit Handkarren schaffte Grundig seine Werkzeugmaschinen und seine Vorräte im Frühsommer 1945 nach Fürth zurück. Es gab in deutschen Haushalten damals fast nur noch defekte Rundfunkempfänger (viele intakte Geräte waren von den alliierten Militärbehörden beschlagnahmt worden), und den Radiohändlern fehlten nicht nur Ersatzteile für die Reparatur, sondern vor allem Fehlersuch- und Röhrenprüfgeräte.

Solche Prüfgeräte stellte Grundig nun in Serien her, nachdem er in einem Hinterhofgebäude der Fürther Jacobinenstraße eine Art Waschküchenfabrik eingerichtet hatte. „Dort hatten vorher Polen gehaust“, erinnert sich Grundig. „Die Räume waren völlig verwanzt. Wir schrubbten die Wände ab und fingen an zu arbeiten.“

Für seinen kleinen Fertigungsbetrieb konnte Grundig sieben arbeitslose Fachleute gewinnen, darunter seinen heutigen kaufmännischen Direktor Otto Siewek, der mit den Entnazifizierungsbehörden kollidiert war und seine frühere Stellung als Geschäftsführer einer großen Radiohandelsfirma hatte aufgeben müssen.

Siewek wandte sich an seinen Wuppertaler Bekannten Erich Rüsing, einen Radio-Großhändler, der sich nach 1945 als Grobkompensator betätigte. Rüsing verstand es, mit offizieller Genehmigung die Lagerbestände der Ruhrindustrie in Lebensmittel und andere Konsumwaren des dringenden Bedarfs umzuwandeln, und organisierte nun für Grundig einen systematischen Nachschub an Drähten, Kernblechen, Rundfunkröhren und Kohlen. Das Rohmaterial wurde zu Meß- und Prüfgeräten verarbeitet. Später beteiligten sich auch noch der Essener Rundfunkgeräthändler Egon Echt, der in Bochum einen Kompensationsstützpunkt hatte, und ein ehemali-



Ursprungs-Modell Heinzelmann: „Lange genug hinter dem Ladentisch ...“

Büromaschinen-Konzern entstehen, der sich eines Tages zumindest auf dem europäischen Markt mit den amerikanischen Giganten der Automationstechnik, IBM und Remington Rand, messen könnte.

Über die unwahrscheinlich anmutende Nachkriegskarriere Max Grundigs entstand inzwischen ein rundes Dutzend Legenden, die das Hinter-Grundige zu erklären versuchen. Konservativen Unternehmern war es unbegreiflich, wie sich der ehemalige Radio-Einzelhändler ohne entscheidende Mitwirkung anonymer Gruppen eine wirtschaftliche Machtposition erobern konnte, vor der mancher Produzent der Rundfunk- und Fernsehgeräte-Industrie und zahlreiche Großhändler heute zittern.

Die Fama behauptete deshalb nicht nur, Grundig sei der Strohmann großer Konzerne — unter Rundfunkhändlern zirkuliert auch heute noch das Gerücht, der Nachkriegsindustrielle sei der Schwager eines noch berühmteren Fürther Bürgers: des Bundeswirtschaftsministers Ludwig Erhard. Der habe Grundig durch politische Beziehungen die notwendige Starthilfe verschafft und sei heute stiller Teilhaber des Fürther Unternehmens.

Diese Legende veranlaßte Grundig auf einer der letzten Industrie-Ausstellungen, den Bundeswirtschaftsminister mit einem Seitenblick auf die von Berufs wegen her-

zu Erklärungen abzugeben. Er selbst stellt sich ungern dem Publikum. Repräsentationspflichten sind ihm verhaßt, und wenn er sich einer obligaten Party nicht entziehen kann, dann flüchtet er meistens unmittelbar darauf in ein unauffälliges Bürgerlokal, um sich dort derbe Hausmannskost — mit Vorliebe fränkischen Preßsack oder Brathering — servieren zu lassen.

Diese gutbürgerliche Geschmacksderbeheit konnte ihn allerdings nicht daran hindern, aus dem Besitz der Luxemburger Großherzogsfamilie vor einigen Jahren das Schloßgut Hohenburg bei Lenggries in Oberbayern zu erwerben. Er kaufte es auf Wunsch seiner (zweiten) Gattin Annelie, der Tochter des Flensburger Weinhändlers Jürgensen, die — nach einem autorisierten Hofbericht der Münchner Gesellschaftskorrespondentin Lia Avé — „ein Jahr klassisches Ballett und mehrere Jahre hindurch singen gelernt hat“.

„Hernach trat Annelie Grundig“, so vermerkt Lia Avé gewissenhaft, „hin und wieder als Operettenstar bei Theatergastspielen auf und bereitete sich darauf vor, ein Leben lang als Künstlerin tätig zu sein.“ Jedoch, „der Mann, der bald ihr Schicksal werden sollte“, holte den angehenden Operettenstar 1938 als Ehefrau in sein damaliges Rundfunkgeschäft in die Fürther Schwabacher Straße.

ger Pferdeshändler an dem Nachschubdienst.

Die Tauschhändler drängten Grundig, nicht nur Hilfsmittel für den Radiohandel, sondern komplette neue Rundfunkgeräte zu bauen, um Ersatz für die vielen von der Besatzungsmacht beschlagnahmten Geräte zu beschaffen. Rundfunkapparate waren stärker gefragt denn je. Die alte Rundfunkindustrie war völlig ausgeschaltet; ihre Betriebe lagen zu 80 Prozent in Berlin oder in Mitteldeutschland und waren dort demontiert oder enteignet worden. In dem größten konzernfreien westdeutschen Rundfunkwerk Saba in Villingen hatten sich französische Besatzungssoldaten eingenistet.

Obwohl die Rundfunkgroßindustrie so gut wie tot war, scheute Max Grundig zunächst das Risiko, sich als Rundfunkgeräte-Produzent zu betätigen. Nach einiger Zeit, so gab er zu bedenken, werde sich die Großindustrie neu etablieren und ihn, den Nachkömmling, sehr schnell ausmanövrieren. Erst als sich der Wuppertaler Großhändler Rüsing vertraglich verpflichtete, nicht nur das Material für den Aufbau einer kleinen Rundfunkproduktion zu liefern, sondern auch die Hälfte der Produktion abzusetzen, war Grundig bereit, einen einfachen Einkreiser für 255 Mark herauszubringen, den ihm ein damals stellungsloser Rundfunkingenieur konstruierte.

Die neuen Geräte gingen natürlich gut — es war ja noch Reichsmarkzeit. Aber bald mußte Grundig den freien Verkauf einstellen, da Rundfunkgeräte der Bewirtschaftung unterlagen und nur gegen spärlich erteilte Bezugscheine ausgeliefert werden durften. Da kam Grundig der Einfall, das Gerät in seine Hauptbestandteile zu zerlegen und mit einer genauen Montageanweisung als „Baukasten für Radiobastler“ herauszubringen, den Grundigs Schwager, Werbeberater Hermann Jacklowsky, „Heinzelmännchen“ taufte.

Die Montage war so einfach, daß auch technisch unbegabte Käufer den Heinzelmännchen in kurzer Zeit zusammenbasteln konnten; aber in den meisten Fällen nahmen die Händler den Kunden diese Arbeit ab. Sie langten auch unter den Ladentischen, um die Röhren mitzuliefern, die der Heinzelmännchen-Baukasten nicht enthalten durfte. Sagt Grundigs erster Rohstofflieferant Rüsing: „Ich allein habe Grundig damals 170 000 Röhren besorgt.“ So konnte Grundig die Hürden der Wirtschaftsämter geschickt unterlaufen. Der Heinzelmännchen war für Grundig das erste große Geschäft. Er verkaufte davon insgesamt 100 000 Stück für rund 22,5 Millionen Mark.

Bald war die Hinterhauswerkstatt zu klein, so daß Grundig die Stadtverwaltung in Fürth ersuchte, ihm eine Wiese am Stadtrand zu überlassen, auf der seit Jahrhunderten eine Bitterwasserquelle sprudelte. Von dieser Quelle hatten die Fürther Stadtväter vor dem ersten Weltkrieg gehofft, daß sie Dukaten speien werde, wenn man sie in Trinkhallen und Sanatorien leitete; die man auf der Wiese um den Quell bauen wollte. Fürth sollte Kurstadt werden. Doch das Projekt — das Gelände heißt noch heute Kurgarten — gedieh über den Taufakt nicht hinaus. Medizinische Experten hatten nämlich prophezeit, das gallenbittere Wasser werde jeden Patienten vergaulen.

Wenn auch auf andere Weise als vorgesehen, wurde das Quellengelände schließlich doch noch eine Goldgrube für die Stadt; vor allem aber für Max Grundig, der im Sommer 1947 zusammen mit seinen späteren Direktoren die Gräben für die Fundamente seiner ersten Fabrik — einige große Steinbaracken — aushob. Bis zur Währungsreform wurden in den vier Fabrikbaracken 75 000 Heinzelmännchen ge-

baut, die Grundigs sogenannte Werksvertreter dann im Schnellverfahren umsetzten.

Mittlerweile hatte Grundig nicht nur in Nordrhein-Westfalen, sondern auch in anderen Teilen Westdeutschlands wendige Händler, die sich auf dem Schwarzmarkt auskannten, als Werksvertreter installiert. Sie zahlten bei Abnahme der Ware sofort in bar oder kompensierten die Heinzelmännchen mit Rohstoffen, so daß Grundig weder Geld- noch Rohstoff Sorgen hatte.

Diese Anfangserfolge ermutigten den zunächst sehr vorsichtig operierenden Grundig bald zu kühneren Plänen. Sein Mitarbeiterstab war inzwischen auf 150 Männer und Frauen angewachsen. Ingenieure und Hochfrequenztechniker, Experten der Modulation und des guten Klanges, die anderswo keine geeignete

die Werksvertreter Grundigs Apparate auf die Schaufenster der Einzelhändler.

Die Mangelware Rundfunkgeräte war so verlockend, daß große Familien schon in der ersten Woche nach dem Währungsschnitt ihre Kopfquoten zusammenlegten und sich als erste größere Neuanschaffung einen Grundig-Apparat leisteten. Bereits am Wochenende erhielt Grundig von seinen Werksvertretern mehrere zigtausend Mark in neuer Währung.

Die Kunden interessierten sich besonders für Grundigs 4-Röhren-Super „Weltklang“, der nach damaligen Begriffen das erste Gerät war, das sich schon rein äußerlich mit seinem gefälligen hölzernen Gehäuse von den primitiven Kriegs- und Nachkriegsfabrikaten mit Bakelitgehäuse abhob. Es fand bedeutend mehr Anklang als ein ähnlich leistungsfähiges Gerät, das



... um den Geschmack der Leute zu kennen“: Das fünfmillionste Gerät*

Betätigung gefunden hatten, waren ihm zugeströmt. Denn die früher in Berlin und Mitteldeutschland ansässigen renommierten Firmen wie Telefunken, Blaupunkt, Graetz, Schaub, Loewe und Mende faßten in westdeutschen Ausweichbetrieben nur langsam Fuß.

Grundig nutzte den Vorsprung: Er ließ von seinen Spezialisten einige zugkräftige Gerätetypen entwerfen, die er nach Verkaufsgeschichtspunkten („Ich habe lange genug hinter dem Ladentisch gestanden und kenne den Geschmack des Publikums“) umfrisierte. Das eine oder andere Gerät stand für den Tag X der Währungsreform bereit, um weit bescheidenere Kreationen der nachhinkenden Konkurrenz aus dem Feld zu schlagen.

Dabei kam Grundig sehr zustatten, daß er den X-Tag (20. Juni 1948) schon zehn Tage vor der offiziellen Verkündung kannte. Einer seiner Werksvertreter hatte den Termin von einem Verwandten des späteren sogenannten Vizekanzlers Franz Blücher erfahren. Blücher gehörte damals zum Rat der Drei, der gemeinsam mit alliierten Behörden die Währungsreform vorbereitete.

Grundig beeilte sich vor dem 20. Juni, seine Lagervorräte zu den Hauptvertriebsstätten zu verfrachten. Wenige Stunden nach Anbruch der D-Mark-Ära verteilten

mehrere alte Firmen gemeinsam herausbrachten: ein Super mit Kunststoffgehäuse. Für zahlungskräftige Kunden frisierte Grundig schon damals seinen Super auf Luxus; für ein wenig mehr Blech und Lack strich er einen Aufpreis von 50 Mark je Gerät ein.

Trotz seiner publikumswirksamen Aufmachung erwies sich jedoch nicht, jedes Grundig-Gerät als Volltreffer. Eines der ersten fünf Modelle, der Grundig-Typ 268, war ein ausgesprochener Versager. Es hagelte Reklamationen. Wütend riß Grundig in seiner Rundfunkgeräte-Fabrik den Riemen von der Transmissionsscheibe. Dann schloß er den Leiter des Entwicklungslabors Hans Eckstein und die Techniker, die den Fehler verschuldet hatten, in ihre Arbeitszimmer ein und verlangte von ihnen binnen kürzester Frist ein fehlerfreies, pannensicheres Gerät.

Um die Techniker bei Kraft und Laune zu halten, ließ Grundig ihnen durch ein Fenster üppige Mahlzeiten reichen, wobei er sich allerdings eine seiner Standard-Redensarten nicht verkneifen konnte: „Dös alles von meim Göld.“ Die Klausur dauerte drei Tage; inzwischen hatten die Techniker den Typ 268 zu Grundigs Zufriedenheit umkonstruiert.

Bald darauf begann jene harte Schlacht, die Grundig vorausgesehen hatte, als seine

* Annelie Grundig mit Jubiläumsgerät.

Starthelfer von der Ruhr ihn 1946 dazu verleiteten, Rundfunkgeräte-Fabrikant zu werden. Inzwischen war nämlich von den 29 Rundfunkgerätfirmen, die es früher im Großdeutschen Reich gab, ein Dutzend aus dem Demontageschutt neu erstanden.

Gleich Grundig hatten sich außerdem 200 neue Fabrikanten in der westdeutschen Rundfunkbranche angesiedelt, darunter passionierte Bastler und Leute mit abenteuerlichen Vorstellungen vom Konkurrenzkampf, der bald in äußerster Schärfe losbrach. Er lichtete die Reihen der Produzenten in den nächsten Jahren derart, daß nur noch 35 übrigblieben. Während das Gros der Nachkömmlinge, aber auch einige alte Firmen liquidieren mußten, arbeitete sich Grundig bis zur Spitze der Branche vor.

Dabei kam ihm sein ausgeklügeltes Vertriebssystem sehr zustatten. Um auch während Absatzstockungen oder bei Fehlfabrikaten kein Risiko eingehen zu müssen, vertrieb Grundig seine gesamte Produktion, wie schon in den Jahren vor 1948, auch weiterhin vorwiegend über sogenannte Werksvertreter, deren Zahl bis 1950 auf zehn anstieg. Jeder dieser zehn Händler mußte sich vertraglich verpflichten, eine bestimmte Quote der laufenden Grundig-Produktion abzunehmen.

Die Mitglieder des Vertriebsmonopols verpflichteten sich ferner:

- ▷ Die Warenlieferungen binnen 30 Tagen (später 45 Tagen) bar zu bezahlen,
- ▷ den größten Teil der Grundig-Werbung in ihren Vertriebsbezirken — einschließlich der meisten Neonreklamen an den Rundfunk-Einzelhandelsgeschäften — zu finanzieren,
- ▷ Transportfahrzeuge (mit Firmennamen Grundig) und ein Ersatzteillager im Werte von mehr als 100 000 Mark anzuschaffen und zu unterhalten.

Trotz dieser Vertragsklauseln war das Vertriebsmonopol für die zehn konzessio-

nierten Grundig-Monopolisten ein lukratives Geschäft. Der Boß gewährte ihnen etwa 45 Prozent Händlerabbatt, von dem sie allerdings nach eigenem Ermessen einen Teil an die Einzelhändler abgeben mußten, die von ihnen mit Grundig-Empfängern beliefert wurden.

Kritisch wurde die Situation jedoch, als der Absatz-Boom nachließ, während Grundig — alles andere als marktkonform — seine Produktion ständig steigerte. Er baute neue Fabrikgebäude um die Bitterwasserquelle, kaufte die beiden Fabriken der alten Nürnberger Radiofirma Lumophon auf und lernte Hunderte von Flüchtlingsfrauen als Hilfsarbeiterinnen für seine moderne Fließbandproduktion an.

Da Grundigs Produktion seit dem Vertragsabschluß 1948/49 bis 1951/52 fast um das Sechsfache angestiegen war, mußten Werksvertreter, die zunächst jährlich für zwei Millionen Mark Geräte abgenommen hatten, schließlich für etwa 11 Millionen Mark Ware beziehen. Bald stauten sich die unverkauften Grundig-Geräte vor allem in den Lagern jener Generalvertreter, die sich in der fetten Zeit besonders hohe Quoten ausbedungen hatten. Sie mußten die Ware schließlich an die Einzelhändler verschleudern, um ihren Verpflichtungen nachkommen zu können.

Grundig drang unnachsichtig auf Abnahme der vollen Quoten, obwohl er die Werksvertreter mitunter für ungewöhnliche Hilfsleistungen in Anspruch genommen hatte: Die Kapitaldecke seines zu schnell gewachsenen Unternehmens war trotz des prompten Warenumschlages und des schnellen Geldrückflusses zu kurz, so daß Grundig bisweilen Gefahr lief, Betriebskosten, Wareneinkäufe, Investitionen und Steuern nicht termingerecht bezahlen zu können.

In dieser Situation wandte sich Grundig an die Banken, denen er damals (1949/50) aber noch nicht kreditwürdig genug war. Nur die Bayerische Hypotheken-



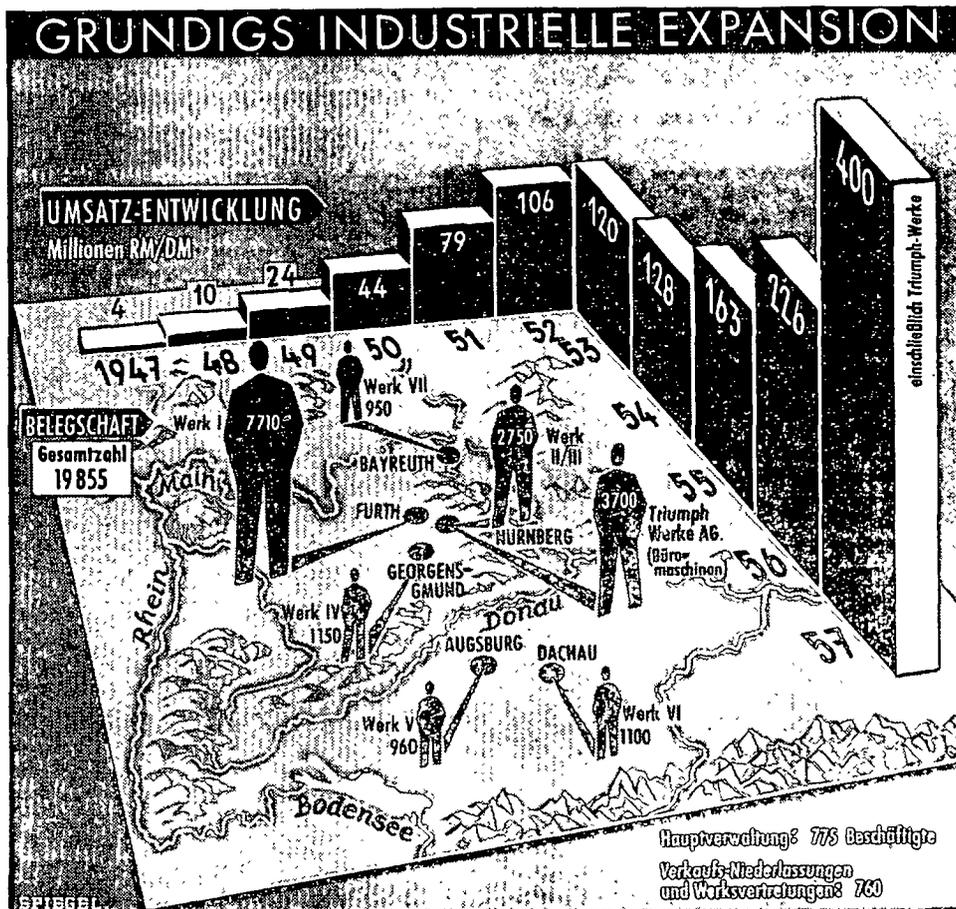
Finanzberater Schäfer
Triumph bei Adler

und Wechsel-Bank riskierte es, Grundig gegen entsprechende Sicherheiten Geld zu leihen. Die Sicherheiten mußten die Werksvertreter stellen, wofür Zessionen (Forderungenübertragungen) von Teilzahlungsverträgen in Anspruch genommen wurden.

Eine weitere Finanzierungsquelle erschloß Grundig, indem er sich von den Werksvertretern Wechselakzente aushändigen ließ, obwohl die Werksvertreter ihre Liefer-schulden bereits durch die Zessionen getilgt hatten. Grundig ließ die von den Werksvertretern mit Akzepten versehenen Wechselformulare bei der Bayerischen Hypo diskontieren, das heißt, er bekam dafür Bargeld. Die Bank refinanzierte sich anschließend durch Weitergabe der Papiere an die Landeszentralbank. (Dazu benötigten die Wechsel mindestens zwei gute Unterschriften, nämlich den Namen Grundig und den eines Werksvertreters.)

Daß es sich dabei um Wechselmanipulationen handelte, geht aus einem Beruhigungsschreiben hervor, das die Bayerische Hypo an einen verschreckten Werksvertreter richtete: „Die schriftliche Zusage (des Bankinstituts), daß es den Werksvertreter aus den Wechselziehungen nicht in Anspruch nehmen wird, dürfte die unbedingte Gewähr bieten, daß sie eingehalten wird. Die Besorgnis, die Landeszentralbank könnte als gutgläubiger Dritter alle Wechselverbundenen in Anspruch nehmen, scheint uns allen Erfahrungen zu widersprechen.“ Erinnert sich Grundigs ehemaliger Werksvertreter Hermann Hagen, 57, aus Köln: „Jeder von uns mußte 1949 Akzente für Wechsel über 20 000 bis 30 000 Mark geben.“

„Wir haben stets eine rationelle Finanz- und Steuerpolitik betrieben“, so rühmt Grundigs Finanzberater Josef Schäfer seine Hilfeleistungen. Im Fürther Finanzamt verdichtete sich jedoch der Eindruck, daß Grundigs Steuerpolitik anfechtbar sei. Wütend beschwerte sich der Firmenchef über die lästigen Recherchen der fiskalischen Betriebsprüfer. Die Firma drohte 1949/50, einen Teil der Belegschaft zu entlassen, falls die Schnüffelei nicht aufhöre. Das aber konnte den damaligen Präsidenten der Oberfinanzdirektion Nürn-



berg, Professor Dr. Dr. Grabower, nicht abhalten, eine gründliche Durchleuchtung der Firma Grundig anzuordnen.

Sagt Finanzberater Schäfer: „Man behauptete damals, daß unser Rohstoffeingang mit der Zahl der daraus produzierten Geräte nicht übereinstimme. Wir hätten aus dem Material mehr Geräte hergestellt und ihren Verkauf nicht ordnungsgemäß verbucht und versteuert.“

Der Prüfungskommission war ein eifriger Radiobastler zugeteilt worden, der Steuerinspektor Erwin Hegerl, dessen Emsigkeit den Grundig-Leuten zunächst auf die Nerven ging. Grundig bestreitet nicht, daß er im Anschluß an die Überprüfung dem Fiskus in mehreren Raten etwa eine Million Mark Steuern nachzahlen mußte. „Immerhin“, schrieb Grundigs Finanzprokurist Erich Zinngrebe am 15. November 1951 an einen Werksvertreter, „ist die Prüfung noch glimpflich abgelaufen.“

Des ewigen Gezänks mit dem Finanzamt müde, kamen Zinngrebe und Grundig damals auf die Idee, den eifrigsten Finanzbeamten, den Steuerinspektor Hegerl, dem Fiskus abzuwerben.

Nachdem Grundig dem Hegerl ein Gehalt angeboten hatte, das die Bezüge des Steuerinspektors (600 Mark monatlich) bei weitem überstieg, quittierte Hegerl die Beamtenlaufbahn, um mit seinen profunden Steuerkenntnissen der größten Rundfunkgerätefabrik Europas künftig im Streit mit dem Finanzamt beizustehen. Heute gehört Hegerl zu dem Dreimännerkollegium „Grundig-Finanzausschuß“, der die bilanz- und steuertechnischen Probleme auf breiter Konzernebene und zu Grundigs Zufriedenheit löst.

Nachdem die Steuersorge beseitigt worden war, mußte sich Grundig mit einem weiteren, sehr ernstem Problem auseinandersetzen: Die Werksvertreter verschworen sich im August 1953 auf einer Konferenz in Rüdeshelm, Grundigs unelastische Verträge nicht länger hinzunehmen.

Sie forderten von ihm neue Abmachungen, die der aktuellen Marktlage entsprachen. Grundig rang mit jedem einzelnen Vertreter und drängte einigen Vertriebsleuten doch wieder hohe Quoten auf. Da die



Händler Hagen, Chefin Grundig Werksvertreter blieben ...

Vertreter die Geräte nicht schnell genug umsetzen konnten, blieben sie Grundig immer öfter die termingerechte Bezahlung schuldig. Darauf drosselte Grundig bisweilen den Nachschub der besonders marktgängigen Geräte, die er zum Teil damals schon direkt über einige Grossisten vertrieb. Als erste Werksvertretung brach die Firma des Grundig-Starthelfers Erich Rüsing in Wuppertal zusammen, der die größte Quote umsetzen mußte und nach einem Fehlstart in Berlin derart in Schulden geraten war, daß er sich einem Vergleichsverfahren unterwerfen mußte.

Bald darauf liquidierte der Werksvertreter Egon Echt in Essen seine Firma, und schließlich kam auch noch Grundigs Schwager Hermann Jacklowsky, der mit Annelie Grundigs Schwester verheiratet ist und das Vertriebsmonopol für Hessen innehatte, zu Fall; seine Vertriebsfirma in Frankfurt wurde ebenfalls in aller Stille aufgelöst. Außer Jacklowsky blieb noch ein weiterer Schwager des großen Fürther Industriepioniers, der kleine Tonmöbel-fabrikant Emil Zimmer in Senden bei



Schwager Jacklowsky, Gattin ... während des Aufstiegs ...

Neu-Ulm, bei Grundigs Gewaltmarsch zur wirtschaftlichen Macht auf der Strecke.

Grundig hatte den ehemaligen Möbelschler vor Jahren ermuntert, seinen Handwerksbetrieb derart auszubauen, daß er für Grundig Tonmöbel in Serienproduktion herstellen konnte. Schwager Zimmer übernahm sich aber mit den Investitionen und geriet in Zahlungsschwierigkeiten, so daß er ein Vergleichsverfahren beantragen mußte. Sagt Grundigs Schwester Klara Zimmer: „Mein Bruder erklärte mir damals: „Ich könnte natürlich helfen, aber ich tue es nicht. Deinem Mann schadet es gar nicht, wenn er auf der Schnauze liegt.“

„Grundig mußte damals oft brutal sein, aber inzwischen bekam er auch menschliche Züge“, hält der Hamburger Grossist Carl Petersen Mahrt, der für Grundig Exportverbindungen nach Übersee und zu den Ostblockländern anknüpfte, dem Fürther Großindustriellen zugute. Petersen Mahrt ist einer der wenigen Werksvertreter, die alle Krisen überstanden. Aus dem Verkäuferrang mußten nämlich außer



Starthelfer Rüsing, Chefin Grundig ... auf der Strecke

Rüsing, Echt und Jacklowsky noch weitere Starthelfer ausscheiden: der stark verschuldete ehemalige Werksvertreter in Köln, Hermann Hagen, und der Münchner Generalvertreter Friedrich Weiler; dem Bruder des Münchner Händlers, Hermann Weiler, hat Grundig jüngst (zum 30. Juni 1958) die Werksvertretung für Nordbayern gekündigt, so daß von den ehemals zehn Werksvertretern nur noch vier übriggeblieben sind.

Inzwischen baute Grundig seine Vertriebsorganisation völlig um: Er schloß mit etwa 40 Grossisten Lieferverträge ab und gründete außerdem eine eigene Großhandelsgesellschaft, die Grundig Verkaufs GmbH, mit Filialen in mehreren bundesdeutschen Großstädten, bei denen Einzelhändler und Grossisten Grundig-Geräte beziehen können. Dieses Vertriebssystem bürdete Grundig jedoch ein größeres Risiko auf; jetzt konnte er sich nicht mehr an zehn feste Abnehmer halten und von ihnen alle 30 Tage Geld verlangen.

Mit dieser Umstellung begann eine neue Phase in Grundigs Nachkriegskarriere. Wenn er sich gegenüber der erstarkenden Konkurrenz mit ihrem Glanz alter Namen behaupten wollte, mußte er zwei Aufgaben meistern:

- ▷ Die Geräte mit dem traditionslosen Namen Grundig mußten technisch höher gezüchtet werden als alle übrigen deutschen Fabrikate;
- ▷ sie mußten billiger sein oder zumindest preisgünstiger erscheinen.

Jeden Abend nach sieben Uhr trommelte der Firmenchef seine engsten Mitarbeiter zusammen und brütete mit ihnen die Pläne aus, die ihm auch in der zweiten Phase des Aufstiegs den Erfolg sicherten.

Weiter blickend als die meisten Fabrikanten, hatte Grundig schon 1949 Vorbereitungen getroffen, um als erster Produzent Apparate mit eingebautem UKW-Teil — sogenannte AM/FM-Super mit Begrenzer und Detektor — herauszubringen. UKW, so erkannte Grundig früher als die anderen Produzenten, würde Rund-

funkhörer im Laufe der nächsten Jahre zum Kauf neuer Geräte animieren.

Als der europäische Rundfunk in der Nacht zum 15. März 1950 auf den Kopenhagener Wellenplan umschaltete, durch den sich die Empfangsmöglichkeiten in Deutschland für zahlreiche Mittelwellensender erheblich verschlechterten, und die Rundfunkanstalten bald darauf zum Ausgleich UKW-Sender aufstellten, war Grundig mit seinen UKW-Empfängern bereits auf dem Markt.

Er eilte den meisten Konkurrenzfirmen auch sonst oft mit technischen Verbesserungen voraus, zum Beispiel mit der Drucktastenschaltung für Wellenbereiche und der Einführung von getrennten Höhen- und Tiefenregistern und des 3-D-Klanges (Empfänger mit dynamischen Seitenlautsprechern).

Wenn ihm die Konkurrenz ausnahmsweise einmal zuvorgekommen war, variierte er die Verbesserung so geschickt, daß sie auf das Publikum wie eine echte Neuheit wirkte. Als zum Beispiel der aus Dresden nach Bremen verschlagene alte Radiogeräte-Fabrikant Martin Mende ein Wunschklangregister kreierte, das eine differenzierte Klangabstimmung für Sprache, Jazz und Soli ermöglicht, stieß Grundig mit seinem „Hi-Fi-System“* nach, einem ähnlichen Klangregister, das der Fürther Radio-Konfektionär aber attraktiver als Mende aufgeputzt hatte.

Seine Möbelarchitekten mußten schwingvolle Formen entwerfen, mit Intarsien und möglichst viel goldglänzenden Leisten. Den Ehrgeiz, eine exklusive Stilrichtung zu kultivieren, überließ Grundig gern anderen Produzenten, wie zum Beispiel der Firma Max Braun in Frankfurt, weil Marktforscher festgestellt hatten, daß nur etwa fünf Prozent der Bevölkerung für die moderne Sachlichkeit empfänglich sind.

Grundigs Tonmöbel- und Gerätegehäusesortiment enthält nur wenig modernsachliche Stücke; das interessanteste Modell ist eine nach hinten schräg geneigte Musiktruhe, die im Firmenjargon „schräger Max“ genannt wird. Die Produkte der Möbelkonfektionäre hingegen, die der anspruchsvolle Käufer als „Gelsenkirchner Chippendale“ ablehnt, treten in Grundigs Werbeprospekten stärker hervor.

Nur im eigenen Heim, einer umgebauten Villa an der Nürnberger Virchowstraße, und in seinem Direktionszimmer kultiviert Grundig einen etwas individuelleren Stil, für den seine Gattin Annelie ein Faible hat. Sie ließ in eine Wand des rüsterholzgetäfelten Direktionszimmers ein großes Aquarium einrücken, in dem sich Schwärme von exotischen Fischen tummeln. Davor erhebt sich eine paus-

* Diese Bezeichnung hat Grundig von der amerikanischen Rundfunkindustrie übernommen. Hi-Fi (sprich Heifi) ist eine Abkürzung für high fidelity und bedeutet soviel wie höchste Naturtreue.



Stenorette-Konstrukteur Grop
125 000 Mark Abfindung

bäckige Barockmadonna, die unverwandt den Konzernherrn anblickt, wenn er am Schreibtisch sitzt.

Grundigs Eifer auf technischem und verkaufpsychologischem Gebiet spornte auch die anderen Firmen an. Sobald sie ihm auf den Fersen waren, griff er zu einem Abwehrmittel, das die Konkurrenten als sehr unangenehm empfanden: Er senkte die Preise und tat das in Etappen so oft, daß er den Verbrauchern demonstrierte, wieviel Luft noch in den Kalkulationen der Firmen steckte. 1949/50 waren Rundfunkgeräte noch etwa doppelt so teuer wie in der Vorkriegszeit. Inzwischen sank das durchschnittliche Preisniveau sogar auf 96 Prozent des Preises von 1938.

Grundig riß die ganze Branche sowohl in kalkulatorischer als auch in technischer Hinsicht in einem Tempo vorwärts, das ihr gegenüber dem Ausland einen gravierenden Vorsprung sicherte. „Das ist Grundigs Verdienst“, gab der Direktor der Firma Blaupunkt-Werke GmbH, Werner Meyer, auf einer internen Fachtagung zu. Westdeutsche Rundfunk- und Fernsehgeräte sind auf den Exportmärkten sehr begehrt; besonders in den USA wuchs die

Nachfrage nach preiswerten deutschen Rundfunk- und Fernsehempfängern beträchtlich. Das Ausland nahm im vergangenen Jahr westdeutsche Rundfunk- und Fernsehgeräte im Werte von rund 350 Millionen Mark ab (1955: 210 Millionen Mark).

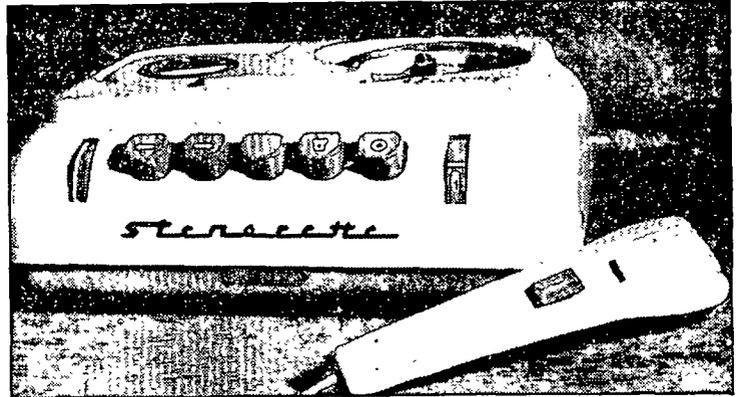
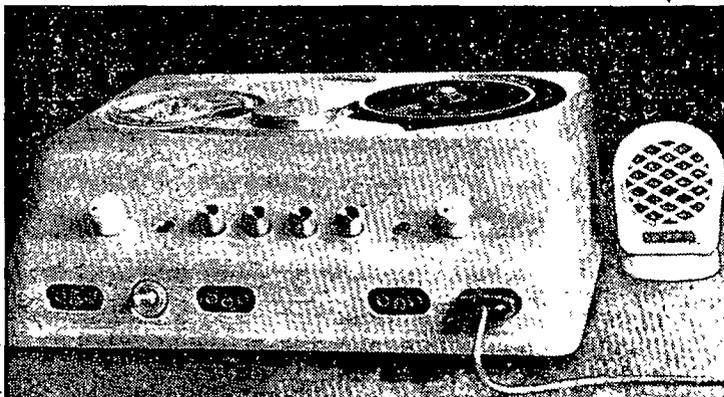
Aber nicht immer konnte sich Grundig mit seinen Preismanövern durchsetzen. Während einer großen Preisschlacht im Februar 1955 erregte er mit seinem Unternehmen Volksfernsehen den Zorn der Händler. Er brachte ein 43-Zentimeter-Bildschirm-Tischgerät für 698 Mark heraus, das um 200 Mark billiger war als ein inzwischen aus dem Verkehr gezogenes ähnliches Modell. Die Preissenkung wälzte Grundig vorwiegend auf die Händler ab, denen er für dieses Gerät den Händler-rabatt (gewöhnlich 45 Prozent des Endverkaufspreises) um 140 Mark kürzte. Seinen eigenen Gewinn senkte Grundig um 60 Mark je Gerät. Nur widerwillig ließen sich die Händler auf die Kürzung ihrer Handelsspanne ein, nachdem Grundig ihnen suggeriert hatte, daß der zu erwartende höhere Umsatz sie für die Gewinnminderung hinreichend entschädigen würde.

Mit dieser Aktion wollte Grundig frischen Wind in das stagnierende Fernsehgeschäft blasen; gleichzeitig wollte er aber auch den preiswerten Neckermann-Fernseher, der von der Firma Körting in hoher Auflage hergestellt worden war, mattsetzen. Grundig blieb aber nicht der einzige Preisbrecher. Andere Firmen wie Loewe-Opta zogen nach. Auch sie kürzten — wenn auch nicht ganz so radikal wie Grundig — den Händler-rabatt, bis die Fachverbände aufmuckten. Für ein Lockfabrikat hätten die Händler zur Not den Gewinnausfall hingenommen, aber nicht für ein halbes Dutzend Markengeräte.

Unter dem Druck der Händleropposition, die den Fürther Außenseiter schließlich boykottierte, mußten Grundig und seine Epigonen nach vier Monaten ihre Preislisten revidieren, allerdings kehrten, sie nicht mehr zu den alten Preisen zurück, sondern ließen es mit einer mäßigen Erhöhung bewenden.

Der Fürther Außenseiter konnte sich zum Preisführer der gesamten Branche aufschwingen, weil er mittlerweile als größter Produzent seine Fließbandfertigung derart rationalisiert hatte, daß die Gestehungskosten erheblich gesunken waren. Etwa 250 Konstrukteure, Techniker und Mechaniker sind in Grundigs Fabriken ausschließlich damit beschäftigt, Knoten im Produktionsprozeß aufzuspüren und durch neue arbeitsorganisatorische und technische Mittel endgültig auszu-schalten.

Grundigs sieben Produktionsbetriebe — das Hauptwerk in Fürth, zwei Betriebe in Nürnberg und je ein Betrieb in Bayreuth, Augsburg, Dachau und Georgensgmünd — sind Musterbeispiele raffinierter Fließ-



Umstrittenes Urmodell (l.), Grundig-Fabrikat Stenorette: Verspatetes Honorar für den Nachbar

bandmechanik mit eingebauten Kontrollautomaten, die nicht nur jede Fehlleistung registrieren, sondern auch das Arbeitstempo überwachen.

In Grundigs Spezialfabrik für Holzgehäuse und Musikschränke im mittelfränkischen Georgensgmünd ist der Kontrollmechanismus mit einer dreistufigen Signalanlage verbunden, die wie eine Verkehrsampel funktioniert. Sobald die Kontrolleure in der Überwachungszentrale feststellen, daß an einem Punkt der Fließbandstrecke geschludert wird oder der Arbeitsrhythmus gestört ist, weil etwa einige Frauen sich unterhalten, anstatt sich auf ihre wenigen Handgriffe zu konzentrieren, leuchtet über ihren Plätzen eine gelbe Lampe auf. Sie zeigt den schwatzenden Arbeiterinnen an, daß sie ihren Akkordzuschlag (etwa 45 bis 50 Pfennig die Stunde) aufs Spiel setzen.

Schon nach wenigen Minuten erfahren sie, ob dem Kontrolleur der neu angeschaltete Arbeitseifer genügt; dann schaltet er das Signal auf Grün. Wenn aber die Mahnung, schneller zu arbeiten, nicht fruchtet, zeigt Rotlicht den Frauen an, daß ihnen für den Rest der Schicht nur der Stundenlohn (1,11 bis 1,25 Mark) gezahlt wird.

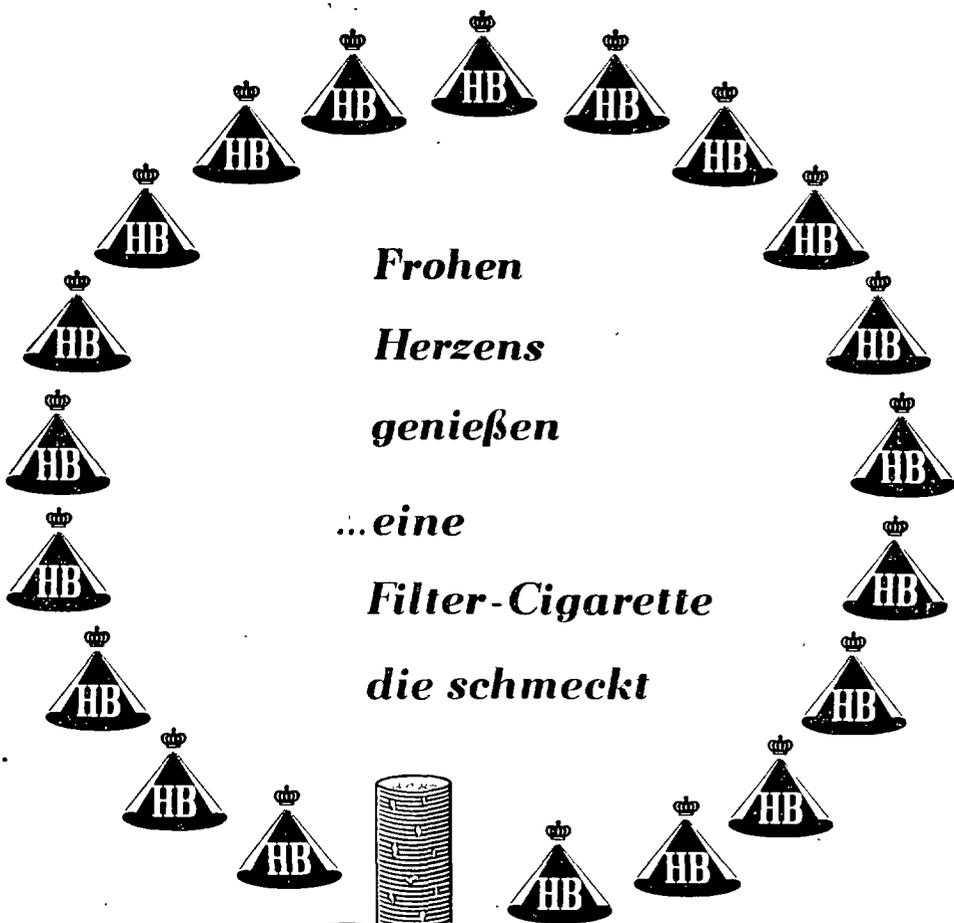
Der Rationalisierer Max Grundig hält solche Kontrollanlagen wegen der Zusam-



Tonband-Ingenieur Bier
Lizenzprozesse ohne Ende

mensetzung seiner Belegschaft für unerlässlich. Etwa 65 Prozent des Personals sind ungelernete weibliche Hilfskräfte, die Tag für Tag ganz bestimmte vorgefertigte Teile zusammenbasteln, verlöten und montieren. Nur durch ausgeklügelte Arbeitsvorbereitung — durch Zerlegen der einzelnen Operationen in narrensichere Phasen, in die immer wieder Kontrollen eingeschaltet werden — kann ein so diffiziler Produktionsbetrieb mit ungelerten Hilfskräften aufrecht erhalten werden.

Die tausend Arbeiterinnen, die Grundig zum Beispiel für seinen jüngsten Großbetrieb, die Tonbandgeräte-Fabrik in Bayreuth (Baukosten 12 Millionen Mark) anwarb, waren vor einigen Monaten noch als Hausfrauen oder Textilarbeiterinnen tätig. Sie wurden in kurzer Zeit für die Montage der 2000 Tonbandgeräteeile angelernt. Freilich landeten im ersten Monat 1900



*Frohen
Herzens
genießen*

*...eine
Filter-Cigarette
die schmeckt*





Tochter Inge, Gatte Scheller: Ausbildung zum Kronprinzen

Geräte — fast vier Tagesproduktionen — auf dem Werkfriedhof; inzwischen wurde aber die Ausschußquote auf monatlich 500 Geräte gedrückt.

Grundig unterwirft nicht nur seine Arbeiterinnen, sondern auch seine Betriebsleiter einem strengen Kontrollsystem. In jedes Werk delegierte er einen nur ihm selbst unterstellten Oberkontrolleur, der Qualitätsprüfungen durchführt und dem Firmenchef darüber berichtet.

Die Führung des Unternehmens konzentrierte Grundig so weit wie möglich auf sich selbst. In Gesprächen mit anderen Industriegrößen betont Grundig oft seinen exklusiven Rang: Er sei einer der wenigen Konzernherren, die keine Rücksicht auf Aktionärsversammlungen, Aufsichtsratsbeschlüsse und Vorstandssitzungen zu nehmen brauchen. In seinem Konzern regiere nur er, und das sei seine Stärke.

Mit seinen Mitarbeitern spricht Grundig stets im Telegrammstil, und wer sich die-

ser Gepflogenheit nicht unterordnet, dem schneidet er unwirsch den Gesprächsfaden ab: „Passen S' auf, Ihr Bild hängt auch schon schief.“ Sogar sein Schwiegersohn Wilhelm Scheller erhält bisweilen solche Lektionen. Grundig bemüht sich seit acht Jahren, in dem Gatten seiner Tochter Inge, 26 — seinem einzigen Kind —, Talente zu wecken, die den Müllerssohn befähigen sollen, später einmal in Grundigs Fußstapfen zu treten. Vorläufig hat Grundig der Inge, die seiner ersten (geschiedenen) Ehe entstammt, einen Gesellschaftsanteil von 10 Prozent an der Grundig-Verkaufs-GmbH eingeräumt. Gattin Annelie ist mit ebenfalls 10 Prozent an der Hauptfirma Grundig-Werke Radio GmbH beteiligt.

Annelie Grundig ist nicht nur Gesellschafterin, sondern auch Gesellschaftsdame ihres publikumsscheuen Mannes. Vor einiger Zeit bewog sie den Großindustriellen, mit ihr zum Heiligen Vater nach Rom zu pilgern, obwohl „die kühle Blonde aus dem

Norden“, wie Grundig seine Frau apostrophiert, protestantisch ist. „Max fährt sich ein paarmal über die vor Aufregung feuchte Stirn und sieht dabei voller Bewunderung auf seine schöne blonde Frau, die ruhig und gefaßt dem großen Augenblick entgegenharrt“, so beschreibt die Gesellschaftskorrespondentin Lia Avé im Wochenblatt „Der Hausfreund“ den Empfang beim Papst. „Der hohe Gastgeber lächelte die charmante Frau an, entließ mit einer Bitte die Begleitung, so daß nur das Ehepaar zurückblieb, holte aus einem benachbarten Zimmer eigenhändig zwei Rosenkränze, die er Max Grundig als besondere Auszeichnung überreichte.“

Grundig erntete auch sonst allerlei Auszeichnungen, so zum Beispiel das Bundesverdienstkreuz, was die Konkurrenz veranlaßte, eine „Grundig-Ballade“ bei den einschlägigen Händlern herumzureichen, die mit den Knittelreimen beginnt:

Ja, Max ist mächtig groß geworden,
und da man heut mit neuen Orden
die neuen Größen dekoriert,
jetzt Grundigs Hemd das Heuss-Kreuz ziert.

Doch mehr als solche Auszeichnungen schätzt Grundig den klingenden Gewinn. Finanzberater Josef Schäfer hält sich viel darauf zugute, daß er dem ehemaligen Rundfunkhändler Grundig das richtige steuersparende Konzernschema für seine Firmen entworfen hat. Schäfer: „Grundig hatte von bilanz- und steuertechnischen Dingen zunächst keine Ahnung, aber er begriff sehr schnell. Ich habe seine Firmen dann nach drei Kategorien geordnet: Besitzfirmen, Betriebsfirmen und Vertriebsfirmen, die unabhängig voneinander bilanzieren.“

Hauptbesitzfirma, der fast alle Fabrikgrundstücke und Gebäude gehören, ist die

▷ Elektromechanische Fabrik, Fürth, (Geschäftskapital drei Millionen Mark).

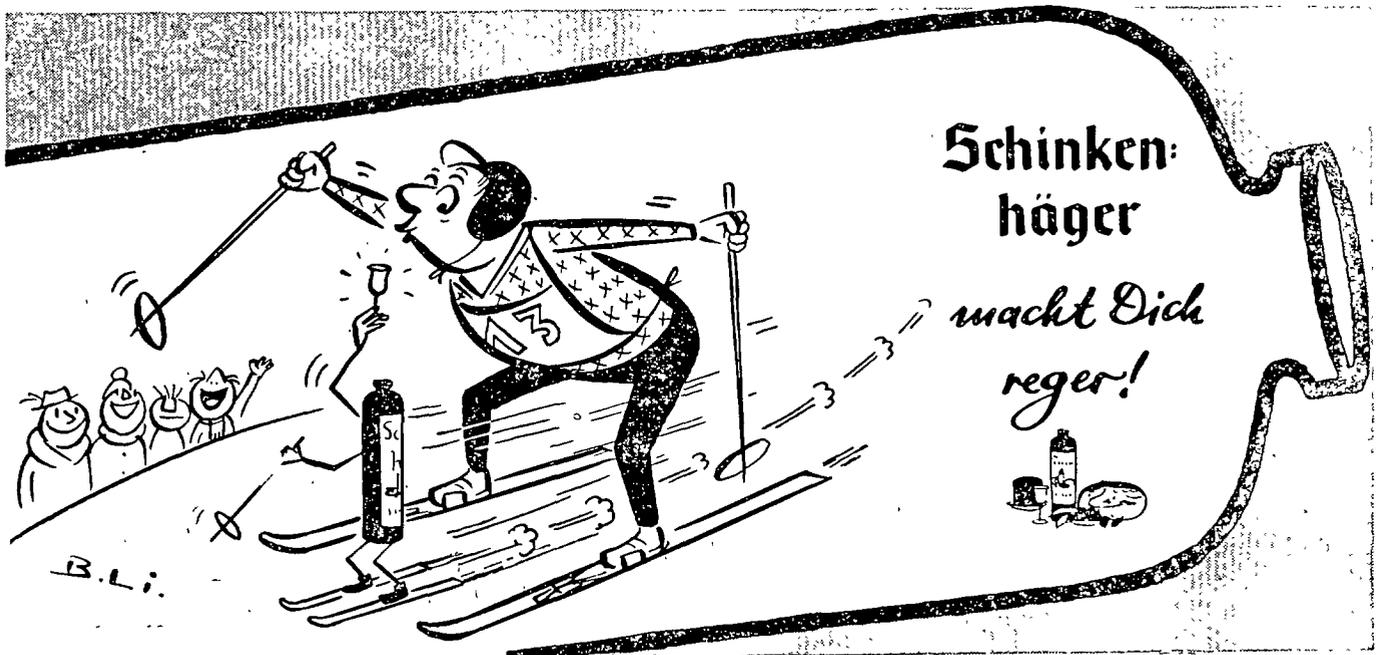
Sie vermietet die Fertigungsstätten an die Hauptbetriebsfirma

▷ Grundig-Radio-Werke GmbH (Stammkapital 730 000 Mark).

Den Vertrieb der Produkte übernehmen dann die

▷ Grundig Verkaufs-GmbH (Rundfunk-, Fernseh- und Tonbandgeräte) und

▷ Grundig Electronic GmbH (technische Instrumente, Fernkameras, Diktiergeräte).



Zu Grundigs Konzern gehören dann noch

- ▷ die neue Grundig-Bank GmbH in Frankfurt (1 Million Mark Stammkapital)
- ▷ die Lumophon Verwaltungs-GmbH (500 000 Mark Stammkapital),
- ▷ die Elektromechanische Versuchsanstalt und
- ▷ Grundigs Beteiligungen an der Triumph und Adler Werke AG.

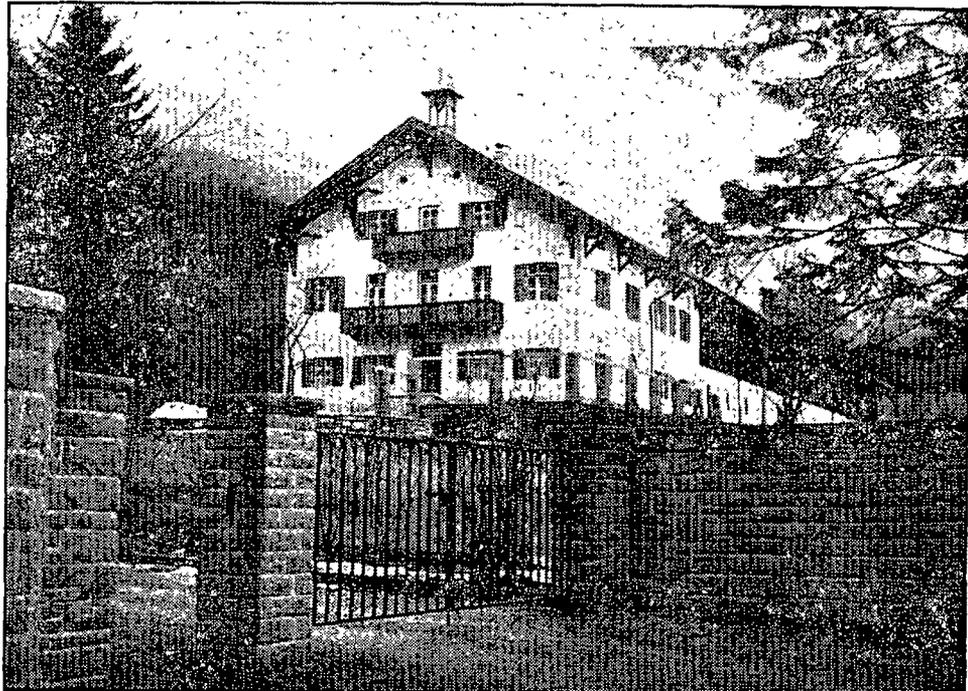
Die Firmenkonstruktion gestattet es ihm, die Gewinne geschickt aufzuteilen, so daß er nicht mit den gesamten Konzerneinnahmen der scharfen Besteuerung unterliegt, die der Fiskus für die Höchstgewinne der Industrie vorsieht.

Da Grundig seine Gewinne nicht wie die großen Aktiengesellschaften der Industrie mit Aktionären zu teilen braucht, konnte er seine Erträge jahrelang in die Betriebe stecken und seine neuen Fabrikinrichtungen und Versuchslaboratorien selbst finanzieren. „Auf der Aktivseite der konsolidierten Bilanz“, so sagt Finanzberater Schäfer, „stehen rund 80 Millionen Mark.“

Dieses Vermögen, außer seinem sonstigen Besitz, wie Schloßgut Hohenburg, hat Grundig in knapp zehn Jahren zusammengetragen. Auf der Passivseite der Bilanz verbuchte Schäfer noch beträchtliche Summen als Rückstellungen; das sind Verbindlichkeiten, deren Höhe und Fälligkeit noch umstritten sind.

Ein Posten von 15 Millionen Mark dient zum Beispiel — sagt Schäfer — als Rückstellung für ungeklärte Lizenz- und Patentstreitigkeiten. Schäfer hat das Finanzamt davon überzeugt, daß Grundig diesen Betrag auswerfen müßte, wenn die Gerichte zugunsten der Erfinder und Patentinhaber entscheiden, die von Grundig noch Lizenzgebühren, Verzugszinsen und sonstige Entschädigungen für die Auswertung ihrer geistigen Arbeit verlangen. Dieses Geld ist für den Konzernchef solange eine echte Kapitalreserve, wie die Prozesse noch schweben und das Finanzamt überzeugt ist, daß diese Rückstellungen nicht überhöht sind.

Auf eine halbe Million des Rückstellungsbetrages erhebt der Elektro-Ingenieur Kurt Bier, 35, aus Schliersee in Oberbayern Anspruch. Er behauptet, es sei zum großen Teil sein Verdienst, daß Grundig sich heute in seiner Superlativwerbung



Grundig-Schloßgut Hohenburg: „Alles von meim Göld“

als „größten Tonbandgeräte-Fabrikanten der Welt“ bezeichnen darf.

Tatsächlich hat Bier den Radiofachmann Grundig 1951 veranlaßt, die Tonbandgeräteproduktion in sein damals noch recht bescheidenes Fabrikationsprogramm aufzunehmen: Bier präsentierte 1951 dem Fürther Fabrikanten eine selbstentwickelte Tonband-Apparatur, die Grundig ausnehmend gut gefiel. Er schloß mit Bier sofort einen Lizenzvertrag ab, der ihm alle Rechte der Auswertung dieser Konstruktion garantierte.

Grundig verpflichtete sich damals, den Erfinder mit 1,5 Prozent am Umsatz der Tonbandgeräte zu beteiligen. Außerdem wurden Bier 1200 Mark monatlich für seine Tätigkeit als freier Mitarbeiter bei Grundig zugesichert.

Monatelang fühlten sich Bier und Grundig nahezu freundschaftlich verbunden. Das Tonbandgerätegeschäft florierte sehr bald. Die Umsätze der Fürther Firma stie-

gen, und in gleichem Maße wuchs auch der Kontenstand des Lizenzgebers Bier. In einigen Monaten wurden dem Erfinder fünfstellige Summen angewiesen.

Doch dieser Geldstrom versiegte plötzlich, als Max Grundig seinem Erfinderstar 1952 mitteilte, daß er ihm künftig keine Lizenzgelder mehr zahlen könne; inzwischen sei nämlich Biers Erfindung durch die Konstruktionsabteilung des Werkes derartig verbessert worden, daß sie nicht mehr die Merkmale des „seinerzeitigen Musters“ trage.

Diese Begründung dünkte den Erfinder sehr fadenscheinig. Er sah sich Grundigs neuen Wurf an und stellte fest: Das neue Gerät unterschied sich vom Urtyp nur durch ein Ergänzungsteil an der Magnetkupplung und einige kleine äußerliche Veränderungen. Bier pochte deswegen auf Fortzahlung der Lizenzgebühren, was Grundig so übel vermerkte, daß er ihn kurz darauf aus dem Mitarbeiterverhältnis

FÜRS HAAR TRILYSIN*

* DAS BIOLOGISCHE HAARTONIKUM. BESEITIGT SCHUPPEN, KOPFHÄUTJÜCKEN UND HAARAUSSFALL

Packungen: Original-Flasche 100 ccm, mit und ohne Fett, DM 2.55. Doppel-Flasche 200 ccm, mit und ohne Fett, DM 4.20. Groß-Flasche 500 ccm, mit und ohne Fett, DM 9.60. Trilysin-Haaröl 50 ccm DM 1.50. Trilysin-Frisiercreme, Normaltube DM 0.90. Trilysin-Frisiercreme, gr. Tube DM 1.50. Trilysin-Shampoo m. echtem Klettenwurzelextr., Btl. DM 0.30.

entließ. Daraufhin reichte Bier beim Landgericht Nürnberg Zivilklage ein.

Nachdem die Anwälte beider Parteien ein Jahr lang bissige Schriftsätze gewechselt hatten, ließ sich Grundig im Sommer 1953 zu einem Vergleichsangebot herab, das Bier akzeptierte: Für die alten Bierschen Gerätetypen sollte der Erfinder weiterhin ein Prozent vom Fabrikpreis erhalten, für das geänderte Grundig-Modell hingegen 0,8 Prozent der Verkaufssumme. Auch die Gerichtskosten wurden von Grundig beglichen. Kommentiert Grundig den damaligen Vergleich: „Wir wollten Bier los sein.“

Der Tonbandgeräte-Konstrukteur konnte sich nur kurze Zeit seines Triumphes freuen, denn wenige Monate nach dem Vergleich brachte Grundig ein wiederum mit einigen Ergänzungen bereichertes Gerät unter der Bezeichnung TK 9 heraus. Gleichzeitig stellte er jegliche Lizenzzahlung ein. Um TK 9 begann dann im Herbst 1953 ein Rechtsstreit, der bis heute andauert.

Das Jahr 1954 verging damit, daß die Parteien dem zuständigen Landgericht immer längere Schriftsätze zuleiteten. Diesem Aktenschub folgten in den nächsten beiden Jahren Gutachten von beträchtlichem Umfang. Es gelang dem Gericht jedoch nicht, sich ein klares Bild darüber zu verschaffen, inwieweit das strittige Grundig-Gerät TK 9 auf der Erfindung des Ingenieurs Bier beruht und ob trotz der Weiterentwicklung noch Lizenzgebühren zu zahlen seien.

Inzwischen verbündete sich Bier mit dem Erfinder Jakob Gropp aus München, der ebenfalls glaubte, durch die Grundig-Werke übervorteilt worden zu sein. Bier erklärte sich mit Gropp solidarisch und übergab den Parallelfall seinen in Sachen Grundig bereits versierten Anwälten.

Gropp hatte der Firma Grundig ebenfalls eine Erfindung angeboten: ein Diktiergerät mit dem Namen Stenorette. Er wollte das Gerät für eine Festsumme von 20 000 Mark und eine Lizenzbeteiligung für den Nachbau freigeben. „Wir können die Katze nicht im Sack kaufen“, so wurde ihm bei Grundig bedeutet; man müsse das Gerät erst im Werk erproben. Nach einiger Zeit erhielt Gropp seine Erfindung mit dem Bescheid zurück, daß man für die Stenorette keine Verwendung habe.

Auf der Hannoverschen Frühjahrsmesse des Jahres 1954 kam Grundig mit einem Diktiergerät heraus, von dem Gropp behauptet, daß es seiner Stenorette zum Verwechseln ähnlich sehe.

Grundig bestritt zunächst, daß Gropps Stenorette für diese Konstruktion Modell gestanden habe. Das in Hannover gezeigte Gerät sei eine firmeneigene Konstruktion. Aus diesem Grunde lehnte Grundig es ab, dem Erfinder Gropp das von ihm geforderte Honorar für die Entwicklung des Gerätes zu zahlen.

Überraschend lenkte die Firma Grundig jedoch ein, als ihr die von Biers Anwälten verfaßte Klageschrift („sittenwidriger Nachbau“) zugestellt wurde. Der Grundig-Patentanwalt Dr. Eitel bot dem Erfinder Gropp eine Abfindung in Höhe von 50 000 Mark an. Aber Gropp — beraten von Bier — schätzte seine Mit-

wirkung an der Geburt eines neuen Grundig-Verkaufsschlagers weit höher ein und erreichte schließlich durch seine Beharrlichkeit, daß Grundig 125 000 Mark als Abfindung herausrückte.

Das Hauptverfahren Bier contra Grundig kam unterdessen nur sehr langsam vorwärts, weil immer wieder neue Gutachter bemüht wurden. Inzwischen zog Grundig die größte Tonbandgeräte-Produktion der Welt auf. Er setzte bisher 691 163 Tonbandgeräte zum Verkaufspreis von rund 183 Millionen Mark um und will in diesem



Ehepaar Grundig: Von Heuss ein Kreuz

Jahr den Ausstoß seiner neuen Tonbandgeräte-Fabrik auf täglich 1000 Stück (zur Zeit 500) steigern, da er sonst die starke Nachfrage nach diesen Geräten nicht befriedigen kann.

Tonbandgeräte und besonders Grundigs Diktiergerät Stenorette gehören heute bereits zur modernen Büroausstattung. Dieser Zweig seiner Fabrikation ragte bereits in die Büromaschinenbranche hinein, bevor Grundig sich dort — durch den Erwerb der Triumph- und Adler-Aktien — eine Plattform schuf, von der er nun mit gewohnter Verve die gesamte Branche aufrollen will.

Grundig möchte in die internationale Spitzengruppe der Firmen vorstoßen, die etwa 75 Prozent aller Schreibmaschinen der westlichen Welt herstellen. Das sind die vier amerikanischen Büromaschinengesellschaften

- ▷ Remington,
- ▷ Underwood,
- ▷ Royal und

▷ Smith Corona.

Es folgen mit Abstand in Europa

- ▷ die italienische Gesellschaft Olivetti und
- ▷ die deutsche Olympia Werke AG in Wilhelmshaven, deren Aktien zu 100 Prozent dem Elektrokonzern AEG gehören.

Die Amerikaner haben sich schon vor längerer Zeit in Deutschland Partner gesucht und Tochtergesellschaften gegründet; so übernahm zum Beispiel Remington die Torpedo-Werke in Frankfurt und Underwood die Schreibmaschinenfirma Mercedes.

Diese Spitzengruppe, aber auch die vielen kleinen Schreibmaschinenhersteller, profitierten in den Nachkriegsjahren von dem schnellen Wiederaufbau der Wirtschaft und dem dadurch entstandenen Bedarf an erster Büroausstattung. Noch heute ist die Nachfrage nach Büro- und Kofferschreibmaschinen so stark, daß der größte europäische Produzent dieser Branche, die Olympia Werke, die täglich 2500 Schreibmaschinen herstellen, Ende vergangenen Jahres 5000 bestellte Maschinen nicht fristgemäß liefern konnte.

Die Teilautomatisierung der Büros ist vorläufig noch ein weites Feld, auf dem sich in Westdeutschland die amerikanische Gesellschaft International Business Machines Corporation (IBM) am weitesten vorgewagt hat. Ihre westdeutsche Tochtergesellschaft in Sindelfingen bei Stuttgart rüstete Banken, Versicherungen und Verwaltungen großer Industriekonzerne mit Elektronengehirnen aus, die ganze Buchhaltungsabteilungen ersetzen.

Freilich entwickelte die IBM auch kleinere Aggregate, wie elektrische Schreibmaschinen und kombinierte Schreib- und Rechenautomaten. Ihre Hauptprodukte sind jedoch komplizierte elektronische Anlagen, so daß für die nachrückende Konkurrenz noch genügend Spielraum für neue Typen moderner Büromaschinen übrigbleibt.

Für die meisten Verwaltungen bedeutet es zur Zeit schon einen Fortschritt, wenn sie sich zeitraffende Geräte, wie elektrische Schreibmaschinen, mög-

lichst kombiniert mit Diktiergeräten, sowie Buchungsautomaten und Fakturiermaschinen, anschaffen. Sagt Grundigs Konzernorganisator Josef Schäfer: „Die meisten Fabrikate sind heute noch zu teuer. Man muß billiger produzieren, und das kann man nur in großen Serien.“ Grundig strebt deshalb danach, einige gängige Büromaschinen-Modelle moderner Typs herauszubringen, zum Beispiel eine handliche elektrische Rechenmaschine, die nicht viel teurer als 300 Mark ist (die billigsten Typen kosten heute etwa 700 bis 800 Mark); daneben Spezialbüromaschinen in den Preisklassen von 5000 bis 15 000 Mark für mittlere und kleinere Betriebe.

In dieser noch stark ausbaufähigen Branche wittert Max Grundig seine nächste Chance. Er will nicht gleich nach den Sternen greifen und Elektronen-Roboter nach IBM-Muster planen, „aber das kann ich schon heute verraten“, renommierte er vor einigen Wochen, „ich muß und werde unter den erstrangigen Firmen eine Rolle spielen, mit Kleinigkeiten gebe ich mich nicht ab“.