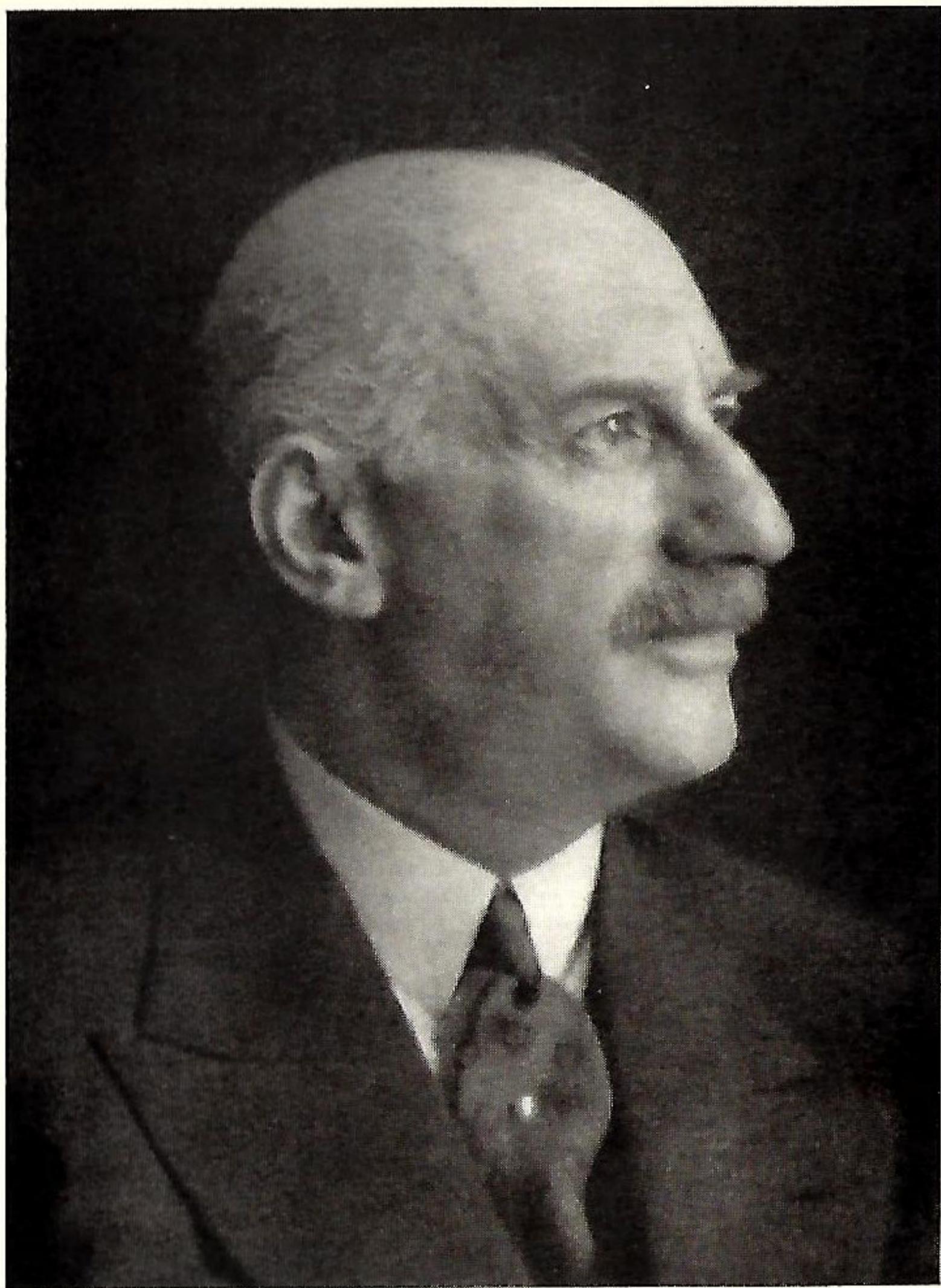


HARRY FULD

EINE LEBENSSKIZZE

VON

DR. LEO PARTH



Was der Leben Lebenswert
macht ist nach Allem die
Liebe nach mir die Arbeit

27/32 Wp

Privatdruck im Auftrage der Firma
H.Fuld & Co., Telephon- und Telegraphen-
werke, Aktiengesellschaft, Frankfurt/M.

Frankfurt hat man wohl die „Geburtsstätte der Telefonie“ genannt, weil in seinem Physikalischen Verein der Lehrer Philipp Reis 1861 zum ersten Male das von ihm erfundene sprechende Telefon vorführte. Aber als hier am 3. Februar 1879 dem Kaufmann Sally Fuld seine Frau Helene, geborene Goldschmidt, einen Knaben schenkte, kam niemand im Geburtshaus, Friedberger Anlage Nr. 32, auf den heute nächstliegenden Gedanken, die frohe Kunde durch Telefon im Familien- und Freundeskreise herumzusagen. Zwar gelten in der Geschichte des Fernsprechwesens 1877 und 1878 als die „großen Telefonjahre“, denn gerade damals war das Fernsprechen durch elektrischen Draht dank neuer Erfindungen drauf und dran, die Theorie zu überwinden und sich der Praxis zu bemächtigen. Daß alle Welt schon vom Telefon sprach, bewies nicht zuletzt ein lustiges Lied, in dem ein begeisterter On-

kel das glückliche Ereignis im Hause Fuld besang; er wünschte dem kleinen Harry, wie der Stammhalter genannt wurde, daß er einst stets „per Telefon“ erfahre, was es neues gäbe. Aber um die Nachricht von der Ankunft eines neuen Frankfurter Bürgers durch den Draht vom Mund zum Ohr zu vermitteln, fehlte etwas Wesentliches: das Telefon selber, das die Mainstadt erst im gleichen Jahre 1881 wie Berlin erhielt.

Den kleinen Harry traf, ehe er recht zum Bewußtsein erwacht war, ein herber Verlust: sein Vater, Mitinhaber der angesehenen Antiquitätenfirma J. & S. Goldschmidt, erlag schon 1882 einem tückischen Leiden. Im Hause der Mutter, die aus der zweiten Wohnung Hanauer Landstraße Nr. 25 später nach der Obermain-Anlage Nr. 15 übersiedelte, wuchs der Knabe in ganz weiblicher Umgebung heran, stets betreut von einem Fräulein, und, als einziger Junge neben drei Schwestern, reichlich verhätschelt und verwöhnt. Er durfte Bonbons mit der Suppe löffeln, und ließ

sich in einem eigens aus Ostende bezogenen herrlichen Samtanzug bewundern. Die nachgiebige Mutter, die Strenge gegen ihren „Goldbuben“ scheute, vermochte sich ihm gegenüber nicht immer durchzusetzen. Dafür war die große Respektperson in der Familie, zu der er auch später fast mit einem Gefühl von Ehrfurcht aufsah, die Großmutter, Henriette Goldschmidt, mit der in den Stadtwald zu fahren, eine besondere Freude bedeutete.

Körperlich keineswegs schwächlich oder kränklich, aber rasch in die Höhe schießend, schmal und blaß, entwickelte sich Harry, ein Kind wie andere Kinder auch. Er träumte vor sich hin oder beschäftigte sich mit seinen Spielsachen, und noch heute erzählt man in der Familie, wie er ein kleines Holzmodell der Frankfurter Hauptwache an seine Schwestern um zwei Pfennige vermietete, damit sie ihre Puppen darin unterbrächten, und wie er nach Einkassierung des Betrages die Insassen wieder hinauswarf. In einer jener süßlichen Lebensbeschreibungen, in denen

Selbmademen in frühester Kindheit durch Aufklauben von Stecknadeln und Bindfadenresten den Grundstock eines riesigen Vermögens legen, müßte hier ein weiser Weißbart auftreten, der, von diesem Zug erfahrend, die Hände dem Knaben auf den Scheitel legte und prophezeite: „Ich sag' euch, der Jung' wird einmal eine Geldmacht!“ Aber dieser Weißbart blieb aus, und es wäre auch an den Haaren herbeigezogen, wollte man aus dem Umstand, daß der Kleine seine Hauptwache nicht verkaufte, sondern vermietete, einen Hinweis auf den Kerngedanken seines späteren großen Geschäfts sehen.

Denn auch in der Folge deutete nichts darauf hin, daß er einmal den Rahmen des Gewöhnlichen sprengen würde. In der Realschule der Israelitischen Religions-Gesellschaft, die er von der untersten, der dritten Vorschulklasse an besuchte, war er, in die Flegeljahre hineinrutschend, ein munterer, lustiger, stets zu Streichen aufgelegter Bursche; in seinen Betragensnoten fand manches ärgerliche Kopfschüt-

teln der Lehrer über ihn seinen Niederschlag. Auch mit seinen wissenschaftlichen Leistungen stand es nur so so; namentlich in Mathematik und Physik wies er negative Erfolge auf, und wie viele andere, die es nachher im Leben zu Stellung und Bedeutung gebracht haben, nahm er auf Wunsch der Lehrerschaft eine Klasse, die Tertia, zweimal mit. Eine Biographie, die auch dort nach einem tieferen Sinn spürt, wo keiner ist, könnte dieses Verfehlen des Klassenzieles 1891 mit der Internationalen Elektrischen Ausstellung zusammenbringen, die im selben Jahre das noch unbebaute Gelände zwischen Gallus-Anlage, Kaiserstraße, Gutleutstraße und Hauptbahnhof füllte, und den kühnen Schluß ziehen, daß der Zwölfjährige Schul- und Hausfleiß vernachlässigte, weil er, von Zukunftsahnungen durchschauert, täglich Stunden um Stunden in der Halle für Telegrafie und Telefonie verbrachte und sich mit gespannter Aufmerksamkeit in das Geheimnis der Tischtelefon-Stationen und Hausteleson-Anlagen, Linienwähler

und Vielfachklappenschränke vertiefte. Aber nichts davon ist überliefert und die Wahrscheinlichkeit spricht durchaus dafür, daß ihn die Karawane aus Ostafrika, die dem Ausstellungspark gegenüber ihre Zelte aufschlug, mehr interessierte als alles Telefonische zusammengekommen.

Nachdem Harry ein Jahr in der Prima gesessen hatte, bescheinigte ihm im März das Lehrerkollegium — Betragen: gut, Aufmerksamkeit und Fleiß: genügend, Fortschritte: genügend — die Reife zum Einjährig-freiwilligen Militärdienst. Damit trat er aus der Schule ins Leben, dessen Bahn vor dem Sohne einer begüterten Familie mit mannigfachen vortrefflichen Beziehungen in der Geschäftswelt glatt und eben dazuliegen schien. Zur kaufmännischen Ausbildung nahm ihn das Bankhaus J. A. Schwarzschild Söhne auf, das sich im Gebäude der Deutschen Bank, Kirchnerstraße Nr. 8, befand. Gezwungen, alle Obliegenheiten eines „Stiftes“ vom Leeren der Papierkörbe bis zum Abholen der Post zu erledigen, legte er nicht selten mehr



Eltern und Geschwister

Lebendigkeit und Lustigkeit als Sinn für die Mysterien der Buchhaltung an den Tag. Die Inhaber der Firma fanden, daß er ein Durchschnittslehrling sei, bei dem nichts zu übermäßigen Hoffnungen berechtige. In seiner freien Zeit versuchte er sich im Sattel, lief winters mit besonderer Vorliebe Schlittschuh, und auch in den Geschäftsstunden ging ihm manchmal über Gebühr durch den Kopf, daß er für seine Schwestern oder für eine „Flamme“ Karamellen mitzubringen versprochen hatte. Zum ernstesten Teil des Daseins gehörte Unterricht in Stenografie und in Englisch, und zuweilen kam, wenn er richtig gestachelt wurde, doch ein Arbeitseifer über ihn, der den Buchhalter auf der anderen Seite des Pultes anschauen ließ.

Vor allem aber befaßte er sich mit kunstgeschichtlichen Studien, denn in der Familie Fuld galt es seit jeher als ausgemacht, daß Harry einmal in die Antiquitätenfirma J. & S. Goldschmidt eintreten werde; seine Neigung und seine Begabung für dieses Fach schienen ein-

ander die Waage zu halten, so daß sich Jakob Posen, Inhaber eines Silberwarengeschäftes, aus freien Stücken erbot, ihn ohne Vergütung in die Kunstgeschichte einzuführen.

Wirklich abzurunden war die kaufmännische Bildung aber nur durch einen Aufenthalt im Ausland. Da die Mutter mit überschwänglicher Zärtlichkeit an dem einzigen Sohn hing und ihn am liebsten keinen Tag aus den Augen gelassen hätte, wurde gegen Ende der Lehrzeit bei J. A. Schwarzschild Söhne seine Beschäftigung in der Metallbank erörtert, aber die Erwägung, daß ein oder zwei Jahre in der britischen Hauptstadt jedenfalls eine bessere Vorbereitung auf den Kunst- und Antiquitätenhandel seien, entschied für London. Im August 1897 trat der junge Fuld als unbezahlter Volontär in das Metallgeschäft Eppenheim & Co., New Bond Street 53, ein. Die Stadt mißfiel ihm ebenso wie der Betrieb an seiner neuen Lehrstelle, aber er schaffte sich wohlgemut einen Zylinder an, ohne den ein englischer

Kaufmann undenkbar ist, und machte sich an die Arbeit. Obwohl die Geschäftsstunden sich dehnten und die lange Fahrt von der Wohnung zur Arbeitsstätte und von der Arbeitsstätte zur Wohnung viel kostbare Zeit verschlang, sicherte er sich genügend Muße, um sich in dem weiterzubilden, was er als seinen eigentlichen künftigen Beruf betrachtete, indem er der National Gallery, dem British Museum und privaten Bildersammlungen nicht nur flüchtige Besuche abstattete.

Da er in der Überzeugung wurzelte, daß sein Eintritt bei J. & S. Goldschmidt nur eine Frage der Zeit sei, mußte ihm an der Jahreswende 1897/98 die Eröffnung, daß diese Aussicht zu Wasser geworden sei, einen furchtbaren inneren Stoß versetzen. Diese jähe Zertrümmerung eines Lebensplans, mit dem er groß geworden war, bewirkte in seiner Gemütswelt eine Revolution und wurde zum entscheidenden Ereignis in seinem Entwicklungsgang. Was ihn erschütterte, war weniger der Ausfall eines bequemen Platzes an gedeckter

Tafel, als das Gefühl der Zurücksetzung. Sein Vater war Teilhaber der Firma gewesen, der Bruder seiner Mutter war es noch, seine Vettern gehörten ihr an, und ihn selber wollte man nicht? Taugte er weniger als andere? Traute man ihm weniger zu? Diese Abweisung entband Kräfte in seiner Brust, von denen er vor dem selber kaum etwas geahnt hatte. Jetzt wollte, jetzt mußte er die Zähne zusammenbeißen, und, statt sich behaglich in ein gemachtes Bett zu legen, aus Eigenem etwas Verblüffendes zuwege bringen! Kannte er nicht Jacques Seligmann, der lange, ehe die Freud-Schule viele starke Leistungen als Überkompensierung eines Minderwertigkeitsgefühles erklärte, durch eine ähnliche Ablehnung bei der gleichen Firma aufgepeitscht wurde, das Äußerste zu leisten, und zur Beschämung derer, die ihn nicht gewollt hatten, bald in Paris das größte und genannteste Antiquitäten-geschäft des Erdballs sein nannte?

Jacques Seligmann hatte, zurückgewiesen, der Welt gezeigt, was er war.

Harry Fuld würde, zurückgewiesen, der Welt zeigen, was er war!

Aber vorläufig war er noch gar nichts, ein unbekannter junger Mensch von neunzehn Jahren, ein mit keinem Penny besoldeter Clerk in einer mittelmäßigen Firma. Eine Erkundungsreise nach München im Mai 1898 belehrte ihn, daß der Kunsthandel ohne Rückhalt an einer eingeführten Firma nicht das rechte Feld für ihn sei. Ausgesprochene Neigung für einen anderen Geschäftszweig hatte er nicht, also hieß es, sich umsehen und die Augen offenhalten, wo sich etwas fand. Ein Kopfhänger wurde er auch jetzt nicht; es geschah, daß er mit einem Witzbold als Begleiter mitten im Londoner Menschengewühl auf der Straße den Schritt hemmen mußte, weil er vor Lachen einfach nicht weiter konnte. Aber die bittere Erfahrung hatte ihn innerlich reifer und ernster gemacht, als es seine Jahre vermuten ließen. Mit einer Art verbissener Wut stürzte er sich auf die Arbeit und saß oft bis in die Nacht hinein; „ich arbeite wie ein Hund“

bekannte er in einem der Briefe, mit denen er seine Mutter überschüttete, und: „Ich kann nicht faulenzeln!“ Dort und damals erzog er sich zu dem Prinzip, dem er zeit lebens treu bleiben sollte, auch ohne Gegenleistung unter aller Umständen seine Pflicht zu tun.

Ein solcher Grundsatz gehörte freilich dazu, um es in London auszuhalten, denn die Tätigkeit bei Eppenheim & Co. behagte ihm auf die Dauer immer weniger; er empfand es als stumpfsinnig, Briefe um Briefe zu schreiben, in die er nicht einmal seine eigenen Ansichten hineinlegen durfte, und empörte sich über die Ausnützung seiner Arbeitskraft durch den mehr als sparsamen Chef, der immer noch nicht an die Bezahlung seines Fleißes dachte. Anders als andere junge Leute aus vermögenden Häusern, die auf ihrer Eltern Kosten ein sorgloses Kavalierdasein in den Tag hinein führen, verspürte er trotz seiner wirklich bescheidenen Ansprüche einen lähmenden Druck, daß er seiner Mutter auf der Tasche lag und sich noch

nicht selber zu ernähren vermochte. Hierin wenigstens einiges zu ändern, verfiel er auf die Idee, die fiktive Vertretung einer englischen Firma für Frankfurt anzunehmen und Ölsardinen und Jam nicht nur im Familien- und Bekanntenkreise an den Mann zu bringen; allerdings trug ihm dieses Geschäft mehr Ärger als Verdienst ein.

Auch daß er, eben nach Paris übergesiedelt, zum ersten und einzigen Male in seinem Leben mit einem natürlich todsicheren Industriepapier spekulierte, entsprang dem ehrenwerten Motiv, selber zu Geld zu kommen und seine Mutter zu entlasten; da er schon von Natur, wie er in einem Brief unterstrich, „durchaus nicht spekulativ angelegt“ war, hatte der Verlust von einigen tausend Franken bei dieser Gelegenheit die heilsame Wirkung, ihn fürder von jedem Börsenmanöver abzuschrecken. In Paris, wo er Verwandte besaß, war er in der Firma Ettinghausen Jeune untergekommen, „Banque & Change“, 133 Boulevard Sébastopol, auch hier als Volontär, auch hier ohne Bezahlung.

Das Geschäft und seine Inhaber sagten ihm zu; er warf sich auch hier mit vollem Eifer auf die Arbeit, die ihn von morgens bis abends ausfüllte, und wenn er drei- bis viermal in der Woche das Theater besuchte, so nur, weil der Strebsame entdeckt hatte, daß sich das Ohr nirgends so leicht an gutes Französisch gewöhnte wie vor einer Bühne. Über die phantasievollen Ängste der Familie, er könne, da die Wogen der Dreyfus-Affäre noch hoch gingen, einer antisemitischen Ausschreitung zum Opfer fallen, lächelte er ebenso wie über die mütterliche und schwesterliche Sorge, er werde in dem Pariser „Sündenpfuhl“ an Leib und Seele Schaden nehmen. Mochte den Durchschnitt junger Männer, wenn sie zum ersten Male das Pariser Pflaster traten, die Vergnügungen dieser vergnügten Stadt magisch locken — hinter seiner Stirn tummelten sich andere Gedanken. Er spähte nach der großen Gelegenheit seines Lebens; er suchte nach einer Idee, die, einleuchtend und zugleich noch unbekannt, auszubauen und weiterzuentwickeln wäre, etwas Neues,

das ihm erlaubte, ganz aus Eigenem zu schaffen, denn das Selbstgefühl des noch nicht Zwanzigjährigen war bereits erheblich entwickelt. Anderen die Korrespondenzen zu erledigen und die Bücher zu führen — nein, das war sein Fall nicht mehr!

Im November 1898 stieß er auf eine solche Idee. Für eine Methode, Konserven aller Art statt in Blechdosen in Gläsern herzustellen, wurde Kapitalbeteiligung gesucht. Daß Fuld hier eine ertragreiche Sache witterte, sprach für sein Witterungsvermögen, denn ohne Zweifel handelte es sich um das Verfahren oder einen Vorläufer des Verfahrens, das später unter dem Namen Einwecken weltbekannt wurde. Aber da dieses Geschäft an Paris gebunden war und er der liebenden Mutter seine Niederlassung in Frankfurt fest versprochen hatte, mußte er seufzend von der lukrativen Angelegenheit absteigen. Schon warf auch das Schicksal einen anderen Gedanken auf den Tisch, nach dem er nur zu greifen brauchte, um die Aufgabe seines

Lebens vor sich zu haben. Durch den Gatten seiner Lieblingsschwester Clementine, David Cramer, der, um fast zwei Jahrzehnte älter, ihn nicht selten geschäftlich beriet, erfuhr er, daß die „Société de téléphone privé“ in Brüssel, die sich in der Hauptstadt und in einigen Provinzstädten Belgiens mit dem Vermieten von Haustelefon-Anlagen gut, wenn auch etwas gemächlich durchschlug, in irgendeiner Form in Deutschland festen Fuß zu fassen wünsche. Das Vermieten von Telefonen war nicht ganz neu, denn am Ende tat der Staat mit seinen Fernsprech-Apparaten und -Anschlüssen nichts anderes, als daß er sie gegen eine laufende Gebühr vermietete. Auch kannte Amerika schon an der Wiege des Fernsprechwesens Privat-Telefongesellschaften, die Hausanlagen vermieteten und instandhielten. Aber das amerikanische Beispiel war außer in Belgien und Frankreich nirgends in Europa nachgeahmt worden. In Deutschland stellten einige große Fabriken Haustelefon-Anlagen her; der Verkauf und die

Anbringung erfolgten in jeder Stadt durch Installationsfirmen, die sich auch mit dem Legen von Klingelleitungen und ähnlichem befaßten. Da die Anlagen selbst noch zum Teil primitiv waren, hatten die Käufer oft mehr Ärger als Nutzen von ihren Apparaten und sehnten sich nach den Sprachrohren zurück, die bis dahin in größeren Betrieben durch die Wände Raum mit Raum verbanden; die Beseitigung jeder Störung, jede Ausbesserung der Leitung brachte oft unverhältnismäßig hohe Kosten mit sich. Einem findigen Kopf mußte ohne weiteres eingehen, daß eine Telefonanlage nach dem Mietsystem geradezu schrie. Durch Entrichtung der Miete kaufte sich der Mieter von allen Sorgen um das Funktionieren seiner Anlage los, da der Vermieter sie für diesen Betrag regelmäßig prüfte, ausbesserte und instand hielt; der Vermieter wiederum stellte den landläufigen Installateur durch Gediegenheit und Dauerhaftigkeit seiner Arbeit in den Schatten, da er, stets mit dem gleichen System arbeitend, über einen Stamm tüch-

tiger und geschulter Monteure verfügte.

Obwohl er jeder technischen Vorbildung ermangelte, war Harry Fuld der findige Kopf, die Vorteile eines solchen Geschäftes auf den ersten Blick zu erfassen. Aber weit entfernt von jenem jugendlichen Enthusiasmus, der sofort Feuer und Flamme für eine als richtig erkannte Idee ist, ging er erst an eine überaus sorgfältige Prüfung der Sache heran. In Brüssel, wo er mehrere Wochen blieb, und in Paris, wo ein Ingenieur auf eigene Kappe die von den Belgiern übernommene Idee mit Erfolg ausbeutete, versenkte er sich in alle Einzelheiten des Telefon-Mietsystemes. Damit nicht genug, bat er einen der Familie befreundeten Pariser Finanzmann, Kirchheim, der auch ein technisches Büro unterhielt, um ein Gutachten seines leitenden Ingenieurs. Das Urteil dieses Fachmannes, der sich zwei volle Tage mit der Materie abgab: „Eine in jeder Hinsicht ausgezeichnete Sache!“ bestärkte Fuld lediglich in seiner eigenen Meinung.

Wenn nach einer *fable convenue* ein ge-

genialer Kaufmann nur der ist, der das Wagnis gewaltiger Verluste auf sich nimmt, um gewaltige Gewinne einzuheimsen, war Fuld in aller Welt kein genialer Kaufmann, denn nicht zuletzt bestach ihn bei dem Gedanken, das Telefon-Vermiet-Geschäft aufzunehmen, das Minimum von Risiko, das zunächst daran haftete. Man lief bei völligem Mißlingen höchstens Gefahr, die ins Büro und in die Erstinstallation gesteckten Gelder einzubüßen, und das war nicht viel; weitere Gelder wurden erst dann in Anspruch genommen, wenn die Zahl der Mieter und damit die Summe der einlaufenden Mieten zunahm. Daß das Geschäft derart von vornherein auf sicherem und solidem Boden stand, schien ihm um so wesentlicher, als er mit fremdem Geld zu wirtschaften beginnen mußte, denn was ihm seine Mutter an Kapital vorstreckte, betrachtete er nicht als sein eigenes Vermögen; er wünschte es zu verzinsen und sicherzustellen, als käme es von irgendwem.

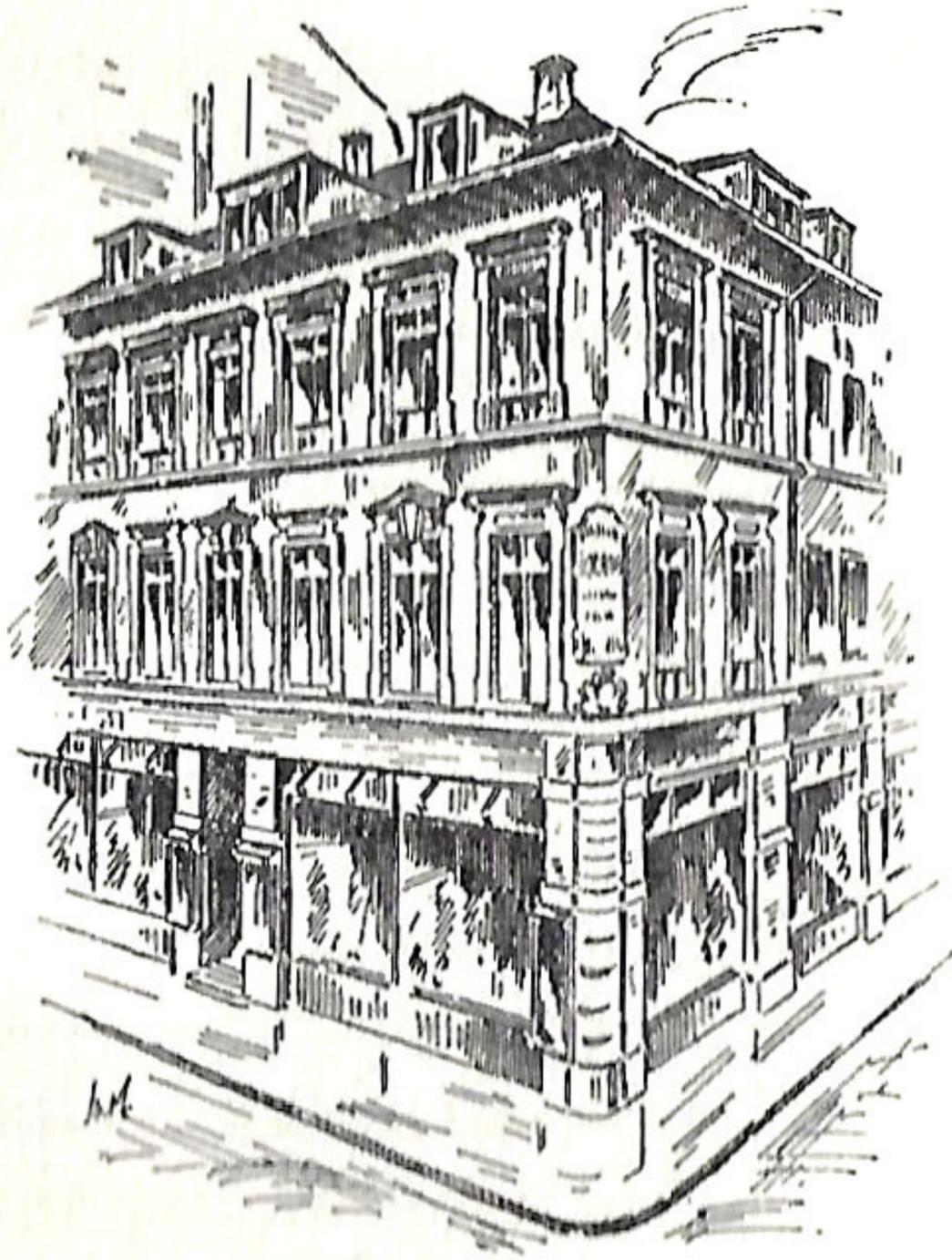
Dabei war es gar nicht so leicht, sich die

für den Beginn nötige Summe, die zwanzigtausend Mark kaum überstieg, zu beschaffen, denn wenn ihm die Fachmänner in Brüssel und Paris zugeraten hatten, so schlugen in Frankfurt Verwandte und Bekannte, gute Freunde und getreue Nachbarn über die verrückte Idee, Telefone zu vermieten, die Hände über dem Kopf zusammen; auf einen so ausgefallenen Gedanken konnte nur ein blutjunger Mensch ohne Lebens- und Geschäftserfahrung verfallen! Und je nach ihrer Stellung zur Familie Fuld prophezeiten die einen mit großer Besorgnis, die anderen mit Schadenfreude den Krach des geplanten Unternehmens binnen vierzehn Tagen.

Fuld aber bewies die Eigenschaft, die ihn immer auszeichnen sollte, Zähigkeit in der Durchführung einer überdachten und für gut befundenen Idee. Die hundertfältigen Ratschläge: „Laß die Finger davon!“ schüttelte er ab wie der Pudel die Regentropfen; entschlossen sagte er sich und den anderen: „Ich mach's!“

II.

Am 13. April 1899 eröffnete die „Deutsche Privat-Telefongesellschaft H. Fuld & Co.“ im Hause Liebfrauenstraße 6



Haus Liebfrauenstraße 6,
in dem sich die ersten Geschäftsräume
befanden, 1899—1902

ihren Betrieb als ein Installationsgeschäft sehr bescheidenen Umfangs. In dem einzigen Büroraum, zunächst auf dem ersten,

später auf dem zweiten Stock saß an seinem amerikanischen Rollpult der junge Chef der Firma, in der anderen Ecke sein um einige Jahre älterer, technischer Mitarbeiter, Carl Lehner, mit dem ihn ein glücklicher Zufall zusammengebracht hatte; in einem Bodengelaß, das zugleich als Lagerraum für die von der Bell Company in Antwerpen bezogenen Apparate diente, wirtschafteten zwei Monteure. Das war alles.

Durch Aufgabe von Zeitungsannoncen und Versendung von Rundschreiben wurde für das Unternehmen die Trommel gerührt. „Das Telefon im Außenbetrieb“, hieß es in einem der ersten Prospekte, „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 Übel-

Deutsche Privat-Telefongesellschaft
H. Fuld & Co.



Miebfrauenstrasse 6. Frankfurt a. M. Miebfrauenstrasse 6.



Deutsche
Privat-
Telefon-Gesellschaft
H. Fuld & Co.
Frankfurt am Main

Miebfrauenstrasse 6.



Schirmer & Mahlau, Frankfurt a. M.





Die Welt des 19. Jahrhunderts
steht im Zeichen des Verkehrs.

Kaiser Wilhelm II.

Das Sprichwort „Zeit ist Geld“, das sich der praktische Amerikaner schon lange zu seiner Devise erkoren, wird bei uns noch lange nicht genügend beachtet.

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 **meistens unvollkommenen Apparaten.**

An den **kostspieligen Reparaturen.**

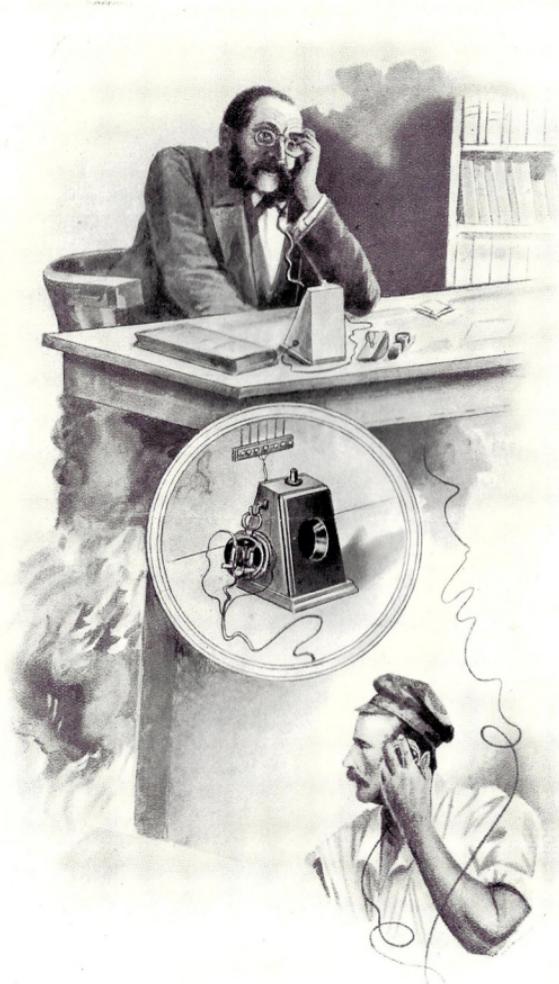
Diese und noch viele andere Uebelstände, welche die bisher verwendeten Apparate hatten, überwinden wir, die

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.

Wir ermöglichen es Jedermann, sich die unvergleichlichen Vorteile des Telefons

- für **Büreaux**
- für **Lagerräume**
- für **Werkstatt**
- für **Fabrik**
- für **Privathaus**
- für **Restaurants**
- für **Hotels**, wo und wie es auch immer sei
zu Nutze zu machen.



Die vorzügliche Konstruktion unseres, durch verschiedene Patente geschützten Apparates, bietet Ihnen bei der Anlage eines **Privattelefons** folgende Vorteile.

Sie haben

Keine Installationskosten
Keine Unterhaltungskosten
Keine Reparaturspesen
Keine Zahlung bei Erneuerung
des Materials, weder für **Apparate**,
Leitungsdrähte noch **Elemente**

zu leisten.

Wir übernehmen alles gegen Zahlung des jährlichen sehr bescheidenen Abonnementsbetrags von

M. 12.— per Apparat für 1 bis 10 Apparate

„ 10.— „ „ „ 11 und mehr Apparate

incl. 50 Meter Draht pro Apparat.

Wir übernehmen mithin für M. 12.— resp. M. 10.— die **Einrichtung jeglichem Wunsche entsprechend**, die **Kosten für Unterhaltung der**

Leitung
Apparate und
Elemente.

Wir übernehmen gleichfalls zu vorteilhaften Bedingungen, die **Einrichtung von Telefonanlagen zur Verbindung grosser Häuser-complexe.**

Alle näheren Auskünfte erhalten Sie durch die

Deutsche Privat-Telefongesellschaft

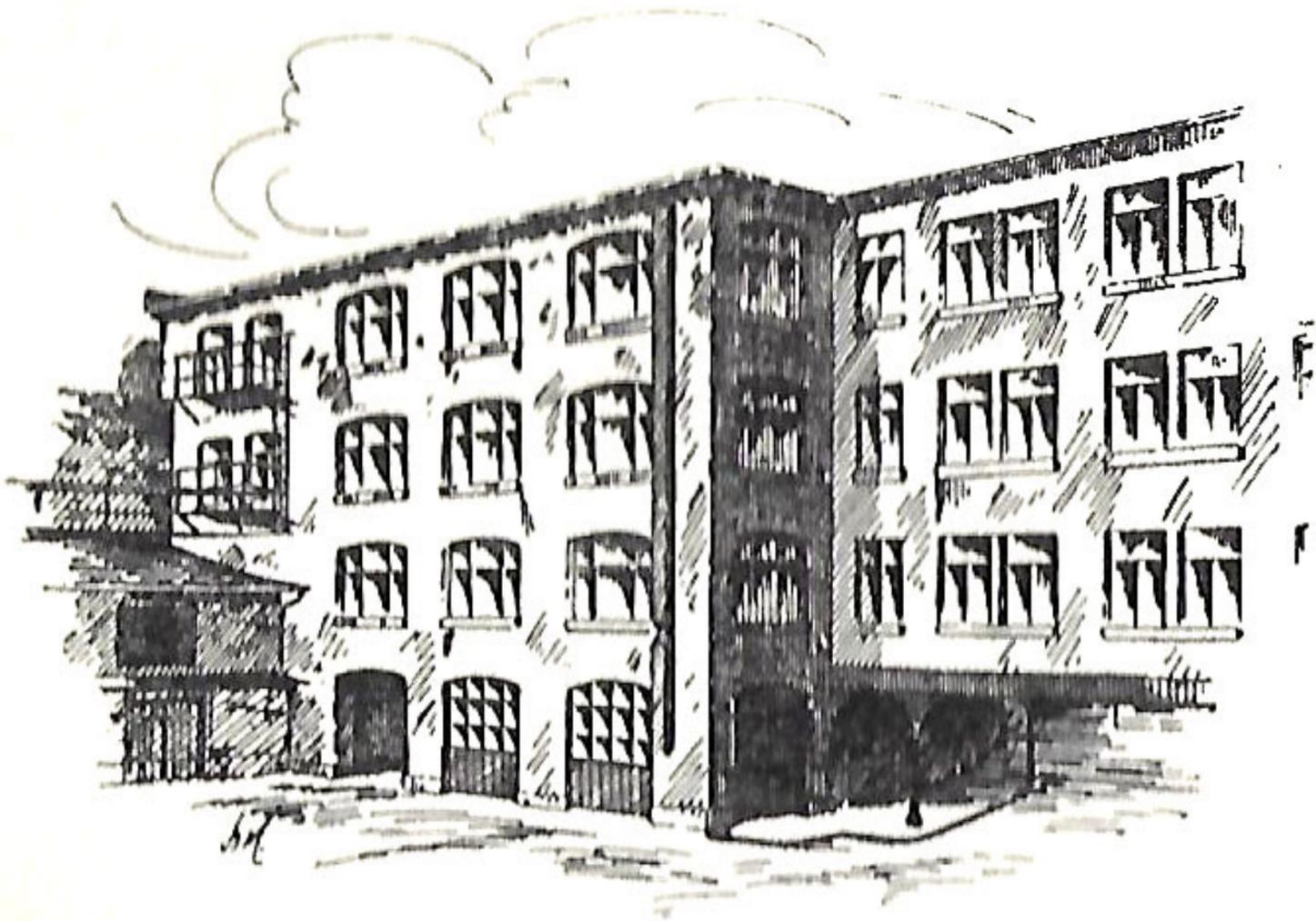
Frankfurt a. M., Siebfrauenstrasse 6

und die Firma

Heinrich Zeiss, 36 Kaiserstrasse 36.



stände, welche die bisher verwendeten Apparate hatten, überwinden wir, die Deutsche Privat - Telefongesellschaft H. Fuld & Co., mit unseren vollkommenen Apparaten, mit unserem billigen Abonne-

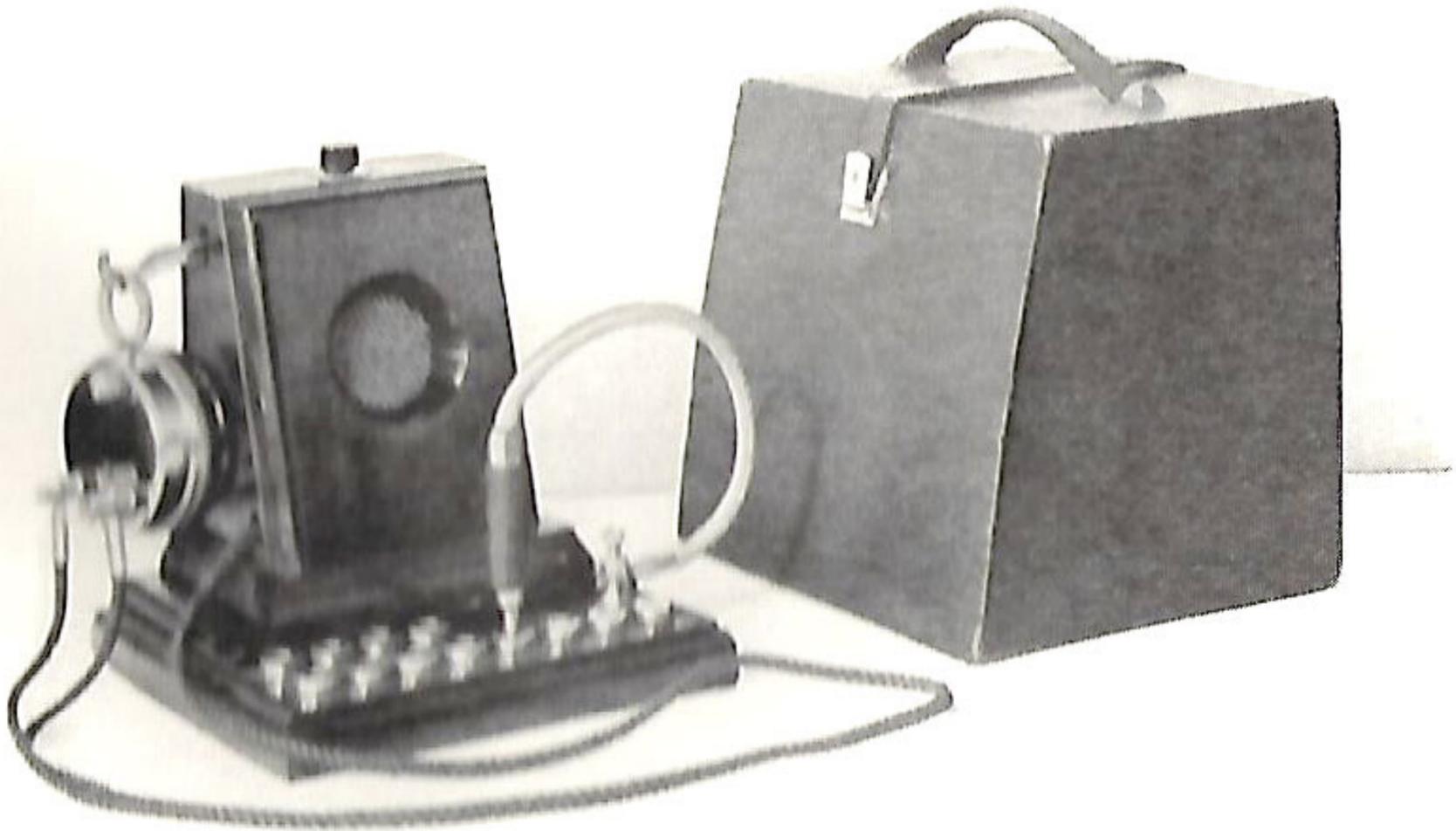
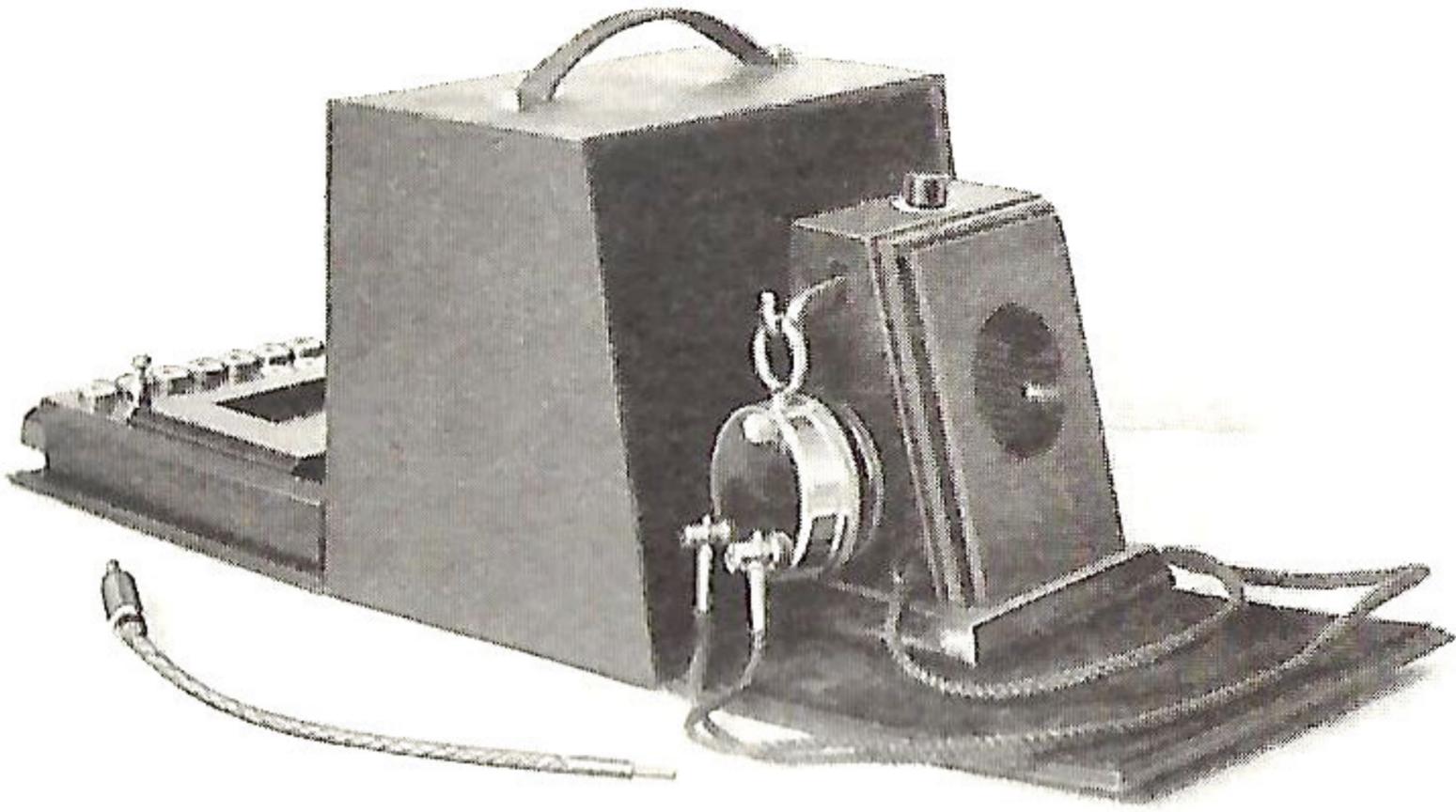


Haus Schäfergasse 10

in dem sich die ersten Werkstätten befanden, 1899—1902

mentssystem und mit der absoluten Garantie, welche wir für Leitung, Apparate und deren tadelloses Funktionieren übernehmen“. Kamen daraufhin Interessenten in die Liebfrauenstraße, konnte ihnen in der Garn Großhandlung Heinrich Zeiß im gleichen Hause eine von der „Gesellschaft“

gelegte Telefonanlage im Gebrauch gezeigt werden. Die meisten freilich galt es aufzusuchen und zu bearbeiten, bis sie sich durch Unterzeichnung eines auf drei Jahre lautenden Vertrages in Kunden verwandelten. Solcher Akquisition unterzog sich Fuld selber; unermüdlich und unverdrossen, begleitet von einem Monteur oder Lehrling, der einen Apparat zu Vorführungszwecken trug, wanderte er Straß' auf, Straß' ab; hieß es, Eindruck machen, leistete er sich wohl auch einen Einspänner. Wer damals mit ihm zu tun hatte, erinnerte sich seiner als eines langen und schmalen, mageren und blassen jungen Menschen, der äußerlich unfertig wirkte und in seinem steten schwarzen Anzug, mit dem schwarzen Halbzyylinder eher einem verspäteten Konfirmanden glich als dem um 1900 geläufigen Typ des seriösen Geschäftsmannes mit Vollbart und Goldbrille, aber die Klarheit und Zielsicherheit seiner Ansichten im Gespräch bewies jedem, daß dieser Zwanzigjährige ernster zu nehmen war als ein ganzes Schock dop-



Der Musterapparat
mit dem Harry Fuld die ersten Aquisitionen machte

pelt oder dreifach so alter. Hatte seinerzeit selbst ein Fachmann, wie der Generalpostmeister Stephan, gezweifelt, ob in Berlin eine Telefonzentrale mehr als 23 Anschlüsse finden werde, so wucherte auch in Frankfurt manches Mißtrauen gegen die Apparate und das Mietsystem. Wenn gleichwohl Kunde um Kunde in den Büchern der „Deutschen Privat-Telefongesellschaft“ eingetragen wurde, war dieser Erfolg nicht zuletzt dem Eifer, der Werbegabe und der Überzeugungskraft Fulds zu danken. Banken und Fabriken, Hotels und Kaffees, Brauereien und Druckereien, Großhandlungen und Einzelgeschäfte, Rechtsanwälte, Ärzte und auch Private gehörten bald zu den Abonnenten, und nicht nur in Frankfurt, sondern auch im Umkreis; eine der größten Anlagen der Frühzeit erhielt, mit 26 Sprechstellen, die Chemische Fabrik E. Merck in Darmstadt.

Schon das Beispiel der Brüsseler „Société de téléphone privé“, an die für jeden Apparat eine Lizenz zu entrichten war, wies auf die Gründung von Filialen hin,

und auch die Bezeichnung Deutsche statt Frankfurter Telefongesellschaft erlaubte den Schluß, daß sich die Firma nicht auf den Bereich zwischen Gallus- und Friedberger Warte zu beschränken oder höchstens einen kleinen bis Hanau und Darmstadt reichenden Zirkel zu schlagen gedachte. Als es denn am Ende des ersten Jahres vor aller Beteiligten Augen lag, daß die Sache „prima prima“ war, ging Fuld tatkräftig und zukunftsfreudig an die Schaffung von Stützpunkten im Reich. Er bewährte dabei sein sozusagen strategisches Geschick; die Filialen betrachtete er als Außenwerke, die sich aus eigener Kraft halten mußten und auch durch ihren Fall die Hauptstellung nicht gefährden durften. Deshalb trieb er durchwegs kapitalkräftige und unternehmungslustige Herren auf, die, in ihre Tasche greifend, die Tochtergesellschaften meist in Form einer G. m. b. H. ins Leben riefen. Außer der Verpflichtung, die Apparate von der Muttergesellschaft zu beziehen und von jeder Miete einen Anteil an sie abzuführen, hat-

ten sie ihr jederzeit Einblick in ihre Verträge und ihre Bücher zu gestatten; dafür empfangen sie von Frankfurt außer der Grundidee nicht nur für Wochen und Monate geschulte Monteure zur Einarbeitung ihres Personals, sondern auch dauernd Anregungen, Hinweise und organisatorische Aufgaben samt Lösung. Obwohl sie finanziell auf eigenen Füßen standen, durfte Fuld mit vollem Recht sagen, daß sie „unter seiner Ägide“ gegründet seien und geleitet würden.

Das Jahr 1900 schon sah die Entstehung von Tochterunternehmungen in West- und Süddeutschland: Köln und Mannheim, München und Nürnberg hißten die Flagge der „Deutschen Privat - Telefongesellschaft“. Das folgende Jahr brachte, von der Gründung einer Filiale in Straßburg abgesehen, den Vorstoß nach Nord- und Ostdeutschland: Leipzig und Dresden, Hamburg und Breslau wurden dem Fuld'schen Telefonvermietsystem angeschlossen. Den entscheidenden Schritt für die Ausdehnung des Geschäftes über ganz Deutschland aber

bedeutete im November 1901 die Errichtung der Tochtergesellschaft in Berlin, die sich unter den umsichtigen und zupackenden Herren Hamburger und Salomon verheißungsvoll entwickelte; unter den ersten der bald nach Tausenden zählenden Abonnenten fanden sich Polizei-Präsidium, Kriegsministerium und Reichsamt des Innern; bereits im Mai 1902 ließ die Tochtergesellschaft der Hauptstadt durch die Länge ihrer Mieterlisten alle anderen Filialen weit hinter sich.

Mit den von Antwerpen gelieferten Apparaten gab es manchen Anstand und Ärger, obwohl sie in den Werkstätten der Firma Fuld verändert und verbessert wurden. Die Idee, selber zur Fabrikation überzugehen, lag also um so näher, als mit wachsendem Umfang der einzelnen Anlagen häufig Sonderwünsche der Mieter zu befriedigen waren. Vollends drängte die Entstehung und Entwicklung der Tochtergesellschaften auf diesen Weg. Schritt für Schritt wurde unter Lehnerts Leitung die Produktion aufgenommen, die ursprüng-

lich, da die einzelnen Teile bei größeren elektrotechnischen Firmen gekauft wurden, mehr Montage war, aber mit dem zunehmenden Bedürfnis vom Einfachen zum Schwierigeren vordrang. Dadurch, daß er sich wohl um Herkunft, Qualität und Preis des Rohmaterials kümmerte, aber nie seinem bewährten Mitarbeiter in die technischen Fragen hineinredete, bewies Fuld seine Eignung auch zum Industriellen, und in seinem Schatten schoß nun ein Fabrikationsbetrieb in die Höhe, dessen Eigenart darin bestand, daß er, statt für den Markt zu erzeugen, nur der Nachfrage in den Grenzen des eigenen Geschäftssystems genügte: die Neugründung und Erweiterung der Filialen belebte die Produktion in Frankfurt, die Produktion in Frankfurt forderte Neugründung und Erweiterung von Filialen. Diese Entfaltung des Betriebes — „es wachsen die Räume, es dehnt sich das Haus“ — machte schon 1902 die Verlegung der Büros aus der Liebfrauenstraße und der Werkstätten aus der Schäfergasse 10 in die Vilbelergasse 29 nötig,

wo jene zwei Stockwerke einnahmen und diese rund einhundertfünfzig Arbeiter beschäftigten.



Haus Vilbelergasse 29
in dem sich in den Jahren 1902—1907 Büros
und Werkstätten befanden

Einen neuen, starken Auftrieb erfuhr die Produktion, als die Reichspostverwaltung 1900 die Einschränkung aufhob, daß Pri-

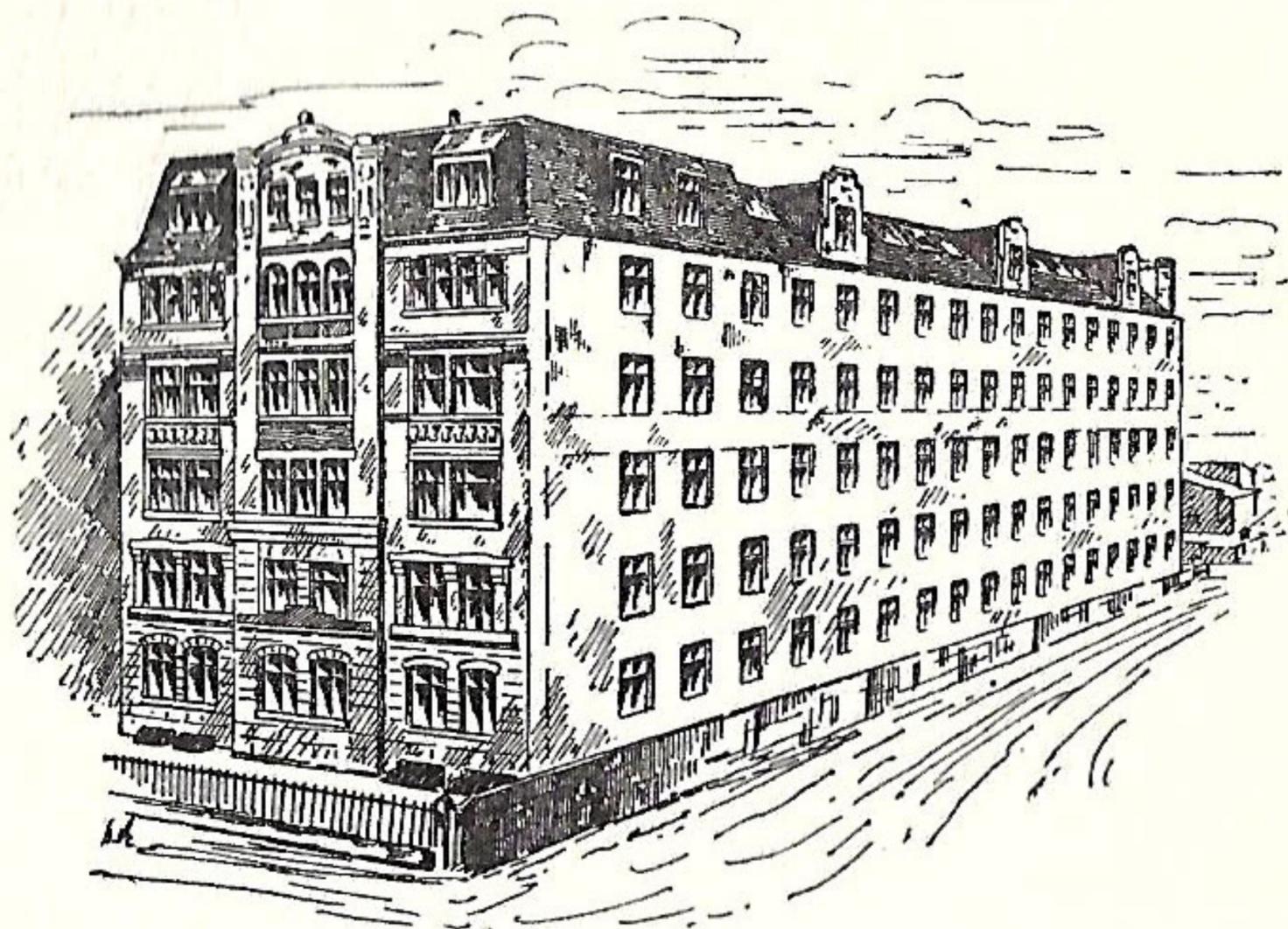
vatunternehmer keine Anlagen mit Anschluß an das öffentliche Netz herstellen durften; Haustelefon und Anschluß ans Amt war bis dahin streng getrennt gewesen. Daß fortan jeder Apparat einer Privatanlage die Verbindung mit dem Amt erlangen konnte und durfte, reizte Verbesserungstrieb und Erfindungsgeist unter dem Dach der Firma Fuld. Längst schon herrschte hier die Einsicht, daß sie sich mit Lieferung der besten und vollkommensten Apparate an ihre Kunden selber am meisten nützte, denn ganz zu schweigen davon, daß ihr ungestörtes Funktionieren am wirksamsten für das Unternehmen warb, erforderten sie die geringsten Reparaturkosten; je ausgezeichneter die Apparate, desto größer die Gewinnquote der „Deutschen Privat-Telefongesellschaft“. Jetzt aber warf man sich, nachdem die Berliner Tochtergesellschaft die Anregung gegeben und den Anfang gemacht hatte, mit besonderem Eifer auf die Erzeugung von Nebenstellenapparaten; ein neues Reihenschaltungsmodell sprach beredt für die

technische Leistungsfähigkeit des jungen Produktionsbetriebs. Inzwischen waren auch die längst bestehenden großen Firmen der Elektroindustrie, die anfangs auf den „Telefonvermieter“ mit einer Art verächtlichen Mitleids herabgesehen hatten, auf die Erfolge des Neulings und Eindringlings, der, ohne nach links oder rechts zu schauen, seinen Weg ging, aufmerksam geworden, und fanden es bald nicht mehr unter ihrer Würde, im Vermieten von Nebenstellenanlagen die Konkurrenz mit ihm aufzunehmen. Ein kleiner Betrieb, dessen Gründer sich erst bei Fuld umgetan hatte und 1903 mit einer „Haustelefon-Gesellschaft“ in Berlin auf dem Plan erschien, konnte sich nicht durchsetzen, schon 1906 wurde er von der „Deutschen Privat-Telefongesellschaft“ übernommen. Die Großen dagegen hielten durch; nur vermochten sie nicht zu hindern, daß das Fuldsche Unternehmen, das allmählich eine Tradition sein eigen nannte, mit seinen Leistungen an der Spitze lag und dem gesamten, dem öffentlichen wie dem privaten Fernsprechwesen

einen beträchtlichen, vorwärtsreißenden Ruck gab. Wenn der Staatssekretär im Reichspostministerium, Feyerabend, in seinem Werk „Fünfzig Jahre Fernsprecher in Deutschland“ von diesen Jahren sagt: „Die Schwachstromindustrie hatte bald erkannt, daß sie nur durch die besten Leistungen den größten Nutzen für sich erzielen konnte, und hat dadurch mit dazu beigetragen, daß die Fernsprechnebenanlagen heute in keinem Lande der Welt so verbreitet und technisch so vielseitig entwickelt sind, wie in Deutschland“, so darf die Firma Fuld diese Anerkennung nicht zuletzt für sich in Anspruch nehmen.

Dem Unternehmen, das schon 1901 die Fabrikation als „Telefon- und Telegraphenbau G. m. b. H.“ organisatorisch absonderte, 1903 für das lokale Vermietgeschäft eine „Frankfurter Privat-Telefon-Gesellschaft“ schuf und 1907 einen erheblichen Teil des großen Gebäudes Mainzer Landstraße 193 für seine Büros und seine Werkstätten mit ihren jetzt zweihundertfünfzig Arbeitern belegte, wurde allmählich

Deutschland zu klein, obwohl sich hier fast mit jedem Jahr, 1906 in Hannover, 1908 in Magdeburg und Bremen, 1910 in Erfurt,



Büros und Werkstätten im Haus Mainzer Landstraße 193
in den Jahren 1907—1912

Halle, Elberfeld, Königsberg und Plauen, 1911 in Düsseldorf, Danzig und Saarbrücken, neue Filialen auftraten. Die Niederlassung im Ausland heischte in vielem eine veränderte Einstellung, Anpassung an ganz andere Verhältnisse, neue Methoden, aber, von Wien abgesehen, wo schon 1900 aufgemacht wurde, setzte sich H. Fuld &

Co. 1905 in Budapest und Amsterdam fest, 1907 in Mailand, 1908 in Prag; Brünn und London, Paris und der Haag folgten 1909, Neapel im Jahr darauf, und Kopenhagen und Basel schlossen sich 1911 an.

Daß sich das Unternehmen aus so kleinen Anfängen so atemraubend rasch entwickelte, lag auch daran, daß seine Gründung in eine Zeit der wirtschaftlichen Hochkonjunktur fiel, die sich, nur vorübergehend durch leichtere Krisen unterbrochen, durch Jahre und Jahre fortsetzte. In raschem Tempo vollzog sich im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts die Vermehrung der produktiven Kräfte und Kapitalien. Welch ein wirtschaftlicher Aufschwung drückte sich allein in der Entwicklung des Fernsprechwesens aus! Zwischen 1899 und 1913 stieg die Zahl der Anschlüsse in Deutschland von 227 683 auf 1 376 915, die der in einem Jahr vermittelten Gespräche von 621 Millionen auf 2,5 Milliarden, und die Gesamtlänge der Telefonleitungen verdreizehnfachte sich. Da am Ende die private Telefonie eine andere Funktion des

gleichen Organismus war wie das öffentliche Fernsprechwesen, versinnbildlichen solche Ziffern auch den Wind, der die Segel des glückhaften Schiffes „Deutsche Privat-Telefongesellschaft“ schwellte. Mitsolchem Winde ließ sich trefflich segeln. Aber die wirtschaftliche Hochkonjunkturschuf doch nur die allgemeine Voraussetzung dafür, daß, sicher nicht reibungslos, nicht ohne Fehlschlag, nicht ohne Zahlung von Reuegeld, doch ohne größere Hemmung, im wesentlichen glatt und unwiderstehlich, das Fuldsche Unternehmen aus einem Kleinbetrieb zu einem Mittel-, aus einem Mittel- zu einem Großbetrieb gedieh.

Die Dankesschuld gegen seine Mitarbeiter für diese Entwicklung zu leugnen, wäre am letzten im Sinne des Firmengründers gewesen. In der technischen Leitung schaltete und waltete nach wie vor Carl Lehner in seiner ruhig unbeirrbaren Art; im kaufmännischen Büro, wo in den ersten Anfängen die Mutter des Chefs die Korrespondenz hatte führen helfen, saßen die Brüder Leichthammer, Karl und Her-

mann; von den Filialleitern, die über ihren Bereich hinaus das besondere geschäftliche Vertrauen Fulds genossen, kamen Hamburger in Berlin und Morgenroth in Paris in erster Reihe. Schließlich ergaben sich Aufbau und Tätigkeit eines solchen Werkes aus dem Zusammenstrom vieler Energien, aus der Miteinanderarbeit aller Kräfte, und dem letzten Hilfsarbeiter und der jüngsten Stenotypistin, soweit sie nur mit ihrem ganzen Einsatz zahlten, gebührte ihr unbestreitbar Maß Verdienst an dem Gang des großen Ganzen. Aber wenn die „Deutsche Privat-Telefongesellschaft“ mit ihren Abteilungen Fabrikation und Vertrieb und all ihren Verzweigungen und Verflechtungen im In- und Ausland eine gewaltige Präzisionsmaschine darstellte, bei der Rädchen in Rädchen griff, so arbeitete in der Mitte dieser Maschine als ihr Motor die Willenskraft Harry Fulds.

Angeborene und erworbene Eigenschaften bestätigten ihn jeden Tag aufs neue als den berufenen Leiter eines großen Wirt-

schaftsunternehmens. Autodidakt in fast allem, worauf es ankam, wuchs er mit seinen höheren Zwecken. Überblick über das Große und Einblick in das Kleine zeichneten ihn im gleichen Maße aus. Sein Auge schweifte über den europäischen Markt und erkannte, wo zu neuem Vorstoß auszuholen war; belebte sich in einem Gebiet im Zeichen der Hochkonjunktur die Bautätigkeit, so flog Weisung dorthin, die Architekten und Baufirmen zu bearbeiten; legte sich über einen anderen Strich lähmend eine Krise mit Zahlungseinstellungen und Bankerotts, so wurden die Akquisiteure zu Anwälten und Konkursverwaltern in Marsch gesetzt. Aber ebenso drang sein Blick in fast unwesentliche Einzelheiten der einzelnen Filialen ein; daß Herr Soundso in Halle die Nächte durchbummelte, blieb ihm keineswegs verborgen.

Nicht minder scharf war seine Witterung für vielleicht noch ferne Entwicklungsmöglichkeiten. Hatte er dann durch Überlegen und Nachdenken, Besprechen und Erörtern den Punkt herausgetüftelt, wo

sich der Hebel ansetzen ließ, so war er in seinem Entschluß nicht mehr zu erschüttern. Den gefaßten Plan durchzuführen, kannte seine Energie keinerlei Hemmungen. Zugute kam ihm dabei seine beträchtliche Organisations- und Dispositions-gabe; Fäden zu knüpfen, Brücken zu schlagen, das eine mit dem anderen zu verbinden, Neues in ein kunstvoll gegliedertes System sinnreich einzufügen, hieß seine Lust. Seine Menschenkenntnis wurde dabei von seiner Meisterschaft der Menschenbehandlung übertroffen; vor allem bei Verhandlungen mit Geschäftspartnern, deren Art seiner Art „lag“, oder die sich geschickt auf sein Wesen einzustellen wußten, holte er Erstaunliches heraus. In solchen Fällen durfte er sich auch getrost auf die Eingebung des Augenblicks verlassen; mit einem Mitarbeiter fuhr er etwa zu einer außerordentlich wichtigen Besprechung, aber da im Eisenbahnabteil die Unterhaltung von selbst berührte, was man tun werde, wenn dies, und was man sagen solle, wenn jenes, unterbrach er jäh: „Schade

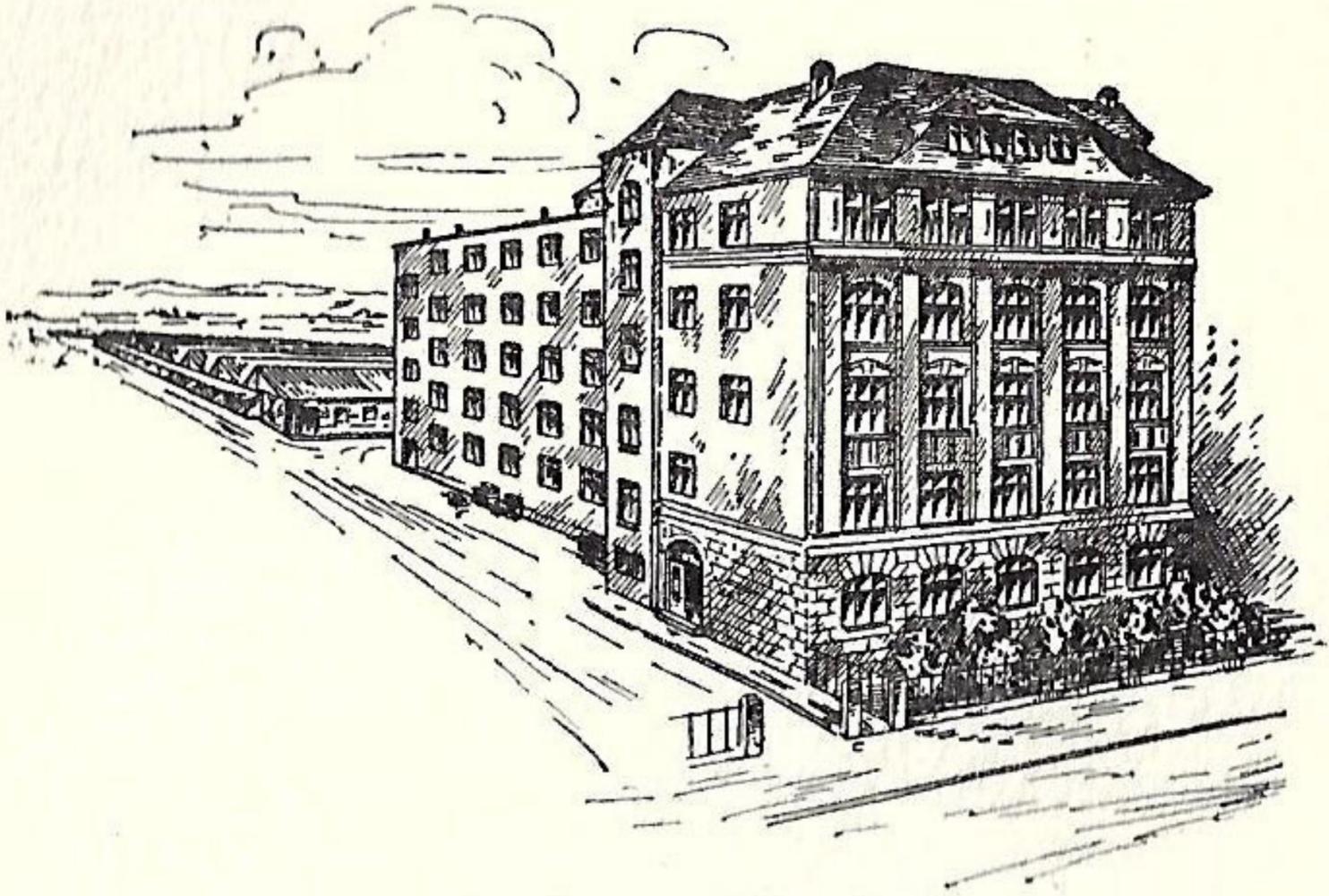
um die Zeit, die wir mit Überlegung vergeuden! Im gegebenen Augenblick findet sich alles von selbst.“ Denn er war zu tausend Teilen ein Praktiker, wo er kaum zu einem Teil ein Theoretiker war.

Immerhin kannte auch das Geschäftsgebaren dieses Empirikers Grundsätze, von denen er nie abwich. Dazu gehörte das napoleonische Prinzip der Konzentration aller Kräfte auf einen Punkt. Jede Zersplitterung von Energien haßte er als ein Hemmnis des Erfolges. Als die Firma 1913 zur Erzeugung und Vermietung elektrischer Uhren überging, wurde streng auf die Trennung der entsprechenden Organisationen und Geschäfte geachtet. Desgleichen blieb er der Regel treu, nie ein Risiko zu übernehmen, ehe die Überzeugung feststand, daß es kein eigentliches Risiko sei. Das erste beim Beginn einer neuen Aktion war, sich Rückendeckung für den ungünstigsten Fall zu beschaffen; Bankkredite hielt er gern, selbst wenn er sie nicht unmittelbar brauchte, in der Reserve, um sie jederzeit von heute auf morgen

ins Treffen führen zu können; das Gefühl, finanziell gerüstet zu sein, war dem andererseits selbst in Kleinigkeiten, Sparsamen mit hohen Provisionen und Zinssummen nie zu hoch bezahlt.

Sein impulsives Temperament hatte er, weil es die Geschäftsklugheit so erforderte, zügeln gelernt, aber eine bequeme Natur war er im geschäftlichen Umgang keineswegs. Nicht selten prallte er mit seinen Mitarbeitern hart zusammen, mancher zog sich grollend zurück, aber war der Grundzug seines Wesens eine Schlaueit im höheren Sinne, durch deren Blinzeln menschliche Güte leuchtete, so legte er den größten Wert darauf, daß das persönliche Verhältnis zu Menschen, die er schätzte, nicht getrübt wurde, wenn er mit ihnen einen heftigen geschäftlichen Strauß ausfocht. Auf der anderen Seite ergaben sich mit Erweiterung des Betriebes Zusammenstöße patentrechtlicher und sonstiger Art mit älteren Firmen. Seine Taktik wußte dann, selbst bei günstigem Prozeßstand, ein paar Pflöcke zurückzustecken, wenn er sich, in

die Zukunft blickend, sagte, daß es sich um einen Gegner handelte, mit dem man es auf die Dauer nicht verschütten möchte.



Im eigenen Gebäude
Mainzer Landstraße 140, ab 1912

Welche Gaben Fuld aber mitbrachte, um das zu leisten, was er leistete, zuerst fiel seine ungeheure Arbeitswut ins Auge. Die Arbeitsorgane waren bei ihm hypertrophisch entwickelt. Das Wort: Der Erste und der Letzte im Geschäft! blieb hier wirklich nicht in der Phrase stecken. Häufig saß er schon um sechs, um sechseinhalb, um sieben Uhr in der Früh an seinem

Schreibtisch, lange ehe einer der Angestellten erschien; die Zeit, zum Mittagessen nach Hause zu gehen, hätte er als verschwendet empfunden; spätabends erst machte er Schluß, um doch nicht Schluß zu machen. Der ganze Tag verging mit Besprechungen, Konferenzen, Diktaten, Telefonaten; der letzten Postbestellung mußte ein Lehrling weit entgegenlaufen, damit die wichtigeren der Briefe noch am gleichen Tage erledigt werden konnten. Dazu die Reisen; das stete Nachtquartier der Schlafwagen; Ermüdung gab es nicht und durfte es nicht geben. Nach erfülltem Tagewerk konnte er mit einem Mitarbeiter lange, lange Nachtstunden die Berliner Linden auf und ab spazieren, um eine aufs Korn genommene geschäftliche Aktion mit allen Fürs und Widere durchzusprechen. Oder er war die nicht kleine Strecke von Petersburg nach Frankfurt ohne Aufenthalt durchgereist und fand, sich vom Bahnhof sofort ins Geschäft begebend, einen Brief vor, der ihn bewog, seinen Hut wieder aufzusetzen und ohne

Verzug, ohne seinem Zuhause auch nur einen flüchtigen Besuch zu gönnen, nach Offenbach zu fahren.

Psychologische Probleme hackt mit der Holzaxt zurecht, wer den Drang zum Geldverdienen als Grundtrieb eines solchen Lebens nimmt. Sicher machte es Fuld Freude, in der Liste der Steuerzahler von Jahr zu Jahr in eine höhere Stufe aufzusteigen, aber die Sucht, Schätze zu raffen, gab für sein Handeln nicht den Ausschlag. Was ihn weit mehr befriedigte und ausfüllte, war die Wonne des Schaffens, der Rausch des schöpferisch tätigen Menschen, der ein Neues unter seinen Händen werden und wachsen sieht. Wie nur ein Künstler war er von der Idee seines Werkes besessen: er besaß nicht das Geschäft, das Geschäft besaß ihn. Darum stieß daheim und auf Reisen kaum etwas zu seinen Sinnen vor, das nicht mit seinem Unternehmen zusammenhing; die Lücken seiner Aufnahme-fähigkeit vermochte er gegen alle anderen Eindrücke abzudichten. Lissabon war nicht die Stadt, in der ein farbenbunter Karne-

val den dagegen Gleichgültigen umtobt hatte, sondern ein Ort, wo dieses oder jenes Geschäft unter Dach und Fach gekommen war, und in der Mailänder „Skala“ ließ er sich ungerührt von der Fülle der Töne umwogen, um schon in der ersten Pause seinen Begleiter am Rockärmel ins Foyer zu ziehen und während der folgenden Akte einen Vertrag, Paragraph um Paragraph, festzulegen.

Auch seine Sonntage waren keine Sonntage, da sie der Klärung schwieriger Betriebsfragen durch stundenlange Ferngespräche dienten, und wenn ihn die Seinen, besorgt um seine Gesundheit, einmal zur Entspannung zu zwingen wußten, wurde es meist eine sehr problematische Erholung; die Geschäftsbriefe, oft auch Geschäftsbesuche folgten ihm in die Kurorte, Telefon gab es überall, und mancher Hotelgast an einem friedlichen Badeplatz fuhr in aller Herrgottsfrühe wütend im Bett auf, weil aus dem Nebenzimmer das Klappern einer Schreibmaschine drang, an der eine aus Frankfurt herbeigeordnete Ste-

notypistin Fulds Diktat entgegennahm. Erst recht arbeitete auch im Park und auf der Kurpromenade sein Hirn und förderte Einfälle und Gedanken zutage, die in ein winziges Notizbüchelchen gekritzelt und später sorgsam in die „Kartothek der Ideen“ eingereiht wurden. Ganz unverkennbar bedeutete dieses rastlose Leben ein Zehren von der Substanz, da es seine Erholung von der Arbeit nur in der Arbeit oder bestenfalls in der Genugtuung über die Erfolge der Arbeit fand. Der Vier- unddreißigjährige schon flocht denn gelegentlich in einen Geschäftsbrief das Geständnis ein, er fühle sich „sehr angegriffen“.

Wenn Fuld allmählich aus Magerkeit und Schmalschulterigkeit ins Gegenteil hineinwuchs, so entsprang dies weit mehr dem Mangel an körperlicher Durcharbeitung als einem sogenannten guten Leben. Bei gesegnetem Appetit hatte er wie jeder, der noch im Mannesalter auf Süßigkeiten versessen ist, nur geringes Verständnis für die Reize einer erlesenen Küche, und im

Notfall trank er lieber schlechtes Mineralwasser als guten Wein. Nur dem Nikotin frönte er mit Leidenschaft; je schwerer seine Importen, meist Corona Corona, waren, desto mehr rauchte er davon. Auch im Geistigen verschloß er sich mehr oder minder bewußt gegen viele Genüsse. Theater, Literatur, Philosophie, Musik lagen, schon weil es ihm an Zeit gebrach, weit draußen an der Peripherie seiner Interessen, und zur Religion hatte er nur die Beziehung, daß ihn der Glaube der Väter, dessen rein formale Gebote er vernachlässigte, zum ausgiebigen Wohltun anhielt. Dafür lebte der Trieb zum Kunsthandel, der ihn in frühen Jugendjahren beherrscht hatte, jetzt in vergeistigter Form als Trieb zum Kunst sammeln in ihm weiter. Was an musischen Regungen in ihm steckte, ballte sich in dieser Neigung zusammen. Sicher empfand er es auf diesem Felde am freudigsten, daß er nicht so sehr zu rechnen brauchte. Von einem Fachmann wie Professor Swarzenski ließ er sich systematisch in die Oberstufe der Kunstgeschichte einführen und

bei seinen Käufen beraten, aber er durfte auch seinem eigenen, sicheren Instinkt trauen. Ein unleugbar primitiver Zug in seiner Natur, ein Stück Urwald in seiner Seele brachte ihm die Primitiven aller Zeiten und Zonen nahe; er liebte Negerplastiken, gotische Holzfiguren und Kunstwerke des Orients, und es stand kaum im Gegensatz dazu, daß er auch den jüngsten Expressionisten verständnisvoll entgegenkam. Zu den Zierden seiner Sammlung zählte ein kleiner romanischer Reliquien-schrein aus dem zwölften Jahrhundert, die Hieronymusgruppe von Tilman Riemen-schneider in Alabaster und ein japanischer Buddha aus Bronze; neben Madonnen des norditalienischen Trecento auf Goldgrund grüßten von den Wänden seiner Wohnung in der Bockenheimer Anlage Nr. 7 moderne Gemälde von Trübner und Pissaro, Hofer und Hodler, Matisse und Donghen, Denis und Amiet, nicht zu vergessen das ausdrucksvolle Meyrink-Portrait von Kokoschka.

Dieses Heim schuf Fuld sich nach seiner

Heirat mit Flora Sondheimer aus Straßburg, im Jahre 1903, aber ein Ruhehafen wurde es für den von seiner Arbeit Aufgefressenen nicht, obwohl seine Gattin in ihrer Anspruchslosigkeit und zurückhaltend ruhigen Art von dem geliebten Manne manche innere und äußere Störung fernhielt. Hatte er zum Abend auswärtige Geschäftsfreunde als Gäste, so drehte sich das Gespräch vor der Suppe und nach dem Käse, wie zwischen Suppe und Käse kaum je um anderes als um Geschäftsdinge, und der Gedankenaustausch am Telefon machte nicht einmal an der Schwelle seines Schlafzimmers Halt. Die Krönung dieser Ehe war für ihn die Geburt eines lange ersehnten Sohnes im September 1913; eine verschwenderische Fülle von Geschenken, die selbst Fernstehende erreichte, gab von seiner unmäßigen Freude Kunde. Stand er an der Wiege des Kleinen, seine Atemzüge belauschend, stellte er sich ihn nicht als Nachfolger in seinem Unternehmen vor; nein, der Erbe des Namens Harry Fuld soll einmal ein großer

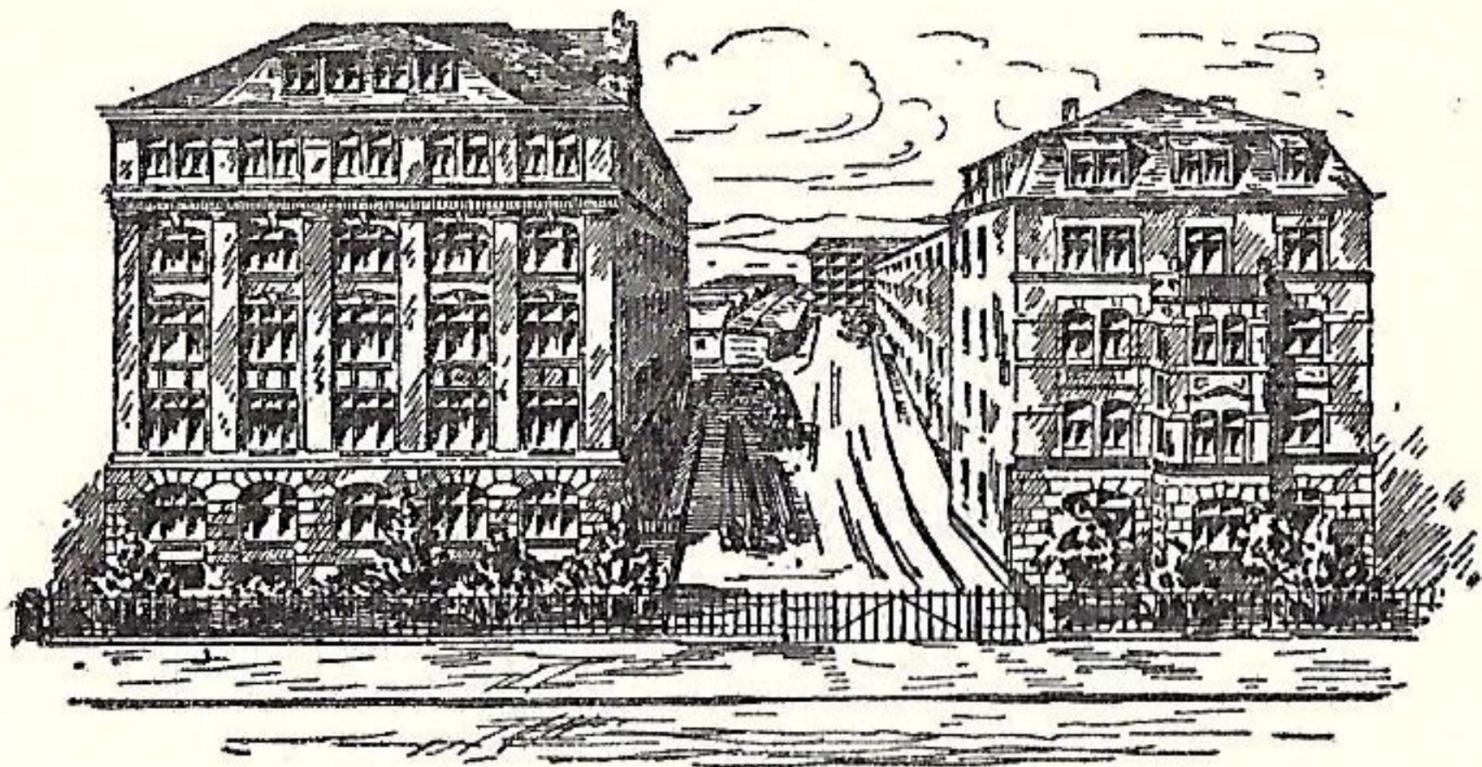
und hilfreicher Arzt werden; er selber besaß die Mittel, ihm zu schaffen, was an äußeren Voraussetzungen dazu gehörte. Dem Professor Dr. med. Harry Fuld eine ganze Klinik zur unentgeltlichen Behandlung Armer hinzustellen, das waren so Träume eines glücklichen Vaters.

Wie Fuld im Geschäftlichen meist nicht das Herz auf der Zunge trug, so hielt er auch im Privaten mit Äußerungen seiner Gefühle zurück. „Es gibt“, gestand er einmal in einem Brief an seine Schwester, „Menschen, bei denen der Strom vom Herzen zum Munde geht, aber in der Kehle steckenbleibt, und es gibt Menschen, bei denen der warme Strom des Gefühls aus dem Munde kommt und nicht bis zum Herzen vordringt. Ich gehöre zu der ersten Kategorie“. Er empfand tief und stark. Wie bei vielen seiner Glaubensgenossen schoß der Familiensinn bei ihm sehr in die Halme; auch die Verwandten achten und neunten Grades hatten ein Plätzchen in dem Register seines Herzens. Mit unbedingter Liebe aber hing er an seiner Mutter und

an seinen Schwestern. In unzähligen Briefen hielt er sie, wenn auch summarisch, von jeder der unzähligen Reisen über sein Befinden und seine Stimmung auf dem laufenden, und war er in Frankfurt, verbrachte er so ziemlich jeden freien Abend mit der ältesten Schwester, der einzigen nicht nach auswärts verheirateten, bei der Mutter, die nur zwei Häuser von der seinen eine Wohnung bezogen hatte. Obwohl auch in das Familiengeplätscher dieser stillen Abende die Spritzer des Geschäftsbetriebs hineinschlügen, und er Dutzende Male den Telefonhörer in die Hand nahm, empfand er hier noch am ehesten wahres Behagen. Hatte er draußen auf einer seiner üblichen „Hetztouren“ einen Augenblick, um seine geheimsten Empfindungen zu belauschen, so ergriff ihn wohl die Sehnsucht nach solchen Abenden. „Rom“, schrieb er aus der italienischen Hauptstadt, „ist schön, aber Frankfurt immer noch viel, viel schöner, besonders in der Sofaecke, Bockenheimer Anlage 5, erster Stock“.

Aber diese Sofaecke war fast mehr ein

Wunschtraum als eine Wirklichkeit. Wirklichkeit war der Mahlstrom seines Betriebes, der ihn herumwirbelte und herumriß. Vor immer neue und immer größere Aufgaben stellte ihn die amerikanisch anmutende Entwicklung seines Unternehmens. Die Zentrale des „Fuld-Konzerns“, der in



Werk I

Mainzer Landstraße 136—140, im Jahre 1916

Deutschland über dreitausend Arbeiter und Angestellte beschäftigte, davon in Frankfurt vierhundert, nahm seit 1912 ein umfangreiches und weiträumiges Gebäude, Mainzer Landstraße Nr. 136/140 ein. Der Umsatz hatte sich von 1901 bis 1913 versiebenfacht. Zu den vorhandenen Fili-

alen, deren Überführung in den ungeteilten eigenen Besitz die neueste Phase der Fuldschen Geschäftspolitik kennzeichnete, waren Tochtergesellschaften in Petersburg, Triest, Glasgow, Lodz und Lille gekommen; fast zur Hälfte lag der Schwerpunkt des Geschäfts im Ausland. Für 1914 war der Ausbau des englischen Stützpunktes vorgesehen; die Aussichten in Rußland schienen, bei der Aufnahmefähigkeit dieses fast jungfräulichen Marktes, mehr als glänzend; mit einer Niederlassung in Argentinien sollte der Sprung über den Ozean gewagt werden, und der Bau von Glühlampen- und automatischen Zentralanlagen versprach auch im Inland reiche Ernte. Da kam der Krieg.

III.

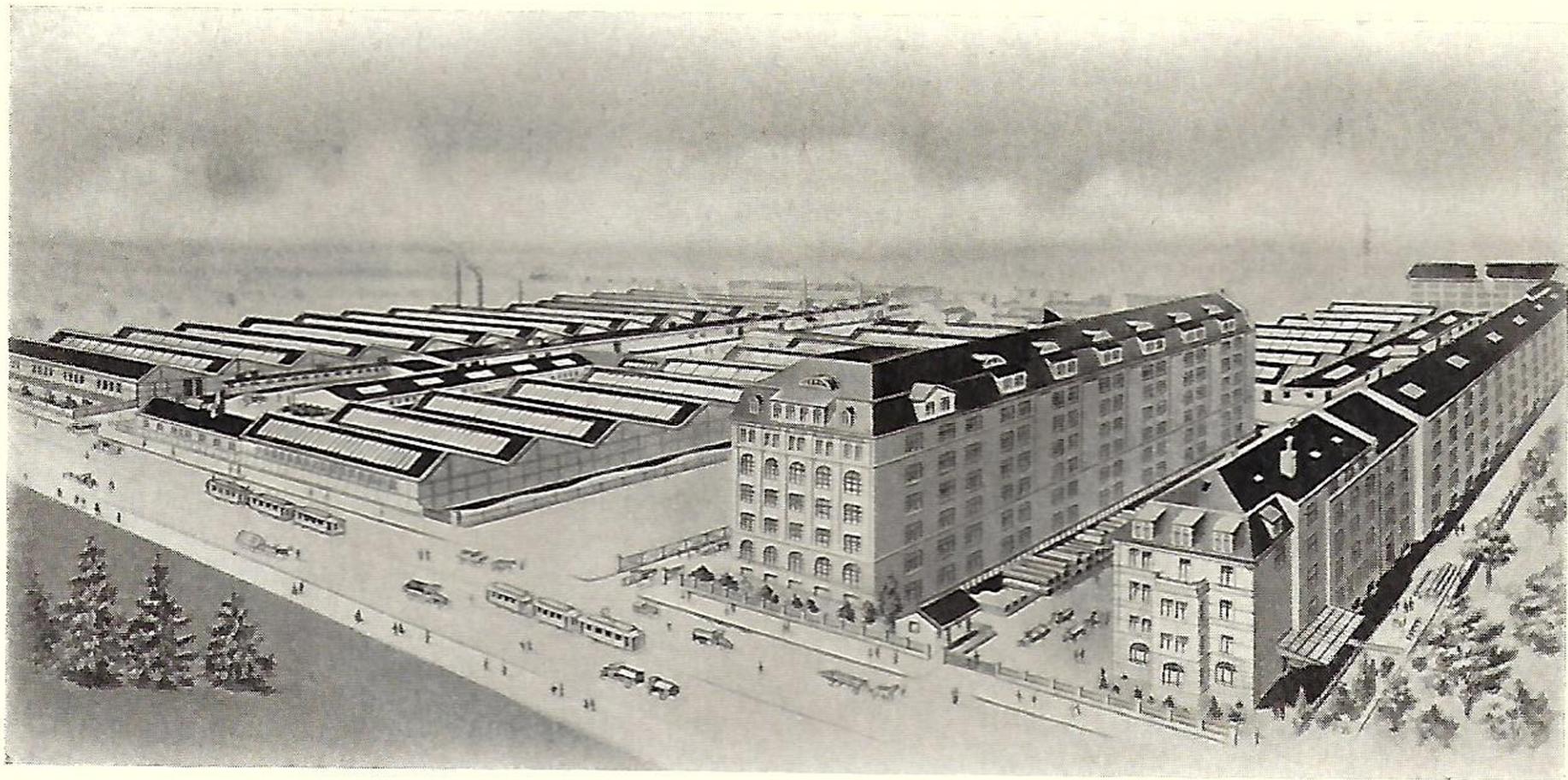
So kritisch Harry Fuld in allen Dingen der Wirtschaft und seines Geschäftes dachte, so willig schwamm er zu Kriegsbeginn im Strome der allgemeinen Anschauung, daß das ungeheure Ringen der Völker nicht lange währen könne. Am ersten Mobilmachungstage meint er zuversichtlich, daß in drei Wochen alles vorbei sein werde, und Ende August 1914 bedeutete er einem Geschäftsfreund: „Wir werden wieder mit Rußland gute Freunde werden, die Beziehungen zu Frankreich und England werden auch wieder gute, und in drei Jahren weiß man nichts mehr davon, daß es heute so heiß hergegangen ist.“

Nicht erst zwei Jahre später mußte er seinen Irrtum einsehen, als ihm in der Kaserne des Feld-Artillerie-Regiments Nr. 63 eine Rekrutengarnitur verpaßt wurde. Freilich wurde er schon nach kaum vierzehn Tagen dem Zivil und seinem Geschäft zurückgegeben, nicht nur, weil ihn ein

III.

So kritisch Harry Fuld in allen Dingen der Wirtschaft und seines Geschäftes dachte, so willig schwamm er zu Kriegsbeginn im Strome der allgemeinen Anschauung, daß das ungeheure Ringen der Völker nicht lange währen könne. Am ersten Mobilmachungstage meint er zuversichtlich, daß in drei Wochen alles vorbei sein werde, und Ende August 1914 bedeutete er einem Geschäftsfreund: „Wir werden wieder mit Rußland gute Freunde werden, die Beziehungen zu Frankreich und England werden auch wieder gute, und in drei Jahren weiß man nichts mehr davon, daß es heute so heiß hergegangen ist.“

Nicht erst zwei Jahre später mußte er seinen Irrtum einsehen, als ihm in der Kaserne des Feld-Artillerie-Regiments Nr. 63 eine Rekrutengarnitur verpaßt wurde. Freilich wurde er schon nach kaum vierzehn Tagen dem Zivil und seinem Geschäft zurückgegeben, nicht nur, weil ihn ein



Fabriken in Frankfurt a. M.

Augenfehler zum Frontdienst untauglich machte, sondern auch, weil er an der Spitze seines Unternehmens dem Vaterland weit größere Dienste zu leisten vermochte. Denn von Anfang an wurde der Betrieb auf Kriegsbedarf umgestellt und angehalten, Koppelschlösser und Kochgeschirre zu fabricieren. Als im zweiten Jahre noch die Lieferung von Granatzündern in beträchtlichem Umfange dazukam, ließ die Firma in der Höchster Straße neue große Fabrikräume bauen; die Zahl der beschäftigten Arbeiter schwankte zwischen 2000 und 3000. Aber auch in diesem Fach konnte sich Fuld betätigen. Da der Kriegsausbruch die deutsche Armee auf dem Gebiete des Feldfernsprechwesens recht dürftig ausgerüstet angetroffen hatte, und da der Stellungskrieg eine nicht vorgesehene Vervielfältigung der Telefonanlagen mit sich brachte, wurde die Privatindustrie stark angestrengt, um das Versäumte nachzuholen. Zu Tausenden und Zehntausenden stellte die „Telefon- und Telegraphenbau G. m. b. H.“ Feldfernsprecher, Armeefernpre-

cher, Schauzeichenschränke und Weckerklappen her. Aber alle diese Arbeiten trugen keine Befriedigung in sich selber. Eingespant in das eiserne Netz der für den Heeresbedarf erzeugenden Industrie, vermochte der Betrieb eine eigene Initiative nicht zu entfalten, sondern mußte mehr oder minder mechanisch die Bestellungen ausführen, die die neuen Kunden, Inspektion der Telegrafentruppen und Verkehrstechnische Prüfungskommission, aufgaben. Dazu trat in der belagerten Festung Deutschland der Materialmangel, der, sich von Monat zu Monat verschärfend, das Produzieren mehr und mehr zu einer Qual machte. Kein Wunder, daß Fuld sich immer häufiger „nervös und abgespannt“ fühlte und mit den Millionen des deutschen Volkes nur den einen Wunsch teilte: Schluß! „Das Leben“, seufzte er im Mai 1917, „das man jetzt führt, ist ein Hundeleben.“

Anfangs war er wohl geneigt, den durch den Krieg bewirkten Stillstand als finanzielle Erholungspause für manche Tochter-

gesellschaft zu betrachten, die sich allzu stürmisch entwickelt hatte. Aber als sich die Kriegsdauer nicht mehr auf Wochen oder Monate, sondern auf Jahre belief, nahm er die stets schwerere Schädigung des Betriebes mit Kummer zur Kenntnis. Zwar arbeiteten die Vertriebsgesellschaften weiter, und auch die Mieten liefen nach wie vor ein, aber noch mehr als die Erwägung, daß es sich bei allen Kriegsneugründungen, Kriegsgesellschaften, Kriegsindustriebetrieben um vorübergehende und kurzlebige Erscheinungen handelte, mit denen nur von der Hand in den Mund Geschäfte zu machen waren, verbot der Mangel an Personal und an Rohstoffen die Ausdehnung der Werbetätigkeit. Kupfer und Messing waren mit Beschlag belegt und lediglich gegen Freigabebescheine zu erhalten, die die Behörden nur ausstellten, wenn sie ein dringendes öffentliches Interesse anerkannten. Die Not zwang darum, bei so empfindlichen Geräten wie Fernsprechanlagen zu minderwertigen Ersatzstoffen zu greifen. Messing wurde durch Eisen er-

setzt, soweit sich Messing durch Eisen ersetzen läßt, und Zinkleitungen traten an die Stelle von Kupferleitungen. Die Erschwerungen, die sich wie Bleigewichte an das Inlandsgeschäft hängten, galten in erhöhtem Maße für das Geschäft in den Ländern der Verbündeten und Neutralen. Soweit das Ausland vollends zu den Gegnern Deutschlands gehörte, hatte der Kriegsbeginn die Fuldschen Unternehmungen wie eine Sturzsee über Bord gespült; sie wurden als „feindliches Eigentum“ unter Sequester gestellt; man hörte nichts mehr von ihnen, und wenn ja, wenig Tröstliches. Abseits der Heereslieferungen schrumpfte unter diesen Verhältnissen der Umsatz der Firma auf den Stand des Jahres 1901 zusammen; trotz der mächtigen Betriebe in der Mainzer Landstraße und Höchster Straße schien man fast nicht weiter als in der Liebfrauenstraße.

Der Friede, der kein Friede war, brachte Erschütterung um Erschütterung der politischen und ökonomischen Grundlagen; mit Ruhrbesetzung, Geldentwertung, In-

flation, Deflation, Reparation wurde es eine Kette von Krisen, die nicht abriß. Aber mit ungebrochener Energie gingen die „H. Fuld & Co. Telefon- und Telegrafengeräte“, wie man seit 1918 firmierte, an die Arbeit. Um das Mietgeschäft wieder rentabel zu machen, hieß es, bei den während des Krieges gelegten Anlagen einen Ersatz des Ersatzes vorzunehmen und statt des Zinkes und des Eisens wieder Kupfer und Messing anzubringen, denn bei den minder geeigneten Stoffen verschlang die Reparatur mehr, als die Miete abwarf. Überhaupt lenkte Fuld sofort nach Kriegsende sein Augenmerk darauf, die Vertriebsgesellschaften wieder mit hochwertiger Friedensware zu beliefern. Diese Gesellschaften durch Erwerb der Anteile an sich zu bringen, hatte schon vor dem Kriege zu seiner Geschäftspolitik gehört, aber wenn er sie damals jederzeit mit Nutzen wieder abzustoßen bereit war, so flößten ihm die Erfahrungen des Krieges die Überzeugung ein, daß es ratsam sei, „Anteile nur zu dauerndem Besitz zu erwerben“. Auf der

Linie dieser Erkenntnis gelang es ihm, durch planmäßige und bedachte Arbeit nach und nach sämtliche Vertriebsgesellschaften bis auf drei in seiner Hand zu vereinigen und sie so erst mit Schenkeldruck und Sporen zum Beibehalt der Gangart zu zwingen, die auf die Dauer Lähmung und Leerlauf der Frankfurter Fabrikation verhinderte. Der Fuld-Konzern bildete zehn Jahre nach dem Kriege einen fast lückenlos geschlossenen Kreis.

Nicht so sehr die Befürchtung, daß eine gewisse Übersättigung des Marktes über kurz oder lang die unaufhörliche Ausdehnung des Mietgeschäftes verlangsamen oder stoppen müsse, als die Einsicht, daß in gefahrenschwangerer Zeit ein Unternehmen nicht nur auf einen Produktionspfeiler gestützt sein dürfe, führte zu einer Ausweitung der Fabrikationsbasis. Auf der Herstellung höchst komplizierter und im Gebrauch doch sehr einfacher Tefefonzentralen lag mehr denn je das Schwergewicht der Erzeugung. Ein Blick in die von Professor Sigwart Ruppel 1931 heraus-

gegebenen „Geschichtstafeln der Elektrotechnik“ vermittelt einen großen Begriff von den exemplarischen Leistungen der Firma; wenn dort aufgeführt waren für 1922 ein „Drehwähler—Automatensystem mit in Drehwählern aufgelösten Strowger-Wählern“, für 1923 eine „Devisentisch-Mehrplatz-Fernsprecheinrichtung für Verkehrsmöglichkeit nach verschiedenen Richtungen unabhängig von privater Zwischenvermittlung“, für 1926 „Stangenwähler-Automaten-Zentralen“, für 1928 eine „Rapid-Sucheinrichtung mit automatischer Einstellung durch Signal vom rufenden Teilnehmer aus ohne Nachwahl einer Suchnummer“, für 1929 eine „Automatische Zentrale für Amts- und Hausverkehr mit besonderen Wähler-Aggregaten zur Weitergabe ankommender Amtsgespräche“, für 1930 „Klein-Nebenstellenanlagen für Außenstellen mit Selbsteinschaltung auf Amt und Rückfragemöglichkeit über nur eine Anschlußleitung“, so handelte es sich dabei um Neuerungen und Verbesserungen, die nicht nur der Firma, sondern

auch dem deutschen Erfindungsgeist draußen in der Welt Ehre machten. In vielen Städten waren Fabriken und Warenhäuser, Börsen und Behörden jeder Art mit diesen außerordentlich sinnvollen, genau arbeitenden Telefonanlagen versehen; als Spitzenleistung auf diesem Gebiete konnte die des Frankfurter Rathauses und des Berliner Polizei-Präsidiums gelten, an deren erster sechs Monate, an deren zweiter über ein Jahr gebaut wurde. Im Rahmen des Konzerns erzeugten und vertrieben besondere Gesellschaften, unter denen die „Elektrozeit A.G.“ die wichtigste war, elektrische Uhrenanlagen, Licht- und Rufanlagen namentlich für Hotels und Krankenhäuser und Alarmzentralen für Feuerwehr, Polizei und Eisenbahn. Wenn es irgend klappte, wurden auch solche weitläufigen Anlagen vermietet, weil dieses System nicht nur einen höheren Ertrag sicherte, sondern auch das im eigenen Interesse der Firma liegende ungestörte Funktionieren verbürgte. Wo der Verkauf nicht zu erreichen war, suchte man War-

tungsverträge abzuschließen, um das ungestörte Funktionieren der Anlagen zu sichern. Wenn sich die Fabrik von Photo- waagen und anderen Automaten nicht ganz auf der Linie des Betriebes hielt, wie er ursprünglich gedacht und organisch gewachsen war, so fügte sich ihm die Telefon- versicherung, entsprungen einer der frucht- baren Ideen Fulds und ausgeübt von der „Elektra Versicherungs - A.G.“ wider- spruchslos ein. Daß das Unternehmen 1928 in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde, änderte an seinen Grundlagen nichts, da die Papiere im Familien- und Firmenbesitz blieben und nicht gehandelt wurden. Die „H. Fuld & Co. Telephon- & Telegraphenwerke A.G.“, die eine straffere Zusammenfassung der einzelnen Geschäfte gestattete, kontrollierte zu Ende des drit- ten Jahrzehnts des Jahrhunderts in mehr als fünfzig deutschen Städten an die hun- dert Gesellschaften.

Auch im Ausland, wo vor allem in den bis 1919 gegnerischen Staaten alles in Trümmern lag, packte Fuld mit gewohnter,

mit gesteigerter Zähigkeit und Zielbewußtheit den Aufbau an. Nicht nur die wirtschaftlichen Selbständigkeitsbestrebungen der einzelnen Länder, die sich in hohen Schutzzöllen und Einfuhrverboten ausdrückten, türmten gerade einer deutschen Firma Hemmnis um Hemmnis entgegen; es mußten andere Arbeitsmethoden gesucht, neue Niederlassungsformen gefunden werden, aber nach und nach glückte es doch, in der Schweiz und Holland, in Österreich, in der Tschechoslowakei, in Ungarn gedeihlich zu arbeiten, und auch in Frankreich, in Italien, in England, in Belgien Absatzgebiete zu schaffen. Als nach Überwindung eines Tiefpunktes der Gesamtumsatz des Unternehmens im Jahre 1927 um 45% höher als der des letzten, normalen Friedensjahres 1913 lag, gingen davon rund drei Zehntel ins Ausland.

Die Nachkriegszeit heischte von jedem, der im Dienst des Fuld-Konzerns seinen Mann stehen wollte, schärfere Anspannung und höhere Leistung, nicht zuletzt von dem engeren Stab, der den Chef umgab. Zu der

„Alten Garde“ der Lehner und Brüder Leichthammer, die, verstärkt durch den von einem Außenposten hereingeholten Morgenroth, außer ihren sonstigen Qualitäten über einen Schatz kostbarer Erfahrungen verfügte, kam ein Neffe des Firmengründers, S. D. Cramer, der von der Pike auf hatte dienen müssen, und Franz Igersheimer, der als Mitglied der Frankfurter Zentrale in die Berliner Tochtergesellschaft delegiert wurde. Ungewöhnliche geschäftliche Begabung bahnte auch einer Frau, Meta Gadesmann, einen Weg in dieses Kollegium, das durch Richard Schneider und Arthur Rapp wirksam abgerundet wurde. Auch von diesen Spitzenmitarbeitern verlangte Fuld, was er von sich selber wie von den bescheidensten Angestellten verlangte: Pflichterfüllung und Pünktlichkeit. Kennzeichnend blieben die vom Portier geführten sogenannten „Anwesenheitslisten“, die über den Arbeitsbeginn eines jeden auf dem laufenden hielten. Auf der anderen Seite hatte er ein starkes Gefühl innerer Verpflichtung ge-

gen die ihm geschäftlich Nahestehenden. Der Mann, den die Lästerzungen der am Wege Überholten als Gewaltmenschen verschrien, konnte seinen Mitarbeitern gegenüber, vor allem, wenn Krankheit oder Tod ihre Familien heimsuchte, eine Zartheit des Empfindens an den Tag legen, die rührte. Leute, die geschäftlich mit ihm zu tun hatten, stimmten ein hohes Loblied auf seinen Gerechtigkeitssinn an, wie jener Lieferant aus dem Hessischen, der, 1919 vertragsgemäß in Kriegsanleihe ausbezahlt, vor drei Gerichtsinstanzen gegen die Firma unterlag und, an das Billigkeitsgefühl Fulds appellierend, von ihm die eingeklagte Summe in bar und die Advokatenkosten obendrein erhielt. Aber Leiter, Angestellte und Arbeiter, die in nähere Berührung mit ihm kamen, rühmten auch, was mehr ist als kalte Gerechtigkeit: seine Güte; Fragen nach Frau und Kind und den sonstigen Privatverhältnissen eines im Konzern Beschäftigten, den er alle Jubeljahre einmal sah, verfehlten nie ihre Wirkung. Einer der klügsten der Schritte aber

war, daß er seine Spitzenmitarbeiter durch eine Verquickung von Gewinn- und Substanzbeteiligung an sich fesselte; nicht nur ideell, sondern auch materiell am Aufschwung des Unternehmens aufs eindringlichste interessiert, holten sie aus sich heraus, was irgend herauszuholen war.

Doch so wertvoll, so unersetzlich im einzelnen ihre Mitarbeit war, die meisten und heftigsten Anforderungen stürmten in dieser Nachkriegszeit auf den Firmenträger selber ein. Wie ein Kapitän nicht bei glatter See, sondern im Sturm seine seemännischen Eigenschaften zu bewähren hat, offenbarte Fuld seine hohe Führertugenden in drangvollen Jahren, deren keines die sogenannten normalen Verhältnisse von 1914 aufwies, und in denen meist eine Sorge der anderen die Klinke in die Hand gab. „Ich habe“, erklärte er einmal seinen Charakter, „eine gute Natur, ich bin nie himmelhochjauchzend, aber auch nie zu Tode betrübt, und ich betrachte die Dinge mit einem sehr nüchternen Auge“. Daß in der Tat nahezu völlig zutraf, was er hier

über sich aussagte, war nötig, um in einer Epoche zu bestehen, in der streckenweise in der Wirtschaft alles drunter und drüber ging. Der Festigkeit und Nüchternheit bedurfte er nicht nur, um bei bösem Wetter selbst den Kopf hoch und den Blick klar zu halten, sondern auch, um seinen Mitarbeitern über Perioden der Verzagttheit hinwegzuhelfen. Das glückte ihm fast stets. Er pumpte sie, wenn sie das Kinn noch so verdrossen auf die Brust senkten, in einer halben Stunde voll Optimismus. Das Bewußtsein, auf Gedeih und Verderb mit einem Führer zusammenzuhängen, dessen geschäftliche Phantasie aus der verfahrensten Lage durch blitzartige Eingebung einen sicheren Ausweg fand, das Gefühl, an Bord des Schiffes zu sein, das Cäsar und sein Glück trug, beruhigte und ermunterte, belebte und befeuerte sie.

Ein Unternehmen, das fast ganz auf Verträge aufgebaut war, mußte durch den Währungsverfall, während gleichzeitig alle für Verträge entscheidenden öffentlichen Instanzen an der unmöglichen Glei-

chung: Mark ist Mark festhielten, aufschwerste erschüttert werden. Neben der Überführung der einzelnen Vertriebsgesellschaften in den eigenen Besitz galt darum auch nach der Stabilisierung der Mark Fulds Hauptsorge der Aufgabe, die Lieferungsverträge auf eine dem veränderten Preisniveau angepaßte Basis zu stellen. Bedeutete beides eine fast vollkommene Neuorganisation des ganzen Unternehmens, so umschloß jedes für sich eine gewaltige, den Mann scharf hernehmende, Nerven kostende Arbeit, da sie auf Schritt und Tritt gegen Interessenwiderstände prallte. Aber um diese Umstellung mit Erfolg durchzuführen, half das eine dem anderen; die Vertriebsgesellschaften, die bereits ganz in Fulds Hand übergegangen waren, dienten als Schrittmacher für die Anpassung der Verträge und die Neugestaltung der Preise. Als die Räume auch der Mainzer Landstraße 136-140 trotz Zu- und Umbauten der Ausdehnung des Betriebes nicht mehr zu genügen drohten, und der Erwerb eines Geländes für einen

Neubau ins Auge gefaßt wurde, erwog Fuld eine Weile die Verpflanzung des Unternehmens nach Berlin. Einmal versprach er sich auf einem Felde, das sein geschäftlicher Ehrgeiz seit langem und bislang fruchtlos beackerte, leichtere Erfolge; wenn in der Hauptstadt die maßgebenden Behörden persönlicher und häufiger bearbeitet würden, rechnete er darauf, in die Reihe der Lieferanten für den größten Abnehmer von Erzeugnissen der Schwachstromindustrie, die Reichspost, einzurücken. Daneben schien ihm auch für das Auslandsgeschäft die Lage der Zentrale in Berlin günstiger, weil sich die bestellungslustigen Fremden weit mehr dorthin zogen als in eine Provinzstadt. Wenn die Gründe, die dagegen sprachen, nicht zuletzt die Rücksicht auf den Stamm alter Arbeiter, die bei einer Übersiedelung der Firma brotlos würden, den Ausschlag für den Verbleib in Frankfurt gaben, so vor allem, weil seine Spitzenmitarbeiter der Absicht Fuld's widerrieten.

Solchen selbst seinen Wünschen schroff

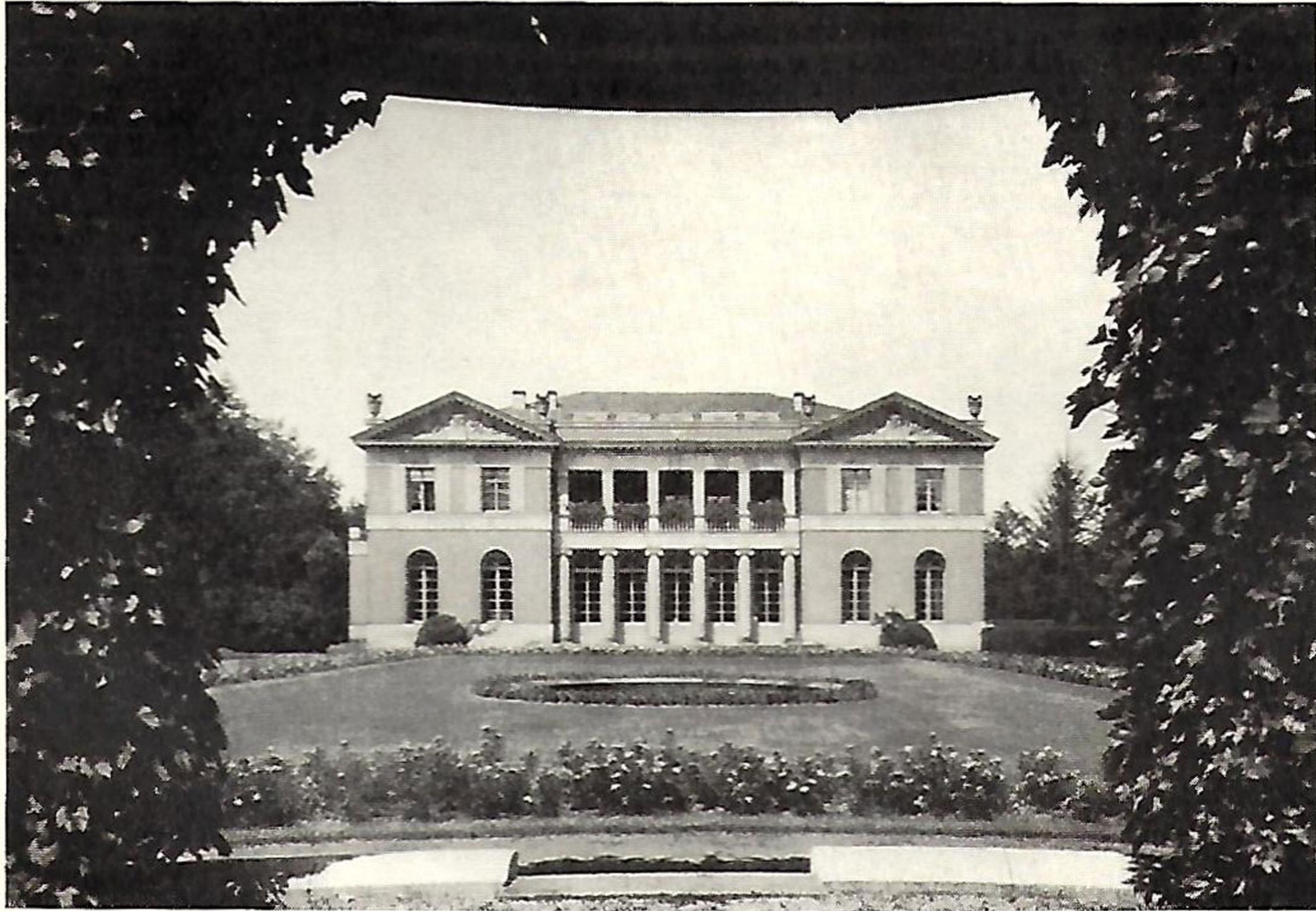
zuwidergehenden Rat nahm er nie übel, wenn auch auf dem Grund seiner Seele etwas wie der Glaube an die eigene Unfehlbarkeit in Angelegenheiten seines Geschäftes schlummern mochte. Sein an sich nicht geringes Selbstbewußtsein war durch die lange Reihe seiner Erfolge erheblich gesteigert worden. Durch seine Gepflogenheit, nie Dinge zu behandeln, die er nicht „aus dem FF“ verstand, durch seine Sach- und Personenkenntnis, die sich auf alle wichtigen Einzelheiten und alle halbwegs wesentlichen Menschen eines so großen Geschäftskomplexes erstreckte, durch sein kaufmännisches Ingenium, das ihn von hundert Fällen neunundneunzigmal intuitiv das Richtige und Notwendige treffen ließ, hatte er sich ein gewaltiges Ansehen erworben; welches Staunen erregte es bei Kennern, daß er jederzeit das Zahlenbild einer Bilanz plastisch genug vor dem inneren Auge hatte, um, ohne die geringste Ziffernnotiz, darüber ausführlich zu reden! Aber nie mißbrauchte er seine Autorität zu willkürlichen und selbstherrlichen Be-

schlüssen. Er duldete den Widerspruch nicht nur, sondern suchte geradezu die Kritik, denn wenn diesem Ideen-Krösus auch die Gedanken und Pläne in der Einsamkeit des stillen Kämmerleins in Schwärmen zuflogen, so war er doch insofern eine sokratische Natur, als er der Kommunion mit anderen Menschen, der Reibung der Gehirne bedurfte, um zu entwickeln und abzuschleifen, was aus seinem Kopf hervorging. Zwar schlug er um Kollegialberatungen des Direktoriums, weil sie ihm unfruchtbar dünkten, nach Möglichkeit einen Bogen, aber mit einem oder zwei sachkundigen Mitarbeitern, fern allem Geschwätz, einen Gegenstand durchzusprechen, war für ihn um so gewinnreicher, je präziser die Antworten auf seine präzisen Fragen lauteten; damit das Ding von allen Seiten beleuchtet wurde, komplizierte er dann vielleicht auch das Einfache oder belebte die Erörterung durch Gegengründe, an die er selber nicht glaubte.

Aber selbst wenn er einsah, daß er bei seiner Überfülle von Ideen Rat und Wider-

spruch der Mitarbeiter auch im Sinne notwendigen Bremsens brauchte, lag bei ihm die letzte Entscheidung. Manchmal schien nach der Bemeisterung der Schwierigkeiten, die sich aus der Umstellung des Unternehmens während und nach der Inflation ergaben, seiner Tatkraft sein Aufgabenkreis zu eng. Berlin? Ja, da hingen doch noch höhere Kränze in den Sternen! Wie ein alter General komme er sich vor, erklärte er seinem engeren Stab: „Was ich jetzt geschäftlich arbeite, vergleiche ich mit einer Tätigkeit auf dem Exerzierplatz; ich bin nach meinem Empfinden nicht so ausgenutzt, wie ich ausgenutzt werden könnte, denn mir liegt es nicht mehr, heute mit einem Geschäftsführer über seinen Anstellungsvertrag zu verhandeln, morgen die Gründung einer neuen Filiale zu besprechen oder in die Wege zu leiten, übermorgen in Erwägungen darüber einzutreten, wie man die Anteile einer unabhängigen Gesellschaft aufkaufen kann. Wenn wir nach Berlin übersiedeln und das Geschäft in gewisser Richtung auf eine noch brei-

tere Grundlage stellen, dann reizt es mich, noch einmal das Heft für einige Jahre in die Hand zu nehmen und wie ein alter General aufs Schlachtfeld zu ziehen. Ich sehe in Berlin Aufgaben, die einen großen, inneren Wert — ich spreche nicht von meinen materiellen Erfolgen — haben und reizvoll sind.“ Gleichwohl blieb er, auch nach Scheitern der Berliner Pläne, dem Unternehmen, das seinen Namen trug und in dem sein Geist lebte, mit allen Fibern und Fasern seines Wesens verhaftet und legte Leistungen hin, die niemanden auf den Gedanken brachten, seine Kraft komme nicht nach Gebühr zur Geltung. Dazu gehörten zwei Aktionen, die keineswegs von der Linie seiner allgemeinen Geschäftspolitik abschweiften! Die geniale einfache Art, wie er das an ihn herangebrachte Problem Merk-Telefonbau-A.-G., München, anpackte, legte ebenso von seinem wirtschaftlichen Scharfblick Zeugnis ab wie der Abschluß der Interessengemeinschaft mit der Telephonfabrik A.G. vormals J. Berliner.



Wohnhaus Berlin-Grünwald, Douglasstraße

Daß er 1926 seinen Wohnsitz nach Berlin verlegte, änderte nicht mehr an seiner führenden Rolle im Konzern als die Tatsache, daß er mit Umwandlung des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft als Vorsitzender des Aufsichtsrats zeichnete. Das war Form, Inhalt war seine starke Persönlichkeit, die sich überall und von überall her durchsetzte. Das Telefon, zu dessen fanatischsten Benutzern er zeitlebens gehörte, überbrückte für ihn den Raum zwischen Spree und Main; Berichte und Statistiken über die Vorgänge in der Zentrale flogen tagtäglich auf seinen Schreibtisch; häufige Reisen seiner Mitarbeiter zu ihm rundeten das Bild ebenso ab, wie seine periodischen Aufenthalte in Frankfurt. Auch jetzt war Fuld selber jahraus, jahrein für die Firma unterwegs, in allen großen Hotels des Kontinents ein bekannter und geachteter Gast, und als Anfang 1930 die Verhandlungen über den Verkauf der Betriebe an die amerikanische „International Telephone and Telegraph Corporation“, die ihre Hand auf einen großen Teil der deut-

schen Schwachstromindustrie legte, soweit gediehen waren, fuhr er im Februar nach New York nicht anders als nach Mannheim; er landete, besprach sich ergebnislos mit den Unterhändlern und bestieg das Schiff aufs neue; der Aufenthalt in Amerika dauerte keine zehn Tage.

Daß seine Leistungen anerkannt wurden, wußte er; daß ihm dafür Bewunderung gezollt wurde, war ihm nicht unlieb, wenn er es auch nicht wahr haben wollte. Dafür schätzte er äußere Ehren ein, wie sie es verdienen. Eine zweckbewußt betriebene Wohltätigkeit mit den Mitteln, die er für Notleidende hergab, hätte ihm schon im kaiserlichen Deutschland Titel und Orden eingetragen; er verschmähte sie. Im Jahre 1923 wurde er, so gut wie ohne sein Zutun, Konsul des jugoslawischen Staates, oder, wie es damals hieß, Königreichs der Serben, Kroaten und Slowenen, aber er machte von Amt und Würde kaum Gebrauch und ließ sich beides ohne Bedauern wieder entgleiten. Stolz war er dagegen auf Leistungen von Familienmit-

gliedern, auch wenn sie auf einem anderen Gebiet lagen. Als er in dem Schaufenster einer Buchhandlung in St. Moritz den mit dem Kleist-Preis ausgezeichneten Roman „Der Aufstand der Fischer von St. Barbara“ entdeckte, betrat er den Laden, erkundigte sich nach dem Absatz des Buches und gab sich als Onkel der Verfasserin, Anna Seghers, zu erkennen.

Nach wie vor fand Fuld außerhalb des magischen Kreises seines Unternehmens Befriedigung in seiner Kunstsammlung, die qualitativ und quantitativ mit jedem Jahre wuchs. Wie in allem, lag auch hier seine Stärke in der Intuition. Für einen unbefangenen Begleiter war es ein Genuß, zu sehen, wie er die mit chinesischen Keramiken gefüllten Räume eines Pariser Spezialhauses durchwanderte, das Minderwertige oder ihm nicht Zusagende kaum mit einem Blicke streifte und aufleuchtenden Auges mit rascher Handbewegung hier auf eine wertvolle Vase, dort auf einen Fayence-Götzen deutete; der Verkäufer und Fachmann selber staunte über solche

Treffsicherheit. Außer Chinesischem sammelte sich nach dem Kriege in seiner Behausung eine Serie herrlich irisierender Gläser und Schalen, von römischen Ausgrabungen herrührend, eine Reihe kostbarer Zellenschmelzarbeiten, eine Holzskulptur aus der ersten Hälfte des sechzehnten Jahrhunderts, Adam und Eva darstellend, eine siamesische Elfenbeinschnitzerei, Heiligenbilder, Sèvres-Vasen, silberne Kassetten, von den Gemälden der Modernen, Nolde, Feininger, Klee nicht erst zu reden. Daß hier ein Kunstliebhaber von hohem Rang hauste, erkannte auch jeder, der im Konferenzzimmer der Firma gotische Holzfiguren, romanische Steinlöwen und Negerplastiken gewahrte. Wie er auch sonst im Bereich seines Geschäftes dem Ästhetischen zu seinem Recht zu verhelfen geneigt war, zeigte das Preisausschreiben der Firma im Jahre 1927, das der Konstruktion eines nicht nur bequemen, sondern auch gefälligen, kunstgewerblich einwandfreien Tischtelefonapparates galt: im Preisrichterkollegium saßen unter an-



Lohan

deren Reichskunstwart Redslob und Professor Gurlitt. Nicht minder rief, als 1930 ein großes neues Fabrikgebäude geplant war, ein Wettbewerb, der, mit Preisrichtern wie Gropius, Kreis und May, insgesamt über vierzigtausend Mark als Preise aussetzte, die Architekten zum Einreichen von Entwürfen auf, deren Ausstellung — es liefen fast tausend ein — eine Sehenswürdigkeit war; leider verhinderte die mit aller Wucht hereinbrechende Wirtschaftskrise vor der Hand die Ausführung des preisgekrönten Planes.

Da die Nachkriegsjahre die Fundamente alles Überkommenen ins Wanken gebracht hatten, schien sich die Wirkung dieses Erdbebens bis in das intimste Familienleben Fulds fortzupflanzen. Unberührt freilich blieb von der Gärung einer neuen Zeit, auch nachdem er 1923 den vorzeitigen Verlust seiner geliebten Mutter betrauert hatte, die unbedingte Bindung an seine Blutsverwandten. Wenn er gelegentlich selbst ziemlich entfernte Mitglieder der Sippe mit dem Blitze seines Unwillens er-

schreckte, fühlte er sich durchaus als Pater Familias im altrömischen Sinne, aber aus dem gleichen Empfinden heraus war er bereit, alle zu beraten, alle zu fördern, alle zu unterstützen, am willigsten, liebevollsten und freigebigsten seine Schwestern Clementine Cramer, Mina Reuß und Hedwig Reiling, deren Söhnen und Töchtern er sein Interesse so zuwandte, als handle es sich um eigne Kinder. Aber der von der Unantastbarkeit der Ehe einen fast alttestamentarisch hohen Begriff hatte, löste 1920 die seine, um mit Ida Maria Felsmann eine neue Verbindung einzugehen. Von dieser geistig geweckten, musisch beschlagenen Frau erfuhr er manche Anregung und Bereicherung. Obwohl es auch in diesem Heim, Holzhausenstraße Nr. 40, kaum eine besinnliche Stunde gab, und auch hier noch vom Bett aus vor dem Einschlafen Ferngespräch um Ferngespräch erledigt wurde, griff er jetzt ab und zu nach einem Tolstoi oder Hamsun. Daß er sich radfahren oder rudern sah, kam ihm wie eine märchenhafte Offenbarung vor,

und jetzt erst erschloß er sich dem Reiz, etwa in Venedig am Fenster über dem nächtlichen Canale Grande zu sitzen, auf dem beleuchtete Gondeln mit Musik vorüberglitten. Aber als sei ein unruhiges, nervöses Suchen in ihm, machte er sich nach sechs Jahren auch von dem Bund dieser 1922 durch die Geburt eines Sohnes bestätigten Ehe frei.

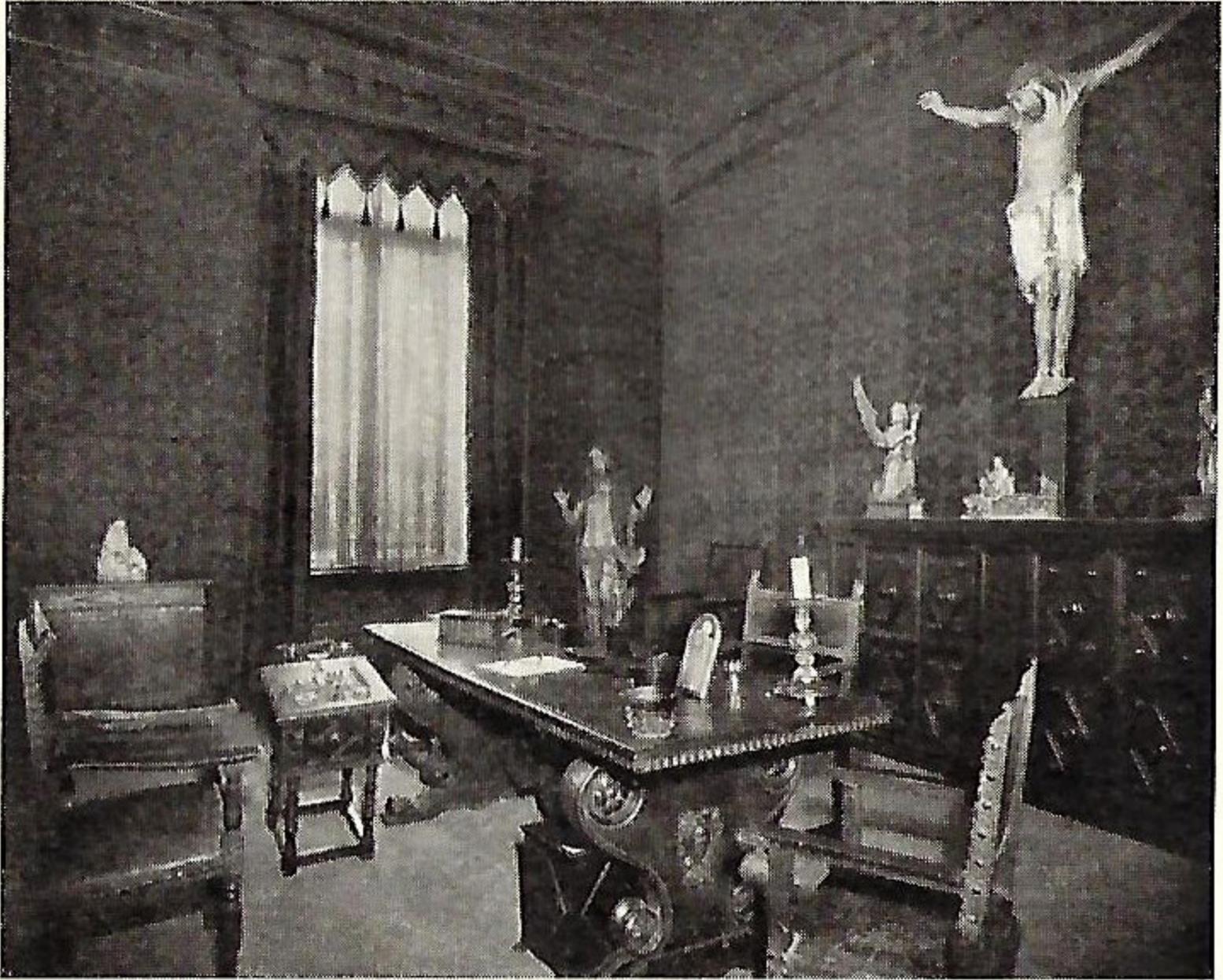
Bewahrte er beiden Frauen, die ihm Weggefährten gewesen waren, ein Gefühl freundschaftlicher Zuneigung, so umfaßte er die Kinder, die die Trennung bei den Müttern gelassen hatte, mit unverminderter Vaterliebe. Die Erziehung seines noch im zarten Alter stehenden Sohnes Peter lag überwiegend in der Hand der Mutter; es verging, war Fuld in Frankfurt, gleichwohl kein Tag, an dem er sich nicht von seinem Wohlsein und seiner Zunahme an geistigen und körperlichen Fähigkeiten persönlich überzeugte. Bei dem älteren, Harry, aber leitete er die Erziehung bis in alle Einzelheiten. Dabei erwies er sich als Muster eines sorgsamen Vaters. War er auf

Reisen, so verlangte er von dem Hauslehrer täglich einen Rapport auf vorgedrucktem Formular, der ihn über das Wetter, das Befinden des Jungen, sein Verhalten in der Schule, seinen Fleiß zu Hause und seine sportliche Betätigung aufs genaueste unterrichtete. Befand er sich in Frankfurt, prüfte er selbst aufs sorgfältigste die Fortschritte, die der Knabe machte. So gut kannte er ihn, daß er seinen Augen anmerkte, wenn eine Erkältung im Anzug war. Keine Gelegenheit versäumte er, mit guten Ratschlägen in die Seele des Heranwachsenden Keime zu senken, von deren Aufgehen er sich viel versprach; er wurde nicht müde, ihm einzuschärfen, daß die Arbeit vor dem Vergnügen komme, und betonte immer wieder, wie sehr ihm nicht nur an der geschäftlichen, sondern auch an der allgemeinen, der allseitigen Ausbildung seines Erben gelegen sei. Als Harry Fuld jr. schon fast ein junger Herr war, erwog der Vater einen großartigen Plan zur weltläufigen Abrundung seiner Erziehung und beriet sich darüber nicht nur mit Pä-

dagogen von Ruf, sondern erforschte die Ansicht eines jeden, dessen Urteilskraft ihm klar und scharf erschien.

Lag es dem rastlos Aktiven nicht, über den Sinn seines Daseins philosophisch zu grübeln, geschweige die Gültigkeit der Gesellschaftsordnung anzuzweifeln, die ihm so aufzusteigen gestattet hatte, ja, kam dem Egozentrischen nicht einmal die volkswirtschaftliche Bedeutung seines Schaffens recht zum Bewußtsein, so führten ihn die Herzens- und Ehekrisen doch zu ernster Selbsteinkehr; er zog eine Bilanz dessen, was er der Welt gegeben hatte und was ihm das Schicksal schuldig geblieben war, wenn er vor sich selber und vor Vertrauten die Frage aufwarf: „Habe ich ein Recht, auf Grund meiner Leistungen für die Allgemeinheit und für einzelne mein Leben so glücklich zu gestalten, wie nur möglich?“ Nachdem er diese Gewissensfrage aber einmal bejaht hatte, stieß er mit dem Maß von Energie, das seinen geschäftlichen Aktionen ihren unwiderstehlichen Impuls verlieh, alle Schwierigkeiten beiseite, die

seiner Heirat mit Lucie Tedesco, geborenen Gajzaga, aus Budapest, im Wege standen. Diese Ehe, im Mai 1926 geschlossen, machte den Großindustriellen fast zum Frühlingsdichter; dankbar genoß er ein Glück, wie er es nie gekostet zu haben glaubte, und eignete sich unversehens einen ganz neuen Stil der Lebensführung an. Um zu zeigen, wie fern ihm alles sogenannte Mondäne stand, hatte er einst in dem elegantesten belgischen Seebad festgestellt: „Ich und Ostende — größere Gegensätze wird es wohl nicht geben!“ Jetzt wurde der große schwere Mann, dessen willenskräftiger, durchgearbeiteter Kopf merkwürdig an den Lohan seiner chinesischen Sammlung erinnerte, mondän, steckte in vier Wochen öfter im Smoking als in vier Jahren vordem, lernte sogar die modernen Tänze und erwarb, um der vergötterten Frau einen würdigen Rahmen zu schaffen, in Berlin-Grunewald, Douglasstraße Nr. 7/9, aus dem Nachlaß von Hugo Stinnes ein Palais, das er mit allem überhaupt möglichen Luxus ausstattete und in dem mit Park, Gewächs-



Das Arbeitszimmer in Berlin-Grünwald

häusern und Reitbahn nichts fehlte außer einem Kellermeister.

Aber schlürfte er den Champagner-schaum dieser beraushenden Zeit, setzte er doch, fast erleichtert, das Glas hin, wenn sich mitten im Wirbel von ihm belächelter leichter Vergnügungen Gelegenheit zu einer Aussprache mit einem bedeutenden Finanzmann ergab, und, ganz dem Glücke hingegeben, verachtete er doch jene Geschäftsleute, die zeitlebens nur ihrem persönlichen Behagen nachgejagt waren. Denn nach wie vor war die Arbeit Fulds wahrer Genuß und wahres Schicksal. Was ihn in guten und schlimmen Tagen an sein Unternehmen band, nannte er Pflichtgefühl; ob er arbeitete oder nicht, hing keineswegs von seinem Willen ab; es war Zwang, eine innere Notwendigkeit. Betrachter seiner Persönlichkeit, die der Wirtschaftswelt fernstanden, verglichen seine Hingabe ans Geschäft einem edlen Sport, der ausgeübt wurde nicht um des Gewinnes willen, noch weniger einem Wohlleben zu Liebe, sondern aus Ehrgeiz, aus der Leiden-

schaft, durch Höchstleistungen andere zu überflügeln. Weder die eine noch die andere Deutung war falsch: Pflichtgefühl und Tatendrang, Tatendrang und Pflichtgefühl trieben Fuld weiter auf der einmal eingeschlagenen Bahn, aber längst war für ihn die rastlose Betätigung in seinem Betriebe auch das, was der Haschisch für den Opiumraucher ist. Er brauchte sie, um überhaupt zu leben, um sich leben zu fühlen; er brauchte sie — selbst auf Kosten seines Glückes und seiner Gesundheit.

Denn nicht zuletzt die pausenlose Vehemenz dieses Daseins hatte seit Jahr und Tag seine Gesundheit schwer erschüttert. Eine Erkrankung des Blutgefäßsystems war drauf und dran, lebenswichtige Organe zu zerstören. Beizeiten empfing er mehr als ein Signal, daß es bedenklich um ihn stehe. Fuld war stets ein großer Organisator; er organisierte sein Geschäft, seine Ehen, die Erziehung seines Ältesten, sogar seine Kunstsammlung, indem er die einzelnen Stücke nicht wegen ihres abso-

luten, sondern wegen ihres relativen Wertes, auf die Einordnung ins Ganze angesehen, erwarb. So ging er jetzt, unter Anleitung seiner Ärzte, daran, wie er es nannte, seine Gesundheit zu „organisieren“. Er machte Kuren in Sanatorien durch, erzielte mit Anspannung seines Willens eine erhebliche Abmagerung, hinterließ in allen Hotels genaue Diätzetteln, entzog sich das Salz, das Fleisch, das Fett, aß fast nur in Wasser gekochte Gemüse, entzog sich schweren Herzens beinahe auch das Nikotin, nur einem vermochte er sich nicht zu entwöhnen: der Arbeit. Zur wahren, ausgiebigen Erholung fand er, den Millionen beneidet hätten, weil er sich anscheinend das meiste auf Erden leisten konnte, weder die Geduld noch die Zeit. Reisen, die der Ausspannung dienen sollten, verkehrte er in das Gegenteil, indem er sie zu geschäftlichen Besuchen und Besprechungen ausnützte, und von einem „privaten Aufenthalt“ in Florenz im November 1929 klagte er: „Die fünf Tage wären sehr schön ge-

wesen, wenn ich mir zehn Tage gegönnt hätte. Leider verbietet es mir mein Pflichtgefühl.“ Noch als 1930 ein Schlaganfall seine Leistungsfähigkeit gemindert hatte, ließ Fuld nicht nach, sondern robotete weiter wie nur in den Tagen der Kraftfülle: Konferenzen, Telefonate, Diktate und unaufhörliche Reisen, mehr Nächte im rollenden Schlafwagen als im ruhigen Bett. Aber auch wenn ihm ein Gott, der die Lose der Menschen in der Hand hält, die Wahl zwischen zweiem gelassen hätte: entweder noch zehn Jahre zurückgezogen von seinem Unternehmen, unbehelligt durch Geschäfte, losgelöst von der Arbeit ein müßiges, idyllisches Rentnerdasein zu führen oder nach sechs Monaten rasanten Lebens wie bisher tot zusammenzubrechen — Fuld wäre wohl keinen Augenblick über seine Entscheidung im Zweifel gewesen. Denn schon als die Schatten des Todes über seinen Weg fielen, wünschte er sich nur eines: in den Sielen zu sterben.

Diesen Wunsch erfüllte ihm ein gütiges

Schicksal und ersparte ihm auch die körperlichen und geistigen Qualen eines Krankenlagers. Am 24. Januar 1932 fuhr er, begleitet von Meta Gadesmann, nach Basel, wo der folgende Vormittag mit geschäftlichen Unterredungen mit seinem Freunde Walter Hammer ausgefüllt war. Am gleichen Nachmittag traf er in Zürich ein und stieg wie üblich im Hotel Baur au Lac ab. Am Dienstag, dem 26. Januar, fühlte er sich ungewöhnlich müde, aber er raffte sich auf, konferierte nachmittags mit Geschäftsfreunden und Mitarbeitern, erst in der Stadt, dann im Hotel, und ließ sich nach sieben Uhr eine Verbindung mit Frankfurt geben, um mit Karl Leichthammer eine das Unternehmen betreffende Angelegenheit zu besprechen. Dieses Telefongespräch führte er noch zu Ende, legte den Hörer auf die Gabel und sank, vom Herzschlag gefällt, tot in sich zusammen. Es war acht Tage vor seinem dreiundfünfzigsten Geburtstag.

Die irdische Hülle wurde nach Frankfurt

überführt und am 29. Januar auf dem Neuen Israelitischen Friedhof beigesetzt.

Weiterlebt aber in dem eindrucksvollen Werk, das Harry Fuld aufgebaut hat, wie in den Menschen, die ihm nachstreben, seines Wesens unsterblicher Teil.
