



Kurt A. Körber

Annäherungen an einen Stifter

mit einem Vorwort
von Helmut Schmidt

Faszination

Neue technische Entwicklungen faszinierten Kurt A. Körber seit seiner frühesten Jugend: Bei einem Aufenthalt in New York 1949 ließ er sich durch verblüffende Trickfotografie zu einer Gesprächsrunde vervielfachen.

Kurt A. Körber

Annäherungen an einen Stifter

Dieser Veröffentlichung liegt ein Forschungsauftrag der Körber-Stiftung an Dr. Josef Schmid zugrunde. Ziel war es, Zeitzeugenerinnerungen und andere Quellen zu Körbers Leben zu sichern. Die erfolgreichen Recherchen haben den Vorstand der Körber-Stiftung dazu bewogen, Dr. Josef Schmid gemeinsam mit dem Journalisten Dirk Wegner um eine historische Rekonstruktion der Vita des Unternehmers und Stifters Kurt A. Körber zu bitten.

Kurt A. Körber

Annäherungen an einen Stifter
mit einem Vorwort von Helmut Schmidt

Josef Schmid · Dirk Wegner

edition  Körper-STIFTUNG

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist bei
Der Deutschen Bibliothek erhältlich

© edition Körber-Stiftung, Hamburg 2002

Konzeptionelle Beratung:	Susanne Kutz
Bild- und Archivrecherche:	Gesa Heinrich
Gestaltung:	Klötzner Company Werbeagentur GmbH, Hamburg
Lithografie:	Farbraum Digital Art + Litho GmbH, Hamburg
Druck:	Offizin Paul Hartung GmbH & Co. KG, Hamburg

Printed in Germany

ISBN 3-89684-020-7

Alle Rechte vorbehalten

www.koerber-stiftung.de

Inhalt

Vorwort	8
Vom Techniker zum Unternehmer	12
Zwischen Mutter, Marx und Materialismus: Die Jugend	14
Beruflicher Aufstieg in Dresden: Die Karriere	28
Hamburger Gründerjahre: Der Durchbruch	48
Wege zum Marktführer: Der Erfolg	78
Als Kapitalist für das Gemeinwohl	92
Widersprüche ausleben: Die Persönlichkeit	94
Patriarchat demokratisieren: Die Betriebsführung	110
Zukunft planen: Die Bildungsförderung	126
Standpunkte bewegen: Der Bergedorfer Gesprächskreis	136
Austausch initiieren: Der „Ostpolitiker“	154
Das Engagement des Stifters	170
Idee und Tat: Der Herausforderer	172
Kultur und Stars: Die Public Relations	188
Auszeichnung als Anstoß: Der Schülerwettbewerb und die Preise	206
Impulse als Programm: Das Erbe	226
Anmerkungen/Bildnachweis	232



KÖRBER

Mit besten Grüßen an meinen
Freund Kurt Körber
Wilfried Gellert
20. 9. 79

Vorwort

Kurt A. Körber war ein dynamischer Unternehmer, zugleich ein vielseitiger Ingenieur und Erfinder und obendrein drittens ein kulturell und politisch am Gemeinwohl orientierter, hoch engagierter Stifter und Anstifter. Schon in der Mitte der 1970er Jahre hat der Hamburger Alt-Bürgermeister Herbert Weichmann über ihn gesagt: „Ein einmaliger Mann, eine einmalige Leistung.“ Weichmann war damals achtzig Jahre alt, ihm war eine weise Urteilskraft zu Eigen. Körber war zu jener Zeit erst 65 Jahre alt; ihm blieben noch mehr als anderthalb Jahrzehnte, um sein Lebenswerk zu vollenden und sowohl für seine Unternehmung als auch für seine Stiftung das Haus gut zu bestellen.

Körber hatte in Berlin und in Dresden als Ingenieur begonnen, Unternehmer wurde er erst nach dem Kriege in Hamburg. Den ersten Teil der hier vorgelegten erstmaligen Biografie habe ich mit besonderem Interesse gelesen, weil ich den ersten Abschnitt seines Lebens in Berlin und Dresden nur im Umriss gekannt hatte, den längeren zweiten Abschnitt von Körbers Leben habe ich dagegen seit den 1950er Jahren aus der Nähe miterlebt.

Der Unternehmer Körber hat 1946 praktisch ohne Geld angefangen, sein Kapital bestand in einigen noch aus Dresden stammenden Konstruktionszeichnungen, in seiner Ingenieurserfahrung und vor allem in seiner optimistischen Vitalität. Als er 1992 starb, hinterließ er eine umfangreiche Firmengruppe, die er zur Körber Aktiengesellschaft zusammengefasst hatte; sie gab vielen tausend Arbeitnehmern nicht nur Lohn und Gehalt, sondern auch Gewinnbeteiligung. Er hatte mit Maschinen zur Herstellung von Zigaretten begonnen, hat aber seine Unternehmung schon früh in Richtung auf Schleifmaschinen und Papierbearbeitungsmaschinen diversifiziert, mit Tochterfirmen in mehreren Ländern der Europäischen Union, in der Schweiz und in den USA. Weil Körber Ossi und Wessi in einer Person war, hat er nach der deutschen Vereinigung drei ehemals „volkseigene“ Maschinenbaubetriebe in der früheren DDR übernommen – nach mühseliger Arbeit schreiben sie inzwischen, fast zehn Jahre später, endlich schwarze Zahlen.

Hinter dem überaus erfolgreichen Unternehmer tritt Körbers umfangreiche Leistung als Ingenieur und Erfinder in der Bedeutung zurück. Allerdings hat er zeit seines Lebens gerne getüftelt und gebastelt. Davon zeugen nicht nur seine 200 Patente – vom Maschinenbau bis zur Hochfrequenztechnik –, sondern auch viele Spielereien. Zum Beispiel eine 5-Liter-Flasche in meinem Büro, in welcher sich vor dem Hintergrund von Hamburgs Stadtsilhouette und Binnenalster eine Erdkugel dreht; oder zum Beispiel seine Erfindung eines neuartigen Verfahrens zur täuschenden Kopie von Gemälden großer Meister der Moderne.

Körper war ein begeisterungsfähiger Idealist, aber zugleich ein kritischer politischer Mensch, dem seine bürgerliche Mitverantwortung für das deutsche Gemeinwesen sehr bewusst gewesen ist. Er war durchaus marktgläubig, und der Gewinn seines Unternehmens lag ihm eng am Herzen. Aber er blieb in seiner privaten Lebensführung sehr bescheiden, den Profit seines Unternehmens hat er der Belegschaft und dem Gemeinwohl zugewendet. Er hatte verstanden, dass der Markt an sich weder eine moralische noch eine politische Instanz ist. Aus dieser Erkenntnis hat er früh, nämlich sobald sich die ersten größeren Gewinne einstellten, die Konsequenz gezogen, die ihn zum Stifter und Anstifter gemacht hat. Schon zu seinen Lebzeiten wurde die von ihm errichtete gemeinnützige Stiftung zum gewichtigen Minderheitsaktionär der Körper AG, durch sein Testament ist sie inzwischen alleiniger Eigentümer.

Körper hat durch eine größere Zahl persönlicher Stiftungen seiner Wahlheimat Hamburg in vielfältiger Weise kulturpolitische, bildungspolitische und sozialpolitische Impulse gegeben. Hamburg hat ihn deshalb zum Ehrenbürger der Stadt ernannt. Die große Körper-Stiftung, eine der bedeutendsten deutschen gemeinnützigen Stiftungen, hat unter Körbers persönlichem Antrieb vor allem durch ihre intelligenten alljährlichen Förderpreise für wissenschaftliche Forschung und durch den Bergedorfer Gesprächskreis weit über Deutschland hinaus hohe Anerkennung gefunden.

Körper hat immer viel Geld verdienen wollen. Es hat ihm auch Spaß gemacht, viel Geld zu verdienen. Er hat es nie für eine Schande gehalten, ganz im Gegenteil. Aber er hat die zweite Hälfte seines Arbeitstages darauf verwandt, mit dem in der ersten Hälfte erzielten Gewinn Gutes zu tun oder Gutes anzustiften. Sein Ethos war, seinen Gewinn für das öffentliche Wohl zu verwenden. In einer auf Gewinn orientierten Gesellschaft, von der er ein Teil war, hat er sich zur

Tugend bekannt. Zur Tugend des Artikels 14 in unserem Grundgesetz, der uns sagt: Vermögen verpflichtet uns, bei seinem Gebrauche zugleich dem Wohl der Allgemeinheit zu dienen.

Gegen den Stifter Körber mag einer einwenden, Stifter zu sein sei eigentlich kein Kunststück, wenn denn der Stifter keine eigenen Kinder habe. Es war aber gleichwohl ein Kunststück! Denn erstens setzte die stifterische Leistung die unternehmerische Leistung voraus. Und zweitens setzte sie das Engagement für das öffentliche Wohl voraus. Und drittens benötigte sie die Urteilskraft zu erkennen, wo Stiftung oder Anstiftung zum Tun durch andere notwendig sind. In diesem Sinne hatte Körber eine überragende Urteilskraft.

Er ist bei alledem ein durchsichtiger Mensch gewesen. Er war durchaus auch eitel und geltungsbedürftig, bisweilen erfrischend naiv. Für meine Frau und für mich war Körber ein enger Freund; wir verdanken ihm vielerlei Anregungen und ebenso viele fröhliche Stunden, darüber habe ich an anderer Stelle berichtet. Für die Hamburger war er ein Wohltäter, in einer Reihe mit anderen erfolgreichen hamburgischen Kaufleuten, die einen erheblichen Teil ihres Vermögens auf das öffentliche Wohl der Stadt verwendet haben – von Carl Heinrich Laeisz über Alfred Toepfer, Eric Warburg, Gerd Bucerius, Werner und Michael Otto bis zum Ehepaar Hannelore und Helmut Greve. Eine Stadt, der keine Könige oder Fürstbischöfe Schlösser, Theater und Museen hinterlassen haben, hat private Stiftungen nötig.

Für Deutschland gilt, was Richard von Weizsäcker als Bundespräsident 1992 anlässlich Körbers Tod über ihn gesagt hat: Körber habe die Idee der Bürgergesellschaft in so faszinierender Weise vorgelebt, „dass man ihn als ihr Ideal anerkennen möchte“.

Helmut Schmidt im April 2002

Vom Techniker zum Unternehmer

Die Jugend

Die Karriere

Der Durchbruch

Der Erfolg





Zwischen Mutter, Marx und Materialismus: Die Jugend

„Bei der Rückschau in die Vergangenheit erinnere ich mich an meine Kindheit, wie Du [, Mutter,] 1918, nach dem Ersten Weltkrieg angesichts der Millionen Toten, die auf dem Schlachtfeld geblieben waren, an Deinem Glauben an den Herrgott ernsthaft zweifeltest. Wie Du in Deinem Streben nach sozialen Reformen im Gefolge von Rosa Luxemburg und Karl Liebknecht die USPD mitgegründet hast, eine politische Organisation, aus der später die Kommunistische Partei Deutschlands hervorgegangen ist. Es bleibt mir lebhaft in Erinnerung, wie ich unter Deiner Anleitung 1919 während der November-Revolution als Zehnjähriger in Parteiversammlungen auf dem Podium stand und zur Neugestaltung Deutschlands deklamiert habe: Und käme Christus noch einmal / die Welt von Sünde zu befrei'n, / fürwahr, er wär ein Sozialist / und kämpfte in unseren Reih'n.“¹

UNGEWISSHEITEN

Dieser „Brief an meine Mutter“ gehört zu den seltenen persönlichen Äußerungen Kurt Adolf Körbers, in denen er sich an seine Jugend in einer sehr unruhigen Zeit im untergehenden Kaiserreich erinnert. Er wurde am 7. September 1909 in Berlin-Charlottenburg geboren und erlebte in seinen Kinder- und Jugendjahren die Auflösung der Monarchie und die ersten zaghaften Versuche einer deutschen Demokratie. Welche Auswirkungen diese drastischen gesellschaftspolitischen Umbrüche auf die Familie Körber hatten, bleibt bis auf dieses Zitat größtenteils im Dunkeln.

Kurt Körber wurde 1916, mitten im Ersten Weltkrieg, in Berlin-Spandau eingeschult. Bald setzte ein tief greifender Wandel der politischen und sozialen Lebensbezüge ein. 1918 wurden die militärischen Kampfhandlungen eingestellt und innenpolitisch die Weichen grundlegend neu gestellt. Am 9. November jenen Jahres rief Philipp Scheidemann vom Balkon des Berliner Reichstags die Republik aus. Am gleichen Tag wurde die Abdankung des Kaisers bekannt gegeben, und mit Friedrich Ebert wurde erstmals ein Sozialdemokrat mit der Wahrnehmung



Umbrüche

der Regierungsgeschäfte als Reichskanzler betraut. Im Februar 1919 wählte ihn die Nationalversammlung zum ersten Reichspräsidenten der Weimarer Republik.

Der Versuch Deutschlands, auf demokratischen Füßen zu stehen, war von Anfang an vielfältig belastet: Der Versailler Friedensvertrag vom Juni 1919 zwischen den Alliierten und dem Deutschen Reich wurde von vielen Deutschen „Diktatfrieden“ genannt. Die Reparationsforderungen der Siegermächte stießen hier überwiegend auf Ablehnung und Widerstand. Innenpolitisch war die Demokratisierung Deutschlands höchst umstritten und von gegenläufigen Entwicklungen gekennzeichnet. Schon der revolutionäre Umbruch 1918/19 war begleitet von Streiks und blutigen Straßenkämpfen. Zum Alltag von „Weimar“ gehörten früh Putschversuche linker und rechter politischer Kräfte. In der Politik und in der Bevölkerung waren die Unterstützer einer parlamentarischen Demokratie in der Minderheit. Eine Mehrheit wollte diese Staatsform wieder abschaffen. Das Wort von der „Republik ohne Republikaner“ wurde später häufig bemüht, um dies pointiert zu charakterisieren.

Am 9. November 1918 rief Philipp Scheidemann vor dem Reichstag die Weimarer Republik aus. Innenpolitisch wurde die Demokratisierung Deutschlands von Streiks und blutigen Straßenkämpfen begleitet. Während seiner Kindheit in Berlin erlebte Körber den tief greifenden Wandel der politischen und sozialen Lebensbezüge.



Vorbild

Auf das Urteil seiner Mutter Lina Auguste Rosa (1889–1984, r.) legte Körper zeitlebens viel Wert. Nach dem Ersten Weltkrieg engagierte sie sich in der USPD. Aus ihrer Sympathie für die revolutionären Ideen Rosa Luxemburgs (l.) machte sie keinen Hehl.

Traditionelle und progressive Tendenzen bildeten generell eine explosive Mischung. So fanden in der Folgezeit auch die grundsätzlichen Befürworter eines demokratischen Staatswesens keinen dauerhaft tragfähigen Kompromiss, und seine Gegner mobilisierten vor dem Hintergrund einer ökonomisch immer unbefriedigenderen Situation zunehmend erfolgreich. Mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten unter ihrem „Führer“ Adolf Hitler 1933 endete dieser erste deutsche Demokratieversuch. Für viele wurde die Weimarer Republik zum Synonym für politische Dauerkrise und Scheitern.

In dieser Zeit radikaler politischer Richtungswechsel entwickelte Kurt Körper eine enge, Halt bietende Beziehung zu seiner Mutter. Sie wurde für ihn zeitlebens eine überragende moralische Instanz. Selbst als er schon ein erfolgreicher Unternehmer und Stifter war, blieb das Urteil seiner Mutter ein wichtiger Maßstab für das eigene Handeln. Umgekehrt stand oft auch für sie ihr Sohn Kurt im Mittelpunkt des Interesses und nicht ihr erster Sohn Erich. Im Rückblick auf den zitierten Auftritt bei Veranstaltungen der Unabhängigen Sozialdemokratischen Partei



Autorität

Deutschlands (USPD) sinnierte Kurt Körber selbst, „warum von Deinen beiden Söhnen gerade ich und nicht Erich als der ältere für derartige öffentliche Auftritte herangezogen wurde. Ich glaube, ich war dreister und unbekümmerter als er.“²

Körbers Mutter war 1889 in Thüringen als Lina Auguste Rosa Nickol geboren worden. Es ist zwar nicht belegt, dass sie an der Gründung der USPD beteiligt war, doch ihre Sympathien mit den aufrührerischen Ideen Rosa Luxemburgs bestätigte sie später selbst. Ob Körbers Mutter allerdings erst seit dieser Zeit mit ihrem Vornamen „Rosa“ gerufen wurde, wie manche rückblickende Erzählung ihres Sohnes Kurt nahe legte, oder schon zuvor, ist unklar. Auf alle Fälle wandte sie sich der USPD zu. Ein Engagement an führender Stelle wurde allerdings nicht bekannt.

Auf die Rollenverteilung innerhalb der Familie, so berichtete Kurt Körber später, habe das Streben der Mutter nach politischer Emanzipation kaum Auswirkungen gehabt. Den Ton gab hier Vater Paul Körber an. Er, Sohn eines Bahnschaffners, knapp drei Jahre älter als seine Frau und ebenfalls in Thüringen

Im Hause Körber gab Vater Paul (l.) mit einem autoritären Führungsstil den Ton an. Kurt und der ein Jahr ältere Bruder Erich spürten seine harte Hand. Ganz im Stil der Kaiserzeit trugen die Jungen 1914 in Berlin-Siemensstadt Marineanzüge. Dennoch kamen für den jungen Körber (r. Bild l. hinten) auch ausgelassene Spiele nicht zu kurz, wie einige Jahre später bei einem Ausflug auf die Insel Baumwerder im Tegeler See.

Erfindergeist

Radiohören war noch Anfang der 1920er Jahre mit Mühen verbunden. Um die Senderauswahl zu erleichtern, entwickelte Körber als fünfzehnjähriger begeisterter Bastler eine Ableseskala für Rundfunkgeräte. Diese Erfindung war das erste von 200 Patenten, die er im Laufe seines Lebens anmeldete.



geboren, pflegte den damals üblichen autoritären Erziehungsstil. Späteren Erzählungen der Familienangehörigen ist zu entnehmen, dass Kurt Körber und sein einziger, ein Jahr älterer Bruder Erich zuweilen die harte Hand des Vaters zu spüren bekamen. Nach außen drang davon wenig, da dieser stets im Hintergrund blieb. Über Paul Körbers politische Haltung kann lediglich spekuliert werden, auch wenn Zeitzeugen berichten, er sei dann in die 1946 gegründete Sozialistische Einheitspartei Deutschlands (SED) eingetreten.

LOHNENDE EXPERIMENTE

In Berlin besuchte Kurt Körber bis 1923 die Elementarschule. Danach zog die Familie nach Chemnitz, wo er auf Wunsch seiner Eltern, besonders seines Vaters, die Real- und Höhere Handelsschule besuchte. Ergänzend zu seinen in dieser Zeit bereits unübersehbar gewordenen technischen Neigungen und Fähigkeiten sollte der Sohn kaufmännisches Wissen erwerben. Sein Vater war selbst Techniker und hatte in Berlin als Spezialist für Verbrennungskraftmaschinen bei der Siemens-Schuckert Werke Aktiengesellschaft (AG) gearbeitet. Später übernahm er eine

leitende Position beim international renommierten Motorrad- und Automobilhersteller DKW (nach der Fusion mit den Audi- und Horch-Werken 1932 in Auto Union AG umbenannt) in Zschopau. Paul Körber förderte früh die praktischen Begabungen seines jüngeren Sprösslings und richtete ihm zu Hause eine Werkstatt ein. Dort saß Kurt Körber nach eigener Aussage in jeder freien Minute, um Morseapparate, Induktionsspulen, Variometer, Dreh- und Blockkondensatoren, elektromagnetische Schaltgeräte und vieles andere zusammenzubasteln.

Ein Freund der Familie, der Dozent an der Höheren Technischen Lehranstalt in Chemnitz war und sich sehr für Hochfrequenztechnik interessierte, wurde auf den begabten jungen Mann aufmerksam. Er führte Kurt Körber in die Grundbegriffe der Rundfunktechnik ein – ein Gebiet, das Anfang der 1920er Jahre noch in den Kinderschuhen steckte. Damals war es allerdings notwendig, eine staatliche Prüfung beim Zentralamt der Reichspost abzulegen, um mit Radioempfangsgeräten experimentieren zu dürfen. Der vierzehnjährige Körber beantragte eine solche „Audion-Versuchserlaubnis“ und bestand die Prüfung. Am 25. Januar 1925 erhielt er die Genehmigung zur Errichtung und zum Betrieb einer privaten Funkempfangsanlage. Damit war er einer der jüngsten Hochfrequenztechniker Deutschlands.

Wenig später bastelte Körber wie viele andere technikbegeisterte Amateure einfache Rundfunkempfänger, die er stetig weiterentwickelte. Außerdem verkaufte er die Apparate, um sich eine eigene Einnahmequelle zu erschließen. Stolz verwies er später auf den Erfolg, der seinem ersten „Unternehmen“ beschieden war: Er stellte sogar zwei pensionierte Reichsbahnbeamte ein, die gegen ein Entgelt für ihn tätig wurden, während er weiter zur Schule ging. Zudem, so erzählte er, konnte er mit den „Gewinnen“ aus dieser Produktion sein Studium mit finanzieren.³ Solch eine Verdienstmöglichkeit war damals für ihn eine wichtige materielle Stütze, denn das von einer galoppierenden Inflation gekennzeichnete Krisenjahr 1923 hatte die Lebensbedingungen in Deutschland drastisch verschlechtert und in der Bevölkerung Existenzängste heraufbeschworen: Ein Zentner Kartoffeln kostete, wenn er überhaupt zu haben war, im Oktober 1923 den Wochenlohn eines Facharbeiters. Von politischer Seite ergriff man zwar bald mit einigem Erfolg Maßnahmen zur Währungsstabilisierung und wirtschaftlichen Erholung, doch gingen diese besonders zulasten von Arbeitnehmern und mittelständischen Sparern. Der jugendliche Körber konzentrierte sich in dieser Zeit auf seine technische Begabung. Als Fünfzehnjähriger machte er seine erste Erfindung, eine automatisch gesteuerte Sender-Ableseskala. Es gelang ihm, diese Erfindung in Berlin zum Patent anzumelden.

Wandervögel

„Eine schöne Zeit für uns war das Wandern und Zelten im Erzgebirge. Mein Bruder (l.) spielte die Mandoline und ich die Gitarre, und Anny Hiller, die Tochter eines meiner ersten Kunden, war die Dritte im fröhlichen Bunde.“ So erinnerte sich Körber an diese Aufnahme von 1927.



Seine berufliche Ausbildung begann Körber 1924 als technischer Lehrling bei der Moll-Werke AG in seinem Wohnort Chemnitz-Ebersdorf. Er brach diese Lehre noch im gleichen Jahr ab, als sich für ihn die Chance ergab, zur Elektrotechnik, seinem eigentlichen Berufswunsch, und in einen renommierteren Ausbildungsbetrieb zu wechseln. Die überregional bekannte Allgemeine Maschinenbau-Gesellschaft AG in Chemnitz bot ihm eine Lehrstelle als Elektriker an und übernahm ihn später in ihre technische Abteilung. Zuletzt war er dort im Konstruktionsbüro tätig. Bei einer späteren Gelegenheit gab er an, noch 1926 einen Schulabschluss erworben zu haben, der ihn zur Aufnahme eines Studiums berechnete.⁴ 1927 absolvierte Körber dann an der Städtischen Berufsschule in Chemnitz seine Prüfung zum Elektriker mit sehr gutem Erfolg. Im Herbst 1928 nahm er am Technikum Mittweida das Studium der Elektrotechnik auf. Das Technikum bildete damals über 2000 in- und ausländische Studenten auf den neuesten Gebieten der Elektrotechnik zu Spezialisten aus. Ihnen standen Laboratorien für die Hochfrequenz-, Radio- und Fernmeldetechnik zur Verfügung. Körbers Leistungen dort waren überwiegend gut, sein Fleiß wurde meist sogar mit sehr gut beurteilt.⁵ Begleitend zu seinem Mittweidaer Ingenieursstudium arbeitete er mehrmals für eine begrenzte Zeit bei den Zschopauer Motorenwerken, wohl zur Ergänzung seiner praktischen Fertigkeiten und zur Aufbesserung seiner finanziellen Lage.

Neben dem Studium fand Körber noch Gelegenheit, sich Hobbys und gesellschaftlichen Verpflichtungen zu widmen. Schon als Schüler hatte er es sichtlich genossen, bei Schulfeiern seine Qualitäten als Sänger und Schauspieler darzubieten. Es hieß, solche erfolgreichen Auftritte hätten ihn davon träumen lassen, die Bühnenlaufbahn einzuschlagen. Seine Neigung zu technischem Basteln setzte sich dann aber bei der Berufswahl durch. Doch er pflegte fortan seine vielfältigen musischen und künstlerischen Interessen in der Freizeit. So erlernte er während seines Studentendaseins in einem Magischen Zirkel viele Zaubertricks. Mit diesen Kunststücken konnte er sehr viel später, als er bereits erfolgreicher Unternehmer war, in geselligen privaten Runden mit befreundeten Familien und ihren Kindern im Mittelpunkt stehen.

Bald darauf setzte eine Epoche der weltweiten wirtschaftlichen Depression und des rasanten Anstiegs der Arbeitslosigkeit in Deutschland ein. Der drastische Verfall der Kurse an der New Yorker Börse am 24. Oktober 1929, als „Schwarzer Freitag“ in die Geschichtsschreibung eingegangen, markierte sinnbildlich den Beginn eines tiefen politischen und sozialen Einschnitts. Die materielle Situation



Studentenrituale

*Während seines
Ingenieurstudiums im
sächsischen Mittweida
trat Körber 1928 in die
Burschenschaft Cherus-
kia ein. Zu Körbers (l.)
Studentenleben gehörte
auch der „Fuchsenbum-
mel“ mit einem Fass
Bier als Proviant.*

weiter Teile der Bevölkerung verschlechterte sich dramatisch. Im Winter 1929/30 gab es bereits mehr als drei Millionen Arbeitslose in Deutschland, die materiell weitaus schlechter abgesichert waren als heutzutage. In den folgenden zwei Jahren sollte sich ihre Zahl fast verdoppeln.

In dieser Zeit entschloss sich Körber, das Studium in Mittweida abzuberechnen und rasch eine aussichtsreiche Anstellung zu suchen. Viele seiner Kommilitonen taten dies ebenfalls. Körbers Ziel war es, bei den Siemens-Werken in Berlin unterzukommen, die für ihre technischen Leistungen und für das Niveau und die Vielfalt ihrer Produkte international anerkannt waren. Von verschiedenen Seiten ist die Geschichte zu hören, Körber habe mit einem pfiffigen Trick ein Vorstellungsgespräch bei der Siemens & Halske AG ergattert: Er habe einfach einen Werksausweis nachgeahmt, sich einen weißen Mantel angezogen und eine Aktentasche unter den Arm geklemmt, so, wie es die Techniker dort taten, und sei ungehindert durch das Betriebsstor spaziert. Danach habe er bei einem Abteilungsleiter vorgesprochen, was ihm letztlich die Tür zur ersehnten Anstellung geöffnet habe.⁶

Am 2. Dezember 1929 begann Körber seinen Dienst im Wernerwerk von Siemens & Halske. Zunächst war er dort als Revisor in der Verstärker-Abteilung tätig. Wenig später wechselte er ins Büro für technische Entwicklungen, wo er als Schalttechniker und -zeichner mit der Ausarbeitung und Herstellung von Schaltbildern für die Fertigung von Fernsprechverstärkern und den dazugehörigen Überwachungs-, Mess- und Stromversorgungsanlagen beschäftigt war. Dem Zeugnis zufolge führte er die ihm übertragenen Arbeiten „mit großem Fleiß“ und zur „vollen Zufriedenheit“ seines Arbeitgebers aus. Dennoch wurde er im Mai 1932 „infolge der durch die Wirtschaftslage notwendig gewordenen Personaleinschränkungen“ entlassen.⁷

Nur etwas mehr als einen Monat später, am 8. Juli 1932, wurde Körber wieder im Wernerwerk eingestellt. Erneut durfte er dort zunächst als Revisor in der Verstärker-Abteilung arbeiten. Im Januar 1933 war er wieder als Schalttechniker tätig, im darauffolgenden Jahr wurde ihm das Ausarbeiten von Bauunterlagen für die Fabrikation von Messgeräten der Fernmeldetechnik übertragen. Am 31. März 1935 schied er endgültig aus den Diensten der Siemens & Halske AG aus – diesmal „auf eigenen Wunsch“, wie das dazugehörige Zeugnis dokumentiert,⁸ denn ihm winkte in Dresden eine große Chance zum beruflichen Aufstieg.

In Körbers Zeit bei den Siemens-Werken fielen der Aufstieg und die Machtergreifung der Nationalsozialisten. Eine politische Betätigung von ihm in jenen Jahren ist nicht bekannt geworden, obwohl sein familiärer Hintergrund dies hätte nahe legen können. Vielmehr schien er den Weg Deutschlands in die Diktatur als relativ distanzierter Beobachter verfolgt zu haben. Ein Motiv für sein Verhalten deutet er in dem zitierten Brief an seine Mutter an: „Rückblickend denke ich auch an die bösen Folgen, die Dein politisches Engagement für unsere Familien mit sich gebracht hat. Es war 1933 – Du warst, wie Erich mir später erzählte, in unserem Wohnzimmer, in dem der große Berliner Kachelofen stand, mit ein paar gleichgesinnten Gästen zusammen und gabst bekannt, dass in der Nachbarschaft ein jüdischer Arzt von den Nazis abgeholt worden war. Du empfahlst Deinen Zuhörern, der hilflosen Arztfrau, insbesondere ihrem kleinen Töchterchen Beistand und Hilfe zu gewähren. Erich, der damals als Laborant bei Siemens tätig war, nahm anderntags Deine Anregung zum Anlass und bat einen Arbeitskollegen, von dem er wusste, dass auch er eine kleine Tochter hatte, um abgelegte Kleidung für das Arzttöchterchen. Der Kollege zeigte Erich bei den Nazis wegen ‚Roter Hilfe‘ an.“⁹

RÜCKZUG INS PRIVATE



Zielstrebig

Schon 1927 stand für den jungen Körber fest, dass er seine Jugendliebe Anna-Katharina Hiller heiraten würde. Zu dieser Zeit beendete er seine Elektrikerlehre bei der Allgemeinen Maschinenbau-Gesellschaft AMG, Chemnitz, und sein Ausbildungsbetrieb übernahm ihn als Techniker in das Konstruktionsbüro.

Auch wenn es unwahrscheinlich ist, dass Erich Körbers Handeln von den Nationalsozialisten damals gleich als kommunistische Untergrundtätigkeit im Rahmen der so genannten „Roten Hilfe“ eingestuft wurde, erhielt er für sein Engagement in dieser Angelegenheit doch eine mehrmonatige Gefängnisstrafe. Kurt Körber war bei seinen Besuchen in der Haftanstalt offenkundig sehr beeindruckt, dass diese kleine humane Geste genügt hatte, seinen Bruder in den Augen der neuen Machthaber zum Verbrecher abzustempeln.¹⁰ Zudem, so erzählte er später, sei die vorzeitige Freilassung des Bruders fast zufällig gelungen: Ein Freund seines Vaters, der Mitglied eines von einflussreichen Nationalsozialisten frequentierten Automobilklubs gewesen sei, habe sich erfolgreich für Erich eingesetzt. In der Folge konzentrierte sich Kurt auf berufliche und private Belange.

Am 3. Juni 1933 heiratete Kurt Körber in Berlin seine Jugendliebe Anna-Katharina Hiller. Er hatte sie 1927 kennen gelernt, als er ihrem Vater Joseph Hiller einen seiner selbst gebastelten Rundfunkempfänger verkaufte. Familie Hiller war nach dem Ersten Weltkrieg aus Teplitz-Schönau im Sudetenland ins sächsische



Chemnitz übergesiedelt. Er sei, so erzählte Körber später, immer wieder gern persönlich ins Haus seines künftigen Schwiegervaters gekommen, um – natürlich gratis – Ersatzteile für jenen Rundfunkempfänger zu liefern.

Der dreiundzwanzigjährige Körber und seine „Annel“, wie er sie nannte, heirateten entgegen dem Rat beider Eltern. Diese hatten gebeten, damit lieber noch ein paar Jahre zu warten. Zudem entsprach es nicht den zeitgenössischen Gepflogenheiten, eine – in diesem Falle knapp sechs Jahre – ältere Frau zu ehelichen. Doch über solche Bedenken setzte sich Körber einfach hinweg. Er habe, so schilderte er es später einem Freund, auch seiner zukünftigen Frau den Wind aus den Segeln genommen: Er gab anfangs vor, älter zu sein, als er tatsächlich war. Danach spielte dieser Aspekt offenbar ohnehin keine Rolle mehr zwischen ihnen. Ihre Ehe hielt bis zum Tod von Anna-Katharina am 17. November 1991.

Familienbande

Anna-Katharina Hiller (l. vorn) wurde von den Körbers (dahinter: Mutter Rosa, Vater Paul, Kurt und Bruder Erich) rasch akzeptiert. Gemeinsame Waldausflüge gehörten zum Familienleben der Körbers. Der Gang zum Standesamt erfolgte am 3. Juni 1933 in Berlin-Spandau.





Herzdame

Ein gemeinsamer Lebensweg über sechs Jahrzehnte verband Anna-Katharina mit Kurt. Beide Eltern hatten von der Verbindung abgeraten. Körper überlebte seine sechs Jahre ältere Lebensgefährtin, die im November 1991 verstarb, nur um ein Jahr.

1938 Das Ehepaar im Familienkreis im sächsischen Zschopau: Mutter Rosa und Vater (Mitte), Bruder Erich (l.) mit Ehefrau Irene, Anna-Katharina und Kurt (r.).

1940 Das Paar während des Krieges in Chemnitz (u. l.).

1946 Die Aufschrift auf der Rückseite des Fotos beschreibt diesen glücklichen Moment der Nachkriegszeit mit „... die vom Krieg übriggebliebenen“: Körper zusammen mit Anna-Katharina und ihrer Schwester Gisela Hiller (o. r.).

1974 Anna-Katharina in bayrischer Tracht am Tegernsee.

1988 Einer der letzten gemeinsamen Auftritte im Hamburger Rathaus.



Beruflicher Aufstieg in Dresden: Die Karriere

Mit der Lösung eines kleinen, aber für die Zigarettenindustrie wichtigen Detailproblems begann Mitte der 1930er Jahre Kurt Körbers rasanter beruflicher Aufstieg. In der Branche suchte man nach einer technisch überzeugenden Möglichkeit, die damals in Europa marktbeherrschenden ovalen Orientzigaretten – die runde amerikanische Zigarette setzte sich hier erst nach 1945 durch – so in die Klappschachtel zu legen, dass die auf den Zigaretten aufgedruckten Markenbezeichnungen beim Öffnen der Schachtel nach oben lagen.

„AUF SPIEGEL LEGEN“

„Auf Spiegel legen“ hieß dieser Arbeitsschritt in der Fachsprache. Obgleich die technische Revolution auch in der tabakverarbeitenden Industrie schon deutliche Spuren hinterlassen hatte und viele Arbeitsvorgänge inzwischen von ausgefeilten Maschinen und Apparaturen erledigt wurden, war zu dieser Zeit noch viel weibliche Handarbeit nötig, um die Zigaretten auf Spiegel zu legen. Das befriedigte die Produzenten weder in ökonomischer noch hygienischer Hinsicht.

Ein leitender Mitarbeiter der international renommierten „Universelle“-Zigarettenmaschinenfabrik J.C. Müller & Co. (später: Universelle-Werke J.C. Müller & Co.) fragte deshalb bei den Siemens-Werken in Berlin an, ob ihnen jemand bei der Lösung des Problems behilflich sein könnte. An dieser Stelle kam der junge Techniker Körber ins Spiel. Er hatte ein Farbkontrollgerät entwickelt, das optische Impulse in mechanische Bewegung umsetzte und endlich den Bau einer ökonomisch erfolgversprechenden „Spiegelpackmaschine“ ermöglichte. Sie rundete den inzwischen hoch technisierten Produktionsvorgang von Zigaretten ab, indem sie gegebenenfalls pro Sekunde 25 Zigaretten wendete und auf Spiegel in die Schachteln legte. Das Gerät wurde im In- und Ausland patentiert. Es sollte 1959 anlässlich des 175-jährigen Jubiläums des Österreichischen Tabakmonopols durch eine Sonderbriefmarke geehrt werden.

DIE UNIVERSELLE
IN DER NS-ZEIT

Die Universelle nahm die Maschine nicht nur in ihre Angebotspalette auf, sondern bot zudem dem talentierten Techniker von Siemens 1935 eine gut bezahlte Stelle an. Körber zögerte bei dieser Chance keine Sekunde und tauchte



Ideenreichtum

Bei Siemens in Berlin entwickelte Körber ein Farbtonkontrollgerät. Diese technische Innovation brachte ihm 1938 ein Patent ein und steuerte später die Zigarettenausrichtung in der bei der Universelle Dresden konstruierten Spiegelpackmaschine. Lange bevor dem österreichischen Tabakmonopol diese Erfindung 1959 eine Sonderbriefmarke wert war, hatte der Ingenieur mit dieser foto-optischen Entwicklung auf sich aufmerksam gemacht. Deshalb wurde Körber 1935 von dem Dresdner Tabakmaschinenbau-Unternehmen Universelle abgeworben.

damit in die für ihn bis dato unbekannte Welt der Tabakindustrie ein. Die Universelle war 1898 gegründet worden und hatte nach dem Ersten Weltkrieg in Deutschland in der Produktion von Maschinen und Anlagen für die Zigarettenindustrie eine monopolartige Stellung errungen. In Dresden, das sich Ende des 19. Jahrhunderts zum Zentrum der deutschen Zigarettenindustrie entwickelt hatte, kaufte man Konkurrenten auf und gründete neue Produktionsstätten. Auch im Ausland war die „Uni“, wie sie meist genannt wurde, bald ein Begriff. Dabei hatten die Verantwortlichen unter Leitung des allein haftenden Gesellschafters und Betriebsführers Johann Carl Müller geschickt die durch den Krieg entstandenen hohen politischen Klippen umschiffen. Deutsche und ihre Produkte waren damals vor allem bei den ehemaligen Kriegsgegnern nicht wohlgekommen. Um dieses Exporthemmnis zu überwinden, richtete die Universelle bereits 1919 in Rotterdam eine Filiale ein. Über diese „neutrale Instanz“ wurden Geschäfte mit dem Ausland abgewickelt. Von dort aus wurde 1933 auch eine Niederlassung in Richmond/Virginia gegründet. Bald gab es weltweit kaum mehr ein tabakverarbeitendes



Hakenkreuz

Als Körber 1935 nach Dresden kam, hatten die Nationalsozialisten das Leben in ganz Deutschland verändert. Gesundheitspolitische Maßnahmen der Machthaber, wie Anti-Tabak-Kampagnen, hinterließen auch bei Körbers Dresdner Arbeitgeberin Universelle deutliche Spuren. Die Umsätze gingen zurück.

Land, in dem nicht ein Produkt aus der Dresdner Firma stand. Für einzelne Staaten wie Griechenland übernahm die Universelle den Aufbau und die Einrichtung ganzer Tabakmonopole.

Der ehrgeizigen Leitung der Universelle reichte das Zigarettengeschäft nicht. Sie weitete früh ihr differenziertes Programm auf sämtliche tabakverarbeitenden Produkte aus. Unter anderem bot die Firma Maschinen zur Herstellung der zunächst noch auf dem Rauchwarenmarkt dominierenden Zigarren an und unternahm wiederholt Versuche, auch in andere Sparten des Maschinenbaus vorzudringen. Zeitweilig entwickelte sie, sogar mit einigem Erfolg, zweirädrige und dreirädrige Motorräder. Doch die Konkurrenz in anderen Bereichen blieb groß. So konzentrierte sich die Universelle auf ihr Spezialgebiet, sprich: die Bedürfnisse der Tabakindustrie.

Die mit der Machtübernahme der Nationalsozialisten 1933 einsetzenden politischen Veränderungen tangierten die Dresdner Firma zunehmend direkt. Früh wurde die Branche durch die Anti-Tabak-Kampagnen der Nationalsozialisten ver-

unsichert. Der Konsum von Tabakwaren beeinträchtigte in den Augen der neuen Machthaber die Volksgesundheit und damit die Leistungsfähigkeit des deutschen Volkes. Führende Nationalsozialisten erkannten aber die eminent politische Bedeutung des Rauchens zur Kompensation von Mangel und emotionalen Spannungen in der Bevölkerung. Im Zweiten Weltkrieg wurde deshalb die bis dahin auf den pädagogischen Bereich konzentrierte Anti-Tabak-Politik ausgesetzt.

Konkrete Einschränkungen erfuhr die Universelle durch eine staatliche Anordnung, der zufolge 1937 die Auslandsbüros ins Reich zurückgeführt werden mussten. Damit wurde die Abwicklung der Exportgeschäfte über Rotterdam durchkreuzt und ihre Handhabung schwieriger. Der Umsatz in diesem Bereich sank spürbar. Im gleichen Jahr beteiligte sich die Universelle am von der nationalsozialistischen Reichsführung spätestens seit 1935 zielstrebig verfolgten Aufrüstungsprogramm. Zunächst stellte sie Zünderstellanlagen, Geschütz- und Gewehrteile her. Für die Universelle war so etwas nicht neu. Bereits im Ersten Weltkrieg hatten ihre Mitarbeiter Granaten gedreht. Neu war allerdings der kometenhafte Aufstieg der Universelle zu einem wichtigen Rüstungsbetrieb. Mit der selbst entworfenen „Feuerleitanlage für Flakscheinwerfer“ stieß man in den damaligen Hightech-Bereich der Rüstungsproduktion vor und wurde dem Oberkommando der Marine direkt unterstellt. Bereits vor Kriegsbeginn im September 1939 erzielte die Universelle nach eigenen Angaben mit zwei Millionen Reichsmark (RM) einen durchschnittlichen Monatsumsatz im Rüstungsbereich, der doppelt so hoch war wie der der zivilen Fertigung. Letzterer fiel im Krieg auf durchschnittlich eine halbe Million RM pro Monat. Er konnte im Unterschied zu vielen anderen Betrieben mit ziviler Produktion, besonders der von Genussmitteln, aber durch ein fortdauerndes Engagement immerhin auf einem nennenswerten Niveau gehalten werden. Körber beteiligte sich daran – dann schon in leitender Position – aktiv.

Ende 1939 leitete die Marine für die Herstellung hochwertiger Rüstungsgüter ein Sonderbauprogramm bei der Universelle ein, das 1941 abgeschlossen wurde. Neben dem Scheinwerferleitrichtgerät wurden im Laufe des Krieges zunächst für die Marine und bald auch für Luftwaffe und Heer weitere Rüstungsartikel wie Torpedoflossen und 2-cm-Flaks produziert. Die Universelle betreute ihrerseits etwa 200 so genannte Unterlieferungsfirmen. Sie hielt ihren Status als wichtiger Rüstungsbetrieb fast die gesamten Kriegsjahre über aufrecht, was mit zahlreichen, für die Beteiligten zum Teil überlebenswichtigen Vergünstigungen verbunden war. Die Bombardierung Dresdens durch alliierte Geschwader in der Nacht vom

RÜSTUNGS- PRODUKTION

13. auf den 14. Februar 1945 beendete diesen Abschnitt. Denn dabei wurde auch das Werk zu achtzig Prozent zerstört. Die Anstrengungen zur Wiederaufnahme der Produktion blieben bis zum Kriegsende am 8. Mai 1945 erfolglos.

Bald nach Körbers Antritt in Dresden 1935 begann somit eine Phase, in der seine neue Arbeitgeberin Universelle ihren Charakter erheblich veränderte. Die Universelle bot ihm aber zunächst noch die Möglichkeit, in ihrem ureigensten Bereich wichtige Erfahrungen zu sammeln. Um die Montage der Spiegelpackmaschinen zu leiten, reiste Körber quer durch Deutschland und bald auch nach Schweden, Frankreich und in die Schweiz. Im Frühjahr 1939 führte ihn sein beruflicher Weg sogar bis nach Kairo. Solche Reisen waren damals nicht vielen möglich. Körber nutzte sie in der ihm eigenen Art: Auf dem Rückweg waren in seinem Gepäck stets wertvolle technische und kaufmännische Erkenntnisse aus der tabakverarbeitenden Industrie. Diese kamen ihm später nach eigenem Bekunden beim Aufbau seines Werkes in Hamburg-Bergedorf zugute. Eine wichtige frühe Einsicht bestand darin, dass sich der Schwerpunkt der heimischen Zigarettenindustrie allmählich von Dresden weg in den norddeutschen Raum verlagerte.

Körbers Karriere bei der Universelle – 1937 wurde er zum Prokuristen ernannt, im Januar 1944 zum technischen Direktor – war bilderbuchreif, aber weder ohne eigene Leistung noch ohne gewisse Zugeständnisse an die politischen Rahmenbedingungen jener Jahre denkbar. Zu seinen förmlichen Zugeständnissen hatte schon 1934 der Beitritt zur Deutschen Arbeitsfront gehört; ihm folgte der Eintritt in die Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei (NSDAP) 1940. Als er bald nach Kriegsende gegenüber Vertretern der sowjetischen und später der britischen Besatzungsmacht Rechenschaft über sein Verhalten im „Dritten Reich“ ablegen musste, verschwieg er zwar seine NSDAP-Mitgliedschaft nicht, „reduzierte“ sie aber kurzerhand auf eine einjährige Dauer bzw. Anwartschaft 1944/45. Bei dieser Version blieb er bis zu seinem Tod. Sie half ihm zu erklären, dass dieses förmliche Zugeständnis keine geistige Nähe zum Nationalsozialismus bedeutet hatte. Im Gegenteil, 1946 bestätigte ihm auf Fürsprache von Widerstandskämpfern aus der Arbeiterschaft der Universelle der sächsische „Sonderausschuss des Blocks der antifaschistisch-demokratischen Parteien“, ständige Differenzen mit Vertretern des NS-Regimes und der Geheimen Staatspolizei (Gestapo) gehabt und „antifaschistische Arbeit“ geleistet zu haben. Durch Zeitzeugen überliefert ist sein Engagement für die Mitarbeiterin Gisela Benfey, die als so genannte „Halbjüdin“ verfolgt wurde. Es sei ihm mehrmals gelungen, sie durch energische Unab-



Orientreise

kömmlichkeitserklärungen vor dem Zugriff der NS-Schergen zu bewahren. Als Körber ab 1946 seine Hamburger Karriere begann, folgte die Dresdner Weggefährtin früh seinem Ruf und gesellte sich tatkräftig an seine Seite.

Die von der Universelle errungene Position als wichtiger Rüstungsbetrieb hatte solches Engagement für Mitarbeiter erheblich erleichtert. Dazu trug vor allem das Scheinwerferleuchtgerät bei, dem von den Militärs große Bedeutung bei der Landesverteidigung zugemessen wurde. Die Organisation Todt, der kriegswichtigste nichtmilitärische Verband im Dienste der Wehrmacht und der Rüstung im Zweiten Weltkrieg – später vom Ministerium Albert Speers übernommen –, stufte das Produkt ebenfalls als äußerst dringend ein. Körber war auch an dieser Entwicklung mit Sachverstand und Verhandlungsgeschick beteiligt gewesen, wie er später stets offen und mit unverhohlenem Stolz auf die technische Leistung bei der Konstruktion und Fertigung dieser hochwertigen Rüstungsgüter gestand. „Ich wollte den Krieg gewinnen; dafür habe ich gearbeitet, Tag und Nacht“, so begründete er rückblickend sein damaliges Handeln.¹¹

Noch wenige Monate vor Ausbruch des Zweiten Weltkriegs reiste Körber im Auftrag der Universelle 1939 per Schiff, Flugzeug und Auto quer durch Europa nach Kairo. Voller neuer technischer und kaufmännischer Erkenntnisse kehrte er von seiner für damalige Zeiten ungewöhnlichen Exkursion zurück.

Aufstieg

Bei der Universelle machte Körber in Dresden eine steile Karriere. 1935 eingetreten, erhielt er 1937 die Prokura und stieg 1944 zum Technischen Direktor auf. Nach Kriegsende im Juli 1946 ging Körber noch im Auftrag der Universelle in den Westen und gründete in Hamburg eine Dependence, die Keimzelle der späteren Hanseatischen Universelle, kurz Hauni.





Zwangsarbeiter

Ebenso wie die hier abgebildete Rüstungsfirma beschäftigten auch die Universelle-Werke im Zweiten Weltkrieg Zwangsarbeiter. Nach Aussagen von Zeitzeugen waren bis zu 3000 solcher „Arbeitsklaven“ in dem Dresdner Unternehmen eingesetzt. Eingebunden in die Rüstungsproduktion wurden in der Universelle u.a. Feuerleitanlagen für Flakscheinwerfer hergestellt.

Die zweite zentrale Überlegung dabei sei gewesen – statt nur Granaten zu drehen, was überwiegend mit ungelernten Hilfskräften möglich gewesen wäre –, solche Produkte anzubieten, mit denen man auch Fachleute wie ihn und seine Kollegen vor dem Fronteinsatz bewahren konnte. Diese Rechnung ging auf. In Dresden gehörte die Universelle zu den ganz wenigen Firmen, denen Arbeitskräfte nicht entzogen, sondern sogar zugeführt wurden. Allerdings wurde der Mehrbedarf angesichts des generell zunehmenden Arbeitskräftemangels während des Krieges überwiegend mit der Zuweisung von Zwangsarbeitern gestillt. Auf etwa 3.000 Arbeitskräfte lässt sich ihre Zahl von Ende 1941 bis Anfang 1945 schätzen, worin sich wiederum die hervorgehobene rüstungspolitische Bedeutung der Universelle spiegelt.¹² Angesichts derartiger Größenordnungen muss sich auch Körber Gedanken über diese entehrten und oft geschundenen Menschen gemacht haben. Er äußerte sich später allerdings nur sehr allgemein zu diesem Thema.

Körbers Chef und Vorbild bei der Universelle, Johann Carl Müller, wurde 1942 von der Gestapo unter Hausarrest gestellt, da er aus seiner Einstellung gegen



Trauma

die Naziherrschaft keinen Hehl gemacht hatte. Gleichzeitig wurde ihm die Betriebsführerschaft entzogen. 1944 starb Müller. Sein Nachfolger in der Firma wurde sein Schwiegersohn Hans Schwerin, der inzwischen in die NSDAP eingetreten war. Die sowjetische Besatzungsmacht warf ihm nach Kriegsende politische Verfehlungen vor und inhaftierte ihn. Mehrere Universelle-Mitarbeiter beschuldigten Schwerin, Zwangsarbeiter misshandelt zu haben. Auch Körbers diesbezügliche Stellungnahme gegen Schwerin wurde herangezogen, um dessen Absetzung als Betriebsführer zu begründen.¹³ Den überlieferten Dokumenten ist allerdings nicht zu entnehmen, worin diese „Misshandlungen“ bestanden haben sollen. Zeitzeugen erzählten später, Schwerin sei auch deshalb 1945 als Betriebsführer abgesetzt worden, weil es unter den leitenden Angestellten der Universelle zunehmend Zweifel an seiner fachlichen Qualifikation gegeben habe.

Körper war in diesen Auseinandersetzungen keine treibende Kraft. Sein Verhalten in dieser Zeit wurde offenkundig nur am Rande von politischen Überlegungen geleitet. Denn ihm war stets daran gelegen, seinem ökonomischen Ein-

Nach dem Bombenangriff auf Dresden im Februar 1945 lag das Zentrum der Elbmetropole in Schutt und Asche. Bei einem Fliegersturm im April wurde Körper im Firmen-Bunker der Universelle verschüttet. Dieses traumatische Erlebnis war ein zentrales Motiv für seine späteren Aktivitäten zur Völkerverständigung. Maßgeblich beteiligt war Körper 1987 beim Aufbau der Städtepartnerschaft Hamburg – Dresden.

fallsreichtum Geltung zu verschaffen – und bestmöglich die von zunehmendem Mangel gekennzeichnete Kriegszeit zu überleben. So gelang es ihm, gegen Ende des Krieges mit der Steuerung des Gasmaskenprogramms beauftragt zu werden. Zeitzeugen rätseln bis heute, wie ihm dieser Coup gelungen ist.

Ein Schlüsselerlebnis, so berichtete Körber später, wurden für ihn die Bombardierungen Dresdens, denen Zehntausende Menschen zum Opfer fielen und die das Zentrum der Elbmetropole in ein Trümmerfeld verwandelten. Den großen Angriff am Abend des 13. Februars 1945 überlebte er nur, weil er sich zufällig mit einem durchreisenden Freund in einem vom Bombenhagel verschont bleibenden Stadtteil traf. Das Hotel, das Ort der ursprünglich vorgesehenen geschäftlichen Besprechung gewesen war, stand danach nicht mehr. Beim letzten Bombenangriff auf die Stadt am 17. April wurde Körber zusammen mit etwa vierzig Mitarbeitern der Universelle in einem firmeneigenen Bunker verschüttet. Nur dreiundzwanzig von ihnen konnten lebend geborgen werden. Auch wenn Körber ansonsten wenig von seinen Empfindungen aus der Zeit des Nationalsozialismus erzählte, betonte er wiederholt, dass dieses Dresdner Inferno ein zentrales Motiv dafür gewesen sei, sich später nachhaltig für die Völkerverständigung einzusetzen. Eine weitere, nur unternehmensintern verlautbarte Konsequenz, die er nach 1945 zog, war die Vorgabe, sich nie wieder an der Produktion von Rüstungsgütern zu beteiligen.

Doch zunächst musste sich Körber ganz anderen Herausforderungen stellen. Am Tag der deutschen Kapitulation marschierte die Rote Armee in Dresden ein und übernahm das Kommando. Nach und nach lichtete sich das Chaos der Kriegswirren. Auch in dieser hektischen Zeit konnte Körber auf seinen Ideenreichtum, seine Spontaneität und seine Entschlossenheit vertrauen. Um seine Frau, die er nach der Bombardierung Dresdens auf einem nahe gelegenen Gutshof untergebracht hatte, durch die Militärkontrollen wieder in die Stadt zu schleusen, spielte er kurz entschlossen einen Franzosen, der seine deutsche „Braut“ mitführte. Einige Worte Französisch hatte er auf seinen Auslandsreisen aufgeschnappt. Die Täuschung gelang.¹⁴

Bereits Ende Mai 1945 wurden die Weichen in der Universelle neu gestellt. Einige beherzte Männer versuchten die Firma soweit instand zu setzen, dass wieder produziert werden konnte. Zu ihnen gehörte Körber. Er profitierte dabei von seinem Renommee als technischer Kopf und der Fürsprache von Alfred Krill und Rudolf Thiersch. Beide wurden auf Grund ihres politischen Vorlebens als Arbeiterführer von der sowjetischen Besatzungsmacht anerkannt. Der Sozialdemokrat Krill war ab 1933 eine Zeit lang inhaftiert gewesen und hatte

nach seiner Wiederanstellung bei der Universelle zusammen mit dem Kommunisten Thiersch und anderen Gleichgesinnten Widerstandsarbeit gegen das NS-Regime organisiert. Krill und Thiersch setzten sich mit der Argumentation durch, für die Wiederaufnahme der zivilen Produktion seien politisch akzeptable, erfahrene und technisch versierte Leute nötig. Auf ihren Vorschlag hin wurden der langjährige Mitarbeiter Otto Raschke, der in der zivilen Fertigung tätig gewesen und 1943 zum Direktor aufgestiegen war, an Stelle Hans Schwerins zum kommissarischen Betriebsführer und Körber zu Raschkes Stellvertreter ernannt. Etwa zwanzig politisch belastete Personen, darunter der bisherige Betriebsführer und ein Direktor, mussten das Werk verlassen.

Die Pläne des Wiederaufbaus wurden mit den Reparationsforderungen der Besatzungsmacht konfrontiert, die umgehend erfüllt werden sollten. Innerhalb weniger Wochen wurden 800 Werkzeugmaschinen demontiert. Der Universelle blieben nach Abschluss dieser Arbeiten Ende Juli 1945 nur noch 80 Maschinen, die zum größten Teil schwer beschädigt waren. Dank einer klug vorausschauenden Materialbewirtschaftung während des Krieges konnte auf einige Vorräte zurückgegriffen werden, die nicht durch die Bombenangriffe zerstört waren. Allerdings war dieses Material überwiegend für Produkte gedacht, die nun nicht mehr gefragt waren: Kriegsgerät. Es galt somit, neue Ideen und Maschinen zur Bearbeitung der vorhandenen Materialien zu finden. Über die zukünftigen politischen Bedingungen für einen Wiederaufbau konnten die Beteiligten zu diesem Zeitpunkt nur spekulieren. Eine weitere Last drückte: Nachdem ab 1943 Marine und Heer die Bezahlung der gelieferten Rüstungsgüter schuldig geblieben waren, hatten sich beim Finanzamt Steuerschulden des Werkes in Millionenhöhe angehäuft. Außerdem hatte die Universelle mehrere Kredite aufgenommen. Nach Kriegsende machte sich das Werk realistischerweise keine Hoffnungen, vom nicht mehr existenten Deutschen Reich irgendwelche Schulden eintreiben zu können. Als die von der Besatzungsmacht provisorisch eingesetzte sächsische Landesregierung zudem die Bankguthaben sämtlicher Betriebe einfrore, war die Universelle nicht mehr liquide. Gleichzeitig bedrohten Verbindlichkeiten in Höhe von zwanzig Millionen RM jeden erfolgreichen Wiederaufbauversuch des Unternehmens.

Doch die neue Führungsriege der Universelle um Körber verzagte angesichts solcher Problemlage nicht, sondern ergriff eine Reihe von Maßnahmen, um die Malaise in den Griff zu bekommen. Zügig wurden Betriebe, die ihre Produktion noch nicht wieder aufgenommen hatten, nach geeigneten Werkzeugmaschinen

DEMONTAGE



Friedensproduktion

Nach Kriegsende waren neue Ideen gefragt, um die Produktion wieder in Gang zu bringen. Aus noch vorhandenen Materialien entstanden Öfen, Beile und Nudelhölzer. Als besonders lohnend erwies sich die Reparatur von Güterwaggons. Nach einem Jahr konnte der 1000. instand gesetzte Waggon gefeiert werden.

und Ersatzteilen durchforstet. Die Suche bereitete einige Mühe, war aber immer wieder von Erfolg gekrönt. Parallel begann die Produktion unterschiedlichster Bedarfsgüter aus besagten Materialvorräten. Inzwischen hatten sich bereits wieder knapp tausend frühere Belegschaftsmitglieder eingefunden. Sie sollten durch solche vorübergehend ergriffenen Produktionsmaßnahmen ernährt werden. In der Universelle entstanden bald aus Torpedohüllen Öfen, aus Torpedoflossen Beile und aus Rudergabeln Nudelhölzer.

Ein weiteres Problem tauchte auf: Es kursierten Gerüchte, die Besatzungsmächte würden die Beschäftigtenzahl in der Maschinenbauindustrie generell auf eine bestimmte Größe pro Betrieb begrenzen. Vorbeugend teilte man die Belegschaft auf mehrere Filialen auf. Noch im Juli 1945 wurden dafür die zwei stillgelegten Universelle-Tochterfirmen Maschinenbau Calberla GmbH und United Cigarette Machine Company AG in Dresden wieder in Betrieb genommen und mit der Produktion der Bedarfsgüter betraut. Um der skizzierten Schuldenfalle zu entgehen, wurden die beiden Firmen ein paar Monate später vom Stammwerk abge-

trennt und als Maschinenbau Universelle und Calberla GmbH (Muc) neu gegründet. Die Übernahme von Arbeitskräften und Materialien sowie die Anmietung von Räumen der Universelle wurde vertraglich fixiert, um die Trennung zu dokumentieren. Sollte die Rückzahlung der Altschulden gefordert werden, so die Überlegung, betreffen sie nur das Stammwerk. Körber führte die zentralen Verhandlungen mit den zuständigen Aufsichtsbehörden zur juristischen Absicherung dieses Tricks. Er wurde bei Calberla und Raschke bei United kommissarischer Leiter.

Außerdem hatte die Universelle-Führung zwei Maßnahmen zur mittel- und längerfristigen Bestandsicherung des Unternehmens eingeleitet: Erstens erkannte man in der Reparatur von Güterwaggons ein zumindest zeitweilig lohnendes Geschäft. Für die Umsetzung des Vorhabens wurden umfangreiche Vorbereitungen in Kauf genommen, die sich bald auszahlten. Denn bereits ein Jahr später konnte stolz der tausendste wieder instand gesetzte Eisenbahnwaggon gefeiert werden.

Zweitens machte man sich verstärkt Gedanken über eine unter den veränderten Bedingungen tragfähige unternehmenspolitische Konzeption. Es wurde ein Gesellschaftermodell eingeführt, dem zufolge die Muc zu vier Fünfteln gewählten Belegschaftsmitgliedern und zu einem Fünftel der Tochter und Erbin Müllers, Johanna Schwerin, gehörte. Im Oktober 1945 wurde Johanna Schwerin als Treuhänderin der Muc-Gesellschafter, zu denen auch Körber gehörte, bestimmt. Die ausgewählten Gesellschafter waren wiederum als Treuhänder ihrer Kollegen tätig, sodass das Einlagekapital überwiegend aus den ersparten Groschen der Belegschaft gebildet wurde. Eine Klausel in den Verträgen stellte sicher, dass nur aktiv im neu gegründeten Unternehmen mitarbeitende Personen über ihre Anteile verfügen konnten. Körber setzte sich vehement für dieses Modell ein, da er sich von einer solchen direkten Beteiligung der Belegschaft am Vermögen ihres Betriebes eine erhöhte Einsatzbereitschaft versprach.

Raschke und Körber verloren bei all ihren Aktivitäten nie das Ziel aus den Augen: den Wiedereinstieg in die Produktion von Zigarettenmaschinen. Vor allem die Körber unterstellte Calberla sollte hier die eigentliche Erbin der Universelle werden, während im belasteten Stammwerk die ökonomisch nur mittelfristig aussichtsreiche Instandsetzung der Güterwaggons verblieb. Dank einiger glücklicher Zufälle und nicht zuletzt der kommunikativen Gaben Körbers konnten beim angestrebten Wiedereinstieg in die Tabaksparte früh wichtige Etappenziele erreicht werden. Im Gerangel zwischen verschiedenen sowjetischen Demontagekommandos hatte sich mit dem Beauftragten des Stadtkommandanten,

ANREIZE

Oberst Judajew, ein Offizier durchgesetzt, der sich als Ingenieur und verständnisvoller Verhandlungspartner der Universelle-Führung entpuppte.

Anders als etwa beim Dresdner Werk von Zeiss-Ikon, dessen feinmechanische Geräte beim Abbau durch unsachgemäße Behandlung schrottreif wurden, verliefen die Arbeiten bei der Universelle geordnet. Judajew hatte Körber und seinen Kollegen versprochen, im Falle einer engagierten Mitwirkung der Belegschaft bei der Demontage nur die Zeichnungsunterlagen für die Rüstungsfertigung mitzunehmen, die zur Tabakindustrie gehörenden aber als Grundlage für den Wiederaufbau unangetastet zu lassen. Judajew hielt Wort. Mehr noch, er gab Körber den Rat, für die Universelle in Berlin bei der Sowjetischen Militäradministration einen russischen Reparationsauftrag zu besorgen, um weiterhin arbeits- und ausbaufähig zu bleiben. Körber tat, wie ihm geraten, und ergatterte mit viel Geschick für die Calberla den Auftrag, 35 Zigarettenmaschinen an die sowjetische Besatzungsmacht zu liefern. Dieser Auftrag war vom Oberkommandierenden General Georgi K. Schukow persönlich unterzeichnet, was einem Schutzbrief vor weiter gehenden Demontageplänen gleichkam. Judajew, zu dem Körber auch noch Kontakt hielt, als dieser längst in Leipzig tätig war, leistete bald weitere wertvolle Hilfe. Als er wenig später die Demontage der Technischen Hochschule in Dresden organisierte und für einige Drehbänke und Fräsmaschinen Möglichkeiten zum Abtransport fehlten, überließ er sie kurzerhand der Universelle. Dies war ein wichtiger Mosaikstein bei der mühsamen Rekonstruktion des Maschinenparks.

Im Herbst 1945 verhandelten Raschke, Thiersch und Körber erfolgreich mit Fritz Selbmann, dem Vertreter der provisorischen Landesregierung, über die Frage der zukünftigen Rechtsform des Unternehmens. Altkommunist Selbmann, der nach den Landtagswahlen im Oktober 1946 sächsischer Wirtschaftsminister wurde, unterstützte die Initiative der Universelle-Führung zur Gründung der Muc. Eine glückliche Fügung sicherte Körber einen guten Draht zu Selbmann: Im Vorzimmer des Wirtschaftsministers saß Ministerialrat Kurt Gregor, der früher als Ingenieur für die Universelle gearbeitet hatte. Körber bemühte sich um einen fortdauernden Kontakt zu ihm, was die weiteren Verhandlungen mit Selbmann begünstigte.

STIPPVISITE
IN HAMBURG

Ende 1945 schien es zunächst so, als hätte die neue Universelle-Führung vor Ort die Weichen für eine erfolgversprechende Zukunft des Unternehmens gestellt. Offen blieb aber die Frage nach der Entwicklung in den westlichen Besatzungszonen. Von ihr hing wesentlich der Wiedereinstieg ins Exportgeschäft ab, was zur Erlangung früherer Größe und Bedeutung für das Werk unverzichtbar

war. Zu diesem Zeitpunkt war noch nicht abzusehen, ob der berühmt-berüchtigte Morgenthau-Plan verwirklicht werden würde. Diesem – bald wieder verworfenen – Plan zufolge hätte Deutschland weitgehend entindustrialisiert und in ein Agrarland umgewandelt werden sollen. Um sich einen genaueren Eindruck von der Situation zu verschaffen, plante Körber eine inoffizielle Reise in den Westen. Gemäß seiner früheren Einschätzung, dass Norddeutschland das kommende Zentrum der heimischen Zigarettenindustrie werden würde, und wegen bestehender Kontakte zu dort ansässigen Branchenführern wie Hermann F. & Philipp F. Reemtsma wählte er Hamburg als Ziel. Anfang Februar 1946 machte er sich auf den Weg, um nach einer strapaziösen Reise – eingepfercht in Vieh- und Güterwaggons, mit langen Fußmärschen durch verschneite Wälder und Wiesen und einem heimlichen Grenzübertritt zur Britischen Zone – vier Wochen lang in Hamburg die Lage zu sondieren. Sein Resümee war eindeutig: Die Hansestadt mit ihrer internationalen Handelstradition und als inzwischen bedeutendster deutscher Sitz der Tabakindustrie bot viel versprechende Entwicklungschancen für einen Betrieb wie die Universelle.

Nach seiner Rückkehr musste Körber feststellen, dass sich die Situation in Dresden grundlegend verändert hatte. Mit Verweis auf eine vorangegangene Anordnung der Sowjetischen Militäradministration veranlasste die sächsische Landesverwaltung Körber und seine Kollegen, die Neugründung der Muc rückgängig zu machen. Ihre private Genossenschaftsgründung, so argumentierte Behördenvertreter Max Fechner, der spätere Innenminister der DDR, entspräche nicht den politischen und ökonomischen Vorstellungen in der Sowjetischen Besatzungszone. Damit wurden die sorgfältig ausgetüftelten Pläne der Universelle-Leitung zunichte gemacht, und das Unternehmen war nun ganz den Entscheidungen der politischen Führung ausgeliefert. Die Universelle-Werke kamen unter Zwangsverwaltung, und Otto Raschke wurde als kommissarischer Treuhänder eingesetzt. Im April 1946 manifestierte sich der politische Wandel in der Sowjetischen Besatzungszone in der umstrittenen Vereinigung von SPD und KPD zur SED. Durch den Volksentscheid vom 30. Juni 1946 wurde das Unternehmen zugunsten des Landes Sachsen enteignet. Zwei Jahre später wurde die Universelle in die neue östliche Wirtschaftsstruktur eingegliedert und in VEB Nagema, Betrieb Tabak- und Industriemaschinen Dresden umbenannt.

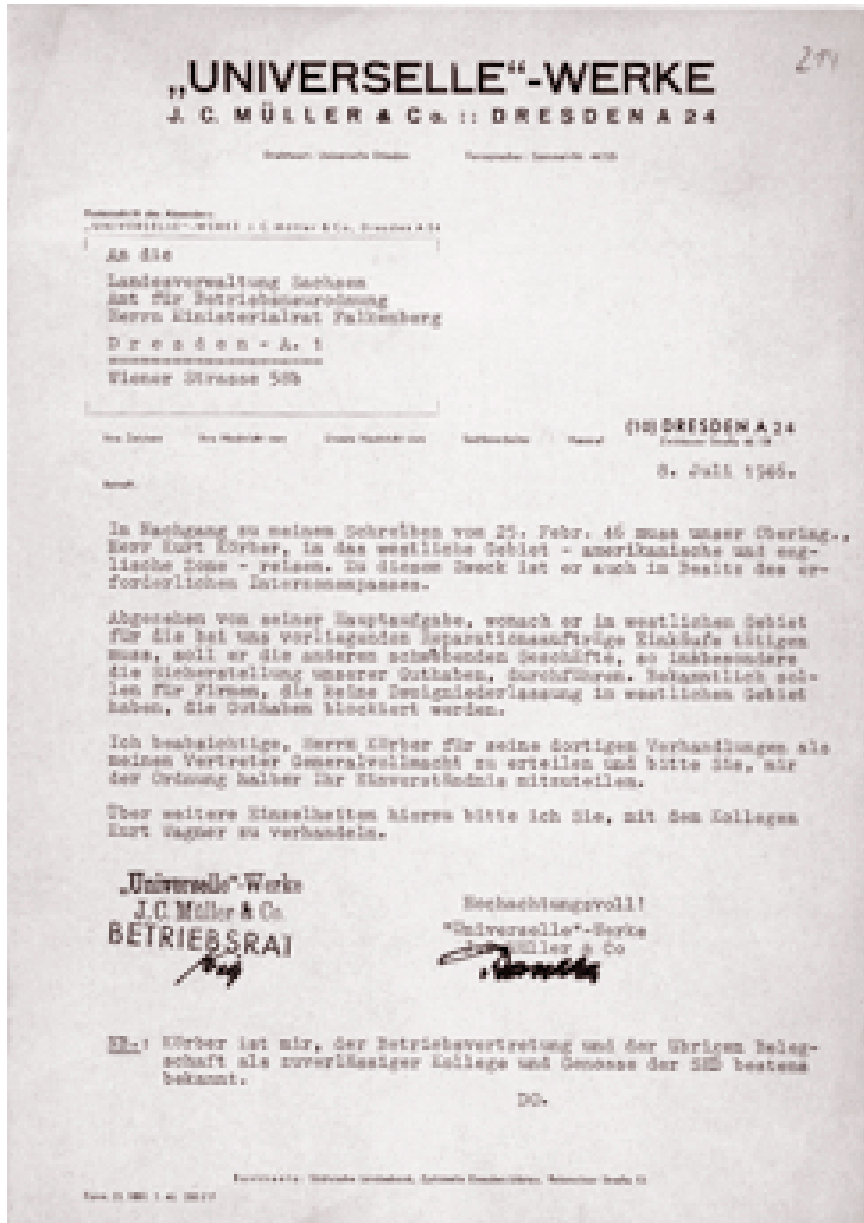
So lange wartete Körber allerdings nicht. Bereits im Frühjahr 1946 entschloss er sich, sein Glück im Westen zu suchen. Unter dem Vorwand, in Hamburg angeblich fehlende Kugellager für jene Zigarettenmaschinen zu besorgen,

FILIALGRÜNDUNG

die in die Sowjetunion geliefert werden sollten, beantragte er für sich und die zwei vorgesehenen Begleiter, Ingenieur Erhard Grimm und Sekretärin Annemarie Kämpfe, offizielle Reisegenehmigungen. Derartige Papiere waren notwendig, um die angestrebte Filialgründung im Westen inklusive der notwendigen Kooperation mit dem Dresdner Stammwerk zu erleichtern. Außerdem war der Ausgang des Abenteuers ungewiss, und man wollte sich eine Rückkehrmöglichkeit sichern. Es wurde eine langwierige Prozedur. Erst nach einem strengen Verhör durch den sowjetischen Geheimdienst NKWD erhielten die drei von der Universelle ihre Interzonenpässe. Krill und Raschke setzten sich in dieser Zeit mit Nachdruck bei den zuständigen Behörden für Körber ein. Einem Schreiben an die Landesverwaltung fügten sie sogar hinzu, er sei ihnen und der „übrigen Belegschaft als zuverlässiger Kollege und Genosse der SED bestens bekannt“.¹⁵ Dies war offenkundig eine bewusste Fehlinformation, um dort dessen Anliegen zu unterstützen. Wenige Monate nach seiner ersten Reise machte sich Körber, begleitet von Grimm und Kämpfe, erneut auf den Weg nach Hamburg. Sie erreichten ihr Ziel nach einer strapaziösen Reise – inklusive einer Entlausungsaktion beim Übertritt über die Zonengrenze – am 13. Juli 1946.

In den darauffolgenden Monaten nahm das Projekt „Filialgründung“ in Hamburg erkennbare Konturen an. Körber mietete Räume der Firma Hanseatische Lehrenbau GmbH in Hamburg-Bergedorf und gründete dort die Abteilung Universelle, die zur Keimzelle seines späteren Werkes wurde. Gleichzeitig begann ein Prozess der Entfremdung zwischen den „Hamburgern“ und den „Dresdnern“, welcher sich im Briefwechsel zwischen Körber und Raschke bzw. Krill niederschlug.¹⁶ In einem Schreiben vom 6. November 1946 begründete Körber gegenüber den beiden seine Entscheidung für Hamburg ausführlich. Außer auf die Standortvorteile der Hansestadt wies er auf seine wirtschaftspolitischen Motive hin: „Ich fühle mich nicht nur mit der Universelle auf Grund meiner langjährigen Zugehörigkeit verbunden, sondern erachte es in Würdigung der Leistung meiner Mitarbeiter [...] als meine Pflicht, mitzuhelfen, dass der Universelle die wirtschaftliche Bedeutung und damit ihr Weltruf erhalten bleibt. Ich lehne es jedoch grundsätzlich ab, ein subalternen Kommunalbeamter zu werden, der nur Befehle und Anweisungen ‚von oben‘ auszuführen hat, ohne dass deren Zweckmäßigkeit auch für mich erwiesen ist.“

In dieser Zeit mahnte Körber auch wiederholt die Übersendung von patentierten Zeichnungsunterlagen für Zigarettenmaschinen und Ersatzteile an. Er benötigte sie dringend zur Befriedigung von Kundenwünschen in Hamburg. Als nach seiner Meinung die Dresdner Geschäftsleitungspartner mit Hinweis auf



Genossen-Wirtschaft

Um den Export der
Universele trotz Besat-
zungsgrenzen wieder in
Gang zu bringen, war
„Networking“ für Körber
überlebenswichtig. Er
nutzte die Unterstützung
des Betriebsrates für
Westzonen-Reisen ebenso
wie Kontakte zum säch-
sischen Industrieminister
Fritz Selbmann, damit
der Wiederaufbau des
Unternehmens voranging.

politische Schwierigkeiten diesem Ansinnen nicht zügig genug entsprachen, stellte Körber die Vertrauensfrage. Sie würden ihm in Dresden zu Unrecht unlautere Motive bei seinem Hamburger Vorgehen unterstellen und nicht verstehen, dass mit seinem Erfolg oder Misserfolg die zukünftige Existenz der Universelle verbunden sei. Zudem argwöhnte er in einem Schreiben vom 13. Dezember, im Dresdner Stammwerk herrsche mangelnde Sachkenntnis und unzureichendes Engagement. Er forderte deshalb größeren persönlichen Einsatz: „Glaubt es mir, selbst der klügste Kopf muss sich in Dingen der Geschäftsführung bei einem Werk vom Format der Universelle 100-prozentig einschalten. Er muss sein Werk lieben wie seine Geliebte, d.h. er muss für sie ständig da sein, und auch in Notzeiten für sie Steine klopfen.“

Raschke und Krill wiesen in ihren Antwortschreiben im Januar 1947 die Ausführungen Körbers als Unterstellungen zwar empört zurück, doch mutmaßten sie nun ihrerseits, Körber werde von interessierter Seite gezielt falsch über die Situation in Dresden informiert. Der Bruch zwischen den ehemaligen Weggefährten war unübersehbar geworden.



Tatkraft

*Unter dem von der Uni-
verselle abegesneten
Vorwand, für Reparati-
onsaufträge benötigtes
Material besorgen zu
wollen, fuhren Körber
und seine Weggefährten
nach Hamburg, um
dort eine Zweigstelle zu
eröffnen. Diese Idee ließ
Körber auf Grund der
politischen und wirt-
schaftlichen Hemmnisse
fallen und konzentrierte
sich schnell mit großem
Erfolg auf den Aufbau
seines eigenen Unter-
nehmens.*

Hamburger Gründerjahre: Der Durchbruch

Als Kurt A. Körber und seine beiden Mitstreiter Erhard Grimm und Annemarie Kämpfe am 13. Juli 1946 in Hamburg eintrafen, war ihnen unklar, wie eine Aufnahme der geplanten Geschäftstätigkeit als Filiale der Dresdner Universelle vonstatten gehen könnte. Die Stadt war noch stark vom Krieg gezeichnet, sodass bereits die Suche nach einem geeigneten Übernachtungsquartier einige Mühe bereitete.

SPÜRSINN

In einer Pension nahe des Dammtor-Bahnhofes wurden die drei schließlich fündig. Den nächsten Tag begannen sie mit einem Bad in der Elbe und einer Pause in der traditionsreichen Gaststätte Jacob, wo sie einige Tassen „Muckefuck“ tranken – es gab nichts anderes als diesen Kaffeeersatz. Anlass zu der kleinen Feier bot ihnen der Geburtstag Annemarie Kämpfes.

Körber entschied dann, sich bei Freunden und Geschäftspartnern der Universelle Rat für seine Suche nach ökonomischer Betätigung in der Hansestadt zu holen. Noch am selben Tag besuchte er einen früheren Freund, Ulrich Riegger, der zu dieser Zeit bei Siemens-Schuckert in Hamburg arbeitete. Körber gewann Riegger, der später zu einer seiner wichtigsten Stützen im Betrieb wurde, für sein Vorhaben. Ihm war außerdem bekannt, dass die ortsansässigen Zigarettenfirmen Hermann F. & Philipp F. Reemtsma, British American Tobacco (BAT) und Kyriazi nachdrücklich versuchten, ihre Produktion wieder in Gang zu bringen. Deshalb nutzte Körber auf dem Rückweg zum Quartier eine der wenigen noch funktionierenden öffentlichen Telefonzellen der Stadt, am Dammtor-Bahnhof, um sich bei ihm persönlich bekannten Repräsentanten der Firmen über aktuelle geschäftliche Anknüpfungsmöglichkeiten zu informieren. Die häufig erzählte Legende vom „ersten Büro“, das Körber in der Telefonzelle am Dammtor-Bahnhof eröffnet habe, wurzelt in dieser spontanen Telefonaktion. Der 14. Juli 1946 wurde später ein gern gefeiertes Gründungsdatum in Körbers Hamburger Unternehmen.

Diese ersten Kontaktaufnahmen bescherten Körber wegweisende Tipps, wobei vor allem die Firma Reemtsma weiterhalf. Sie hatte ihn bereits während seines vorangegangenen Besuchs im Februar 1946 auf die Hanseatische Lehrerbau-Gesellschaft mbH (HLG) in Hamburg-Bergedorf aufmerksam gemacht. Die



Ankunft

HLG verfügte über ein unbeschädigtes Gebäude. So etwas war rar in der auch drei Jahre nach dem verheerenden Bombenangriff noch in weiten Teilen zerstörten Hansestadt. Doch als bedeutender früherer Rüstungsbetrieb stand die HLG mit ihren über 150 Mitarbeitern bei der britischen Besatzungsmacht ganz oben auf der Liste der zur Demontage vorgesehenen Betriebe. Sie war 1939 von der Hanseatischen Motoren-Gesellschaft mbH gegründet worden und hatte ab 1940 Präzisionsgeräte für die Flugzeugindustrie produziert. Nach Kriegsende gelang es der HLG-Geschäftsführung zunächst, durch Verhandlungen mit den zuständigen Stellen die Demontage zu verhindern. So beanstandete die HLG ihre Einstufung in der von den Briten angefertigten Hierarchie ehemaliger NS-Rüstungsbetriebe als zu hoch, woraufhin die Besatzungsmacht dies erneut prüfte. Um den Werkzeugmachern Arbeit zu verschaffen, bemühte sich die HLG-Leitung derweilen um unterschiedlichste Aufträge. Ihre Mitarbeiter fertigten unter anderem Spann- und Streckeinrichtungen für Krankenhäuser zur Anwendung nach Knochenbrüchen an und führten einfache Reparaturarbeiten

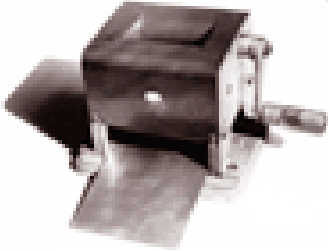
Nach einer abenteuerlichen Reise kam Körber am 13. Juli 1946 in Hamburg am Dammtor-Bahnhof an – einer der vielen Plätze für den Schwarzmarkthandel. Er selbst prägte die Legende, dass eine der seltenen unversehrten Telefonzellen am Bahnhof sein erstes Büro war.





Keimzelle

Der östliche Teil der Hansestadt war unzerstört geblieben. Daher mietete Körber 1946 Räume von der Hanseatischen Lehnbaugesellschaft. Von diesem 16 qm Kellerraum im Weidenbaumsweg, Hamburg-Bergedorf, entwickelte Körber sein Unternehmen bis 1992 zu einem Technologiekonzern mit weltweit knapp 6.800 Beschäftigten und einem Umsatz von 1,5 Mrd. DM.



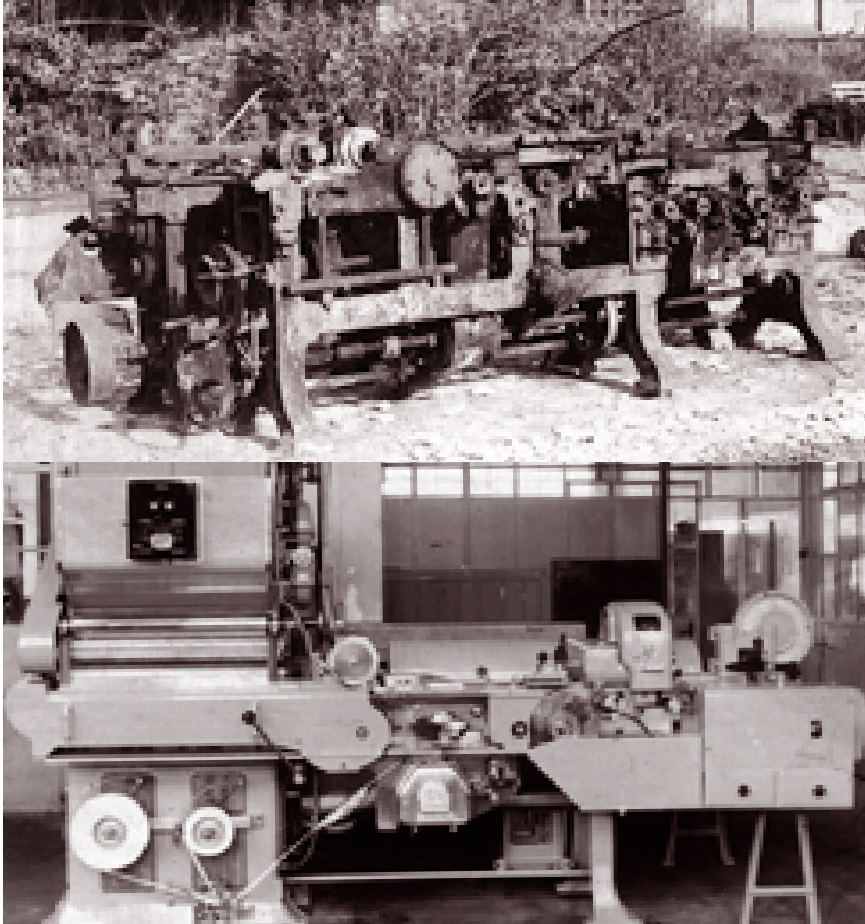
Zigarettenwährung

Durch die immer schlechter werdende Versorgungslage in den ersten Nachkriegsjahren avancierte die Zigarette bei den illegalen Schwarzmarktgeschäften zur anerkannten Währung. Da viele Menschen sich mit Tabak aus Eigenanbau versorgten, ließ der ökonomische Erfolg des von Körber entwickelten Handtabakschneiders (oben) nicht lange auf sich warten.

an Kraftfahrzeugen für die Firma Stoffert und anfangs auch an Maschinen der Firma Reemtsma durch. Zudem vermietete sie bald Räume an andere Firmen, die zeitweilig einige HLG-Fachleute beschäftigten.¹⁷

Die HLG war für Körber eine überaus günstige Chance für den Einstieg in die Filialgründung: Sie bot geeignete Räumlichkeiten und beschäftigte Fachleute, über deren Verwendung Körber einschlägige Erfahrungen gesammelt hatte. Durch den Einsatz von Zigarettenmaschinenbauern in der Rüstungsindustrie bei der Universelle wusste er um die grundsätzliche Kompatibilität beider Sparten. Außerdem litten die Fachleute der HLG nicht nur unter der ökonomischen Orientierungslosigkeit ihrer Firma, sondern mussten sich ohnehin eventuell bald einen anderen Arbeitgeber suchen. Körber erkannte diese Chance und nutzte sie. Bereits am 25. Juli 1946 unterzeichnete er mit der HLG-Geschäftsleitung einen Vertrag und richtete in einem kleinen Bürozimmer und einem kleinen Kellerraum des Werkes die Keimzelle seines später weltweit operierenden Unternehmens ein: die Abteilung Universelle.





Instandsetzung

Zu den ersten Aufträgen von Körbers Firma Hauni gehörte das mühevoll-reparieren von schrottreifen Zigarettenmaschinen. Für die bei Köln angesiedelte Firma Wynen wurde diese Maschine in ihre Einzelteile zerlegt, mit Zeichnungen dokumentiert, und fehlende Teile wurden ersetzt. Eine Originalrechnung aus dem Jahr 1948 weist für diese Arbeit den Erlös von 60.000 RM aus.

Angesichts der schwierigen Arbeitsbedingungen jener Zeit konzentrierten sich Körber und seine Mitarbeiter zunächst auf kleine Reparaturarbeiten für die Zigarettenindustrie. Da die Abteilung Universelle vor Ort der einzige Expertenbetrieb war, konnte sie der vorhandenen Konkurrenz im westlichen Wirtschaftsgebiet frühzeitig Paroli bieten. Ersatzteile waren allerdings meist nur mit großem persönlichen Einsatz und Glück aufzutreiben, vor allem durch das Ausschachten oft zufällig entdeckter beschädigter Maschinen. Ein besonderes Problem bereitete noch einige Jahre die Verpackung von Waren – zu Beginn fehlte dafür das Material ganz. Zudem mussten die Monteure zum Teil selbst Werkzeuge von zu Hause mitbringen. Körber hielt trotzdem früh nach Produktionsmöglichkeiten Ausschau. Da sich damals viele Menschen mit Tabak aus Eigenanbau versorgten, führten die Entwicklung und der Verkauf eines Handtabakschneiders für den Hausgebrauch zum ersten ökonomischen Erfolg. In der frühen Nachkriegszeit war die Zigarette ein begehrtes Tauschobjekt und rückte in den Rang einer Ersatzwährung auf. Auf den zahlreichen Schwarzmärkten in Hamburg konnte

„WÄHRUNGS“-
PRODUZENT

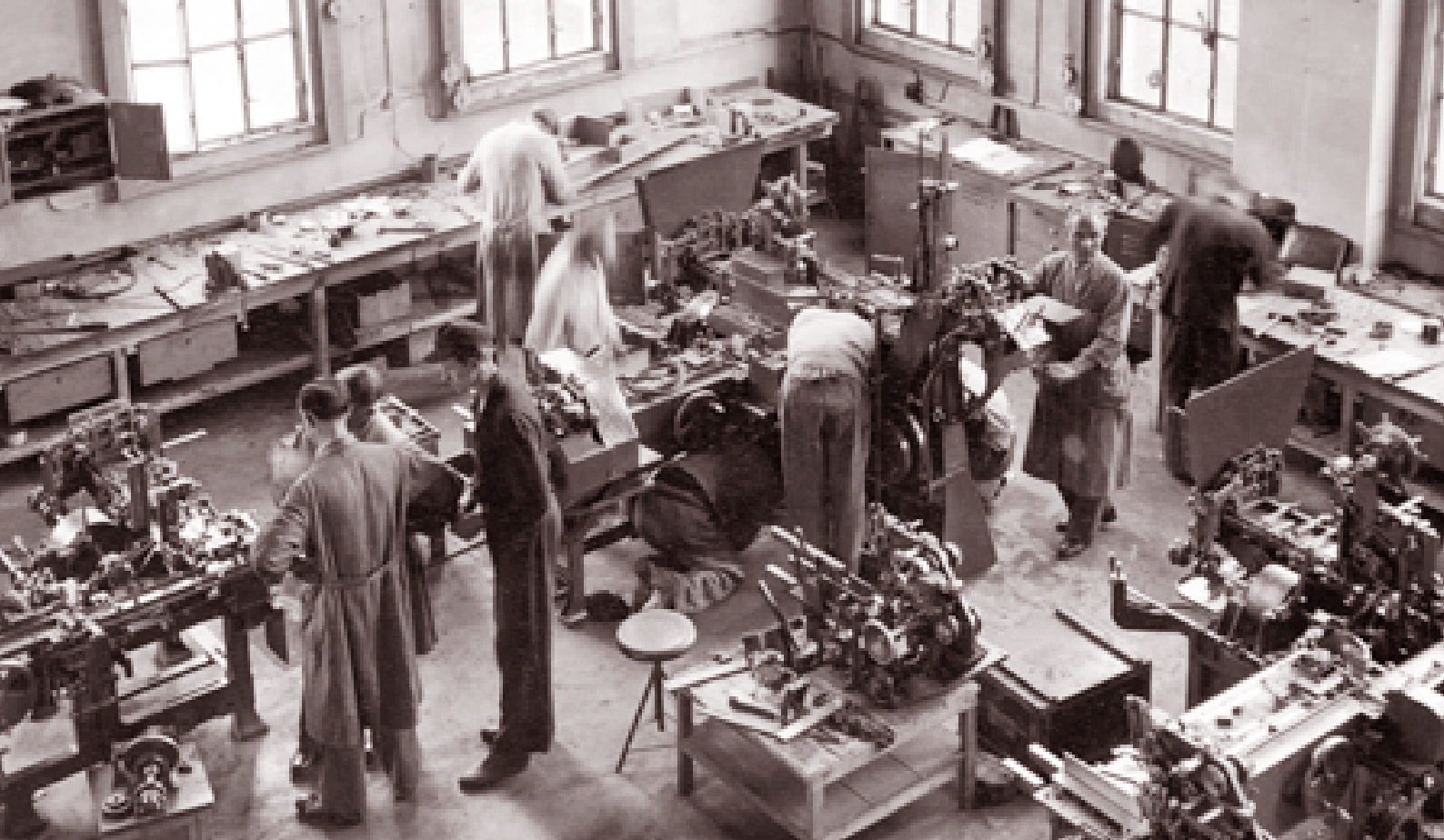


Untermieter

Körper fand mit seiner „Abteilung Universelle“ Unterschlupf in einem unbeschädigten Gebäude der Hanseatischen Lehrenbau-Gesellschaft mbH in Hamburg-Bergedorf. Als dieser Betrieb im September 1947 wegen Rüstungsbau demontiert wurde, übernahm die inzwischen selbständige Firma „Hauni“ die Gebäude, Werkzeuge, Büroeinrichtungen, 15 Angestellte und 40 Facharbeiter.

man dafür Grundnahrungsmittel wie Brot und Eier oder Luxusgüter wie Seidenstrümpfe und Bohnenkaffee erhalten, während die Reichsmark (RM) bald keinen Tauschwert mehr besaß. Die Währungsreform in den westdeutschen Besatzungszonen im Juni 1948 reduzierte die Zigarette wieder auf ein – wenn auch weiterhin begehrtes – Genussmittel. Vor diesem Hintergrund expandierte Körbers Firma. Das ab 1. Februar 1947 unter der Firmierung Hauni Maschinenfabrik Körper & Co. KG (ab 1958: Hauni-Werke Körper & Co. KG) selbständig gewordene Unternehmen mietete noch im selben Jahr 510 qm Werksfläche und Werkzeuge der HLG. Dabei steht Hauni als Kürzel für Hanseatische Universelle.

Solche kleinen wirtschaftlichen Erfolge änderten jedoch nichts daran, dass die längerfristigen Existenzchancen für Körbers Firma in den ersten Jahren ungewiss blieben. So steigerte sich zwar ihr monatlicher Umsatz von 31.200 RM im Mai 1947 auf 246.600 RM im März 1948, eine solide Kapitalbasis konnte die Firma aber allein dank der bis zur Währungsreform geltenden Preisbindung für Industriegüter und Waren nicht bilden. Die dafür notwendigen Gewinne waren



Aufschwung

unmöglich zu erzielen. Um seine Arbeiter überhaupt bezahlen zu können, musste Körber des Öfteren persönlich in der Chefetage von Hamburger Zigarettenfirmen vorstellig werden und um einen Vorschuss auf übernommene Aufträge bitten. Auch in der ersten Zeit nach der Währungsreform profitierte Körber von lange zuvor geknüpften Kontakten. So vermittelte man ihm kurz darauf zum Ausbau seines Bergedorfer Unternehmens einen Kredit der Frankfurter Bank in Frankfurt am Main über 600.000 Deutsche Mark (DM). Ein ehemaliges Beiratsmitglied der Dresdner Universelle war nun im Vorstand der Frankfurter Bank tätig und trat erfolgreich als Fürsprecher für Körbers junge Firma auf.¹⁸

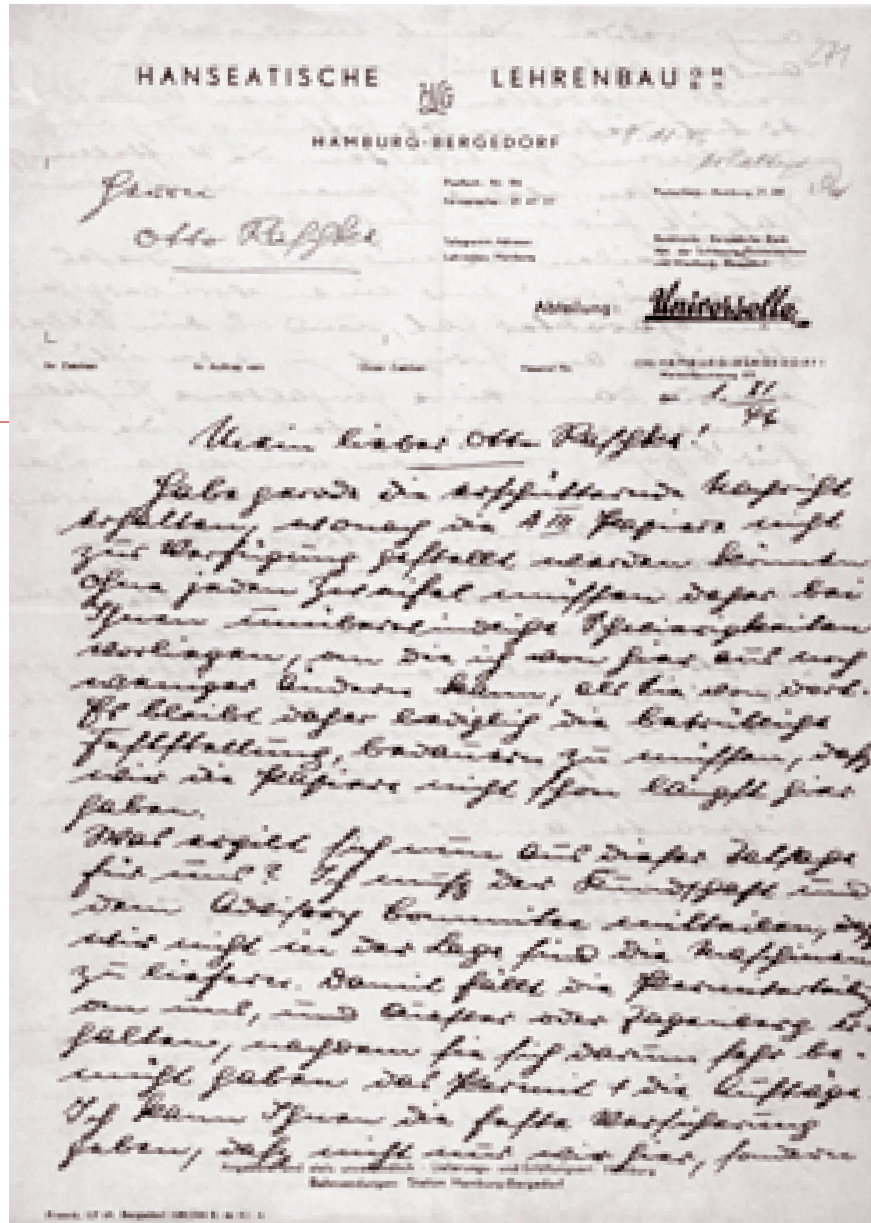
Günstig wirkte sich auch die Ansiedlung in der HLG aus, da deren Ressourcen genutzt werden konnten. Nach eigenen Angaben beschäftigte die Abteilung Universelle Ende des Jahres 1946 nur acht Mitarbeiter, ein Jahr später hatte sich die Beschäftigtenzahl in etwa verzehnfacht, und im Dezember 1948 überschritt sie die 200er-Marke.¹⁹ Tatsächlich, so bestätigte Körber selbst, arbeiteten bereits ab 1946 inoffiziell „je nach Materiallage schwankend“ 40 bis 60 Prozent der

Acht Mitarbeiter standen Ende 1946 auf Körbers Lohnlisten. Zwei Jahre später beschäftigte sein Unternehmen bereits über 200 Personen. Als Arbeitgeber war Körber sehr beliebt, weil der Lohn durch Zigarettenrationen ergänzt wurde.



Abnabelung

Mit sicherem Gespür für neue Märkte begann Körber den Aufbau eines Zweigwerkes der Universelle. Nachdem ihm produktionswichtige Zeichnungsunterlagen vorenthalten wurden, stellte er seinem Dresdner Vorgesetzten, Otto Raschke (o.), in mehreren Briefen die Vertrauensfrage – der erste Schritt in die Selbständigkeit.



HLG-Belegschaft für die Abteilung Universelle, wobei sie ihr Gehalt offiziell weiter von der HLG bezogen.²⁰ Über die zugrunde liegenden Absprachen mit deren Geschäftsführung schwieg Körber. Als die HLG im September 1947 schließlich doch demontiert wurde, bot Hauni vielen ihrer Mitarbeiter einen neuen Arbeitsplatz. Zum 1. Januar 1948 mietete Körbers Firma das gesamte Gebäude und übernahm 40 Facharbeiter und 15 Angestellte sowie alle restlichen Werkzeuge und Büroeinrichtungen der HLG. Deren bisherige Anteilseigner Robert Puls, Eugen Köper und Kurt Wedekind wurden Kommanditisten bei Hauni. Darüber hinaus entwickelte sich die Firma bald zum Sammelbecken begabter Fachkräfte aus dem technischen Bereich, was der Überlieferung zufolge vor allem ein Verdienst Körbers und seiner Optimismus verbreitenden Ausstrahlung gewesen sein soll. Außerdem gelang es ihm, bewährte Kräfte aus dem Stammwerk Universelle für seine Bergedorfer Filiale zu gewinnen. Ausschlaggebend dafür war, dass vielen die ökonomischen und politischen Perspektiven im Westen prinzipiell attraktiver erschienen als in der „Ostzone“. So schloss sich beispielsweise die im Herbst 1946 wieder in ihre Heimatstadt Dresden zurückgekehrte Annemarie Kämpfe im Frühjahr 1947 endgültig der Hauni an und siedelte nach Hamburg über. Die Übernahme von Personal aus dem Mutterhaus verschärfte bereits entstandene Spannungen zwischen Körber und seinen Dresdner Partnern zusätzlich.

Der Konflikt eskalierte, als Körber kurz nach Gründung der Hauni in einer Fachzeitschrift der Tabakindustrie damit warb, dass ehemalige Fachleute der Dresdner Universelle nun in seinem Betrieb tätig seien. Dies traf die politische Führung in Dresden in einem empfindlichen Punkt, da man die Stadt als bedeutenden Standort der Zigarettenindustrie erhalten wollte. „Bei nicht Informierten“, so warf ihm Ministerialrat Kurt Gregor von der sächsischen Landesverwaltung im Mai 1947 vor, „hat dieses Inserat die Meinung hervorgerufen, dass das Dresdner Werk die gesamten Fachleute nach Hamburg verschiebt bzw. dieselben aus der Ostzone geflüchtet sind. Sie wissen genau, dass dem nicht so ist und dass dieses Inserat hier und vielleicht auch bei Ihnen politische Komplikationen nach sich ziehen kann.“²¹ Verschnupft auf das Inserat reagierte allerdings nur die Dresdner Seite.

Bereits in den vorangegangenen Monaten hatte Körber dort durch eigenständige Entscheidungen reichlich Dissonanzen verursacht. Dabei waren am Anfang des „Hamburger Abenteuers“ noch die Weichen für ein einvernehmliches Miteinander gestellt worden. Die Universelle-Werke hatten die Abteilung

DISSONANZEN

Universelle in der HLG im Sommer 1946 der tabakverarbeitenden Industrie in den westdeutschen Besatzungszonen durch ein spezielles Rundschreiben als ihre „Vertragswerkstatt unter Führung von uns abgestellten Fachspezialisten“ vorgestellt.²² Doch vor allem die politische Auseinanderentwicklung zwischen Ost- und Westdeutschland machte es Körber zunehmend schwer, Vorgaben der Universelle zu befolgen, ohne die Existenz seines Bergedorfer Betriebes ernsthaft zu gefährden. Im Januar 1947 legte er seinen Dresdner Kollegen schriftlich die Gründe dar, sich mit seiner Firma selbständig zu machen. Vor allem die Gefahr der Abhängigkeit von der HLG, der hohe Konkurrenzdruck und eine zunehmende Aversion westdeutscher Kunden gegenüber der Enteignungspolitik in der Sowjetischen Besatzungszone zwängen ihn zu diesem Schritt. Kurz darauf gründete er die Hauni, ohne mit den Dresdnern eine Vereinbarung über die künftige Zusammenarbeit erzielt zu haben.

LIZENZEN

Am 15. Februar behauptete Körber zudem in einem Rundschreiben an potenzielle Kunden seines Bergedorfer Unternehmens, „mit dem Lizenzbau und dem Vertrieb aller Erzeugnisse dieser Firma [Dresdner Universelle] für die tabakverarbeitende Industrie im gesamten westlichen Gebiet betraut worden“ zu sein.²³ Das entsprach nun keineswegs mehr den Tatsachen. Sein Vorgehen barg die Gefahr, erhebliche Rechtsstreitigkeiten über Lizenzfragen mit dem Mutterhaus auszulösen, worauf ihn auch Hamburger Geschäftspartner hinwiesen. Körber sah dies offenkundig ein und begab sich kurz darauf persönlich nach Dresden, um mit seinen bisherigen Vorgesetzten über diese Fragen zu verhandeln. Es kam im März 1947 zu einer Vereinbarung zwischen der Universelle und Hauni. Darin bekam Körbers Firma für die westlichen Zonen auf „eigene Rechnung und Gefahr die Alleinberechtigung des Vertriebes und der Herstellung von Ersatzteilen, Maschinen und Anlagen des Produktions- bzw. Vertriebsprogramms im Rahmen des von der Uni, Dresden, jeweils festzulegenden Ausmaßes“ zugesichert.²⁴ Er erhielt allerdings die Auflage, einen noch zu bestimmenden Anteil des mit Hauni erzielten Gewinnes an die Dresdner Universelle abzuführen und ihr weder direkte Konkurrenz zu machen noch in irgendeiner Form für ein Konkurrenzunternehmen tätig zu sein. Auf dieser Basis genehmigte die Landesregierung Sachsen die Vereinbarung, die am 1. Juli 1947 rechtskräftig wurde.²⁵

Damit waren die Streitigkeiten über Lizenzen keinesfalls beendet, auch wenn die Vereinbarung Körber nun definitiv als Interessenvertreter der Universelle-Produkte außerhalb des ostzonalen Einflussbereichs mit weit reichenden Handlungsvollmachten legitimierte. Denn er fand es nicht akzeptabel, weiterhin

grundsätzlich von der Universelle abhängig zu bleiben, zumal die entscheidenden politischen Instanzen hinter dem ohnehin nur noch kommissarisch tätigen Betriebsführer Otto Raschke unberechenbar erschienen. So griff Körber zwar auf erhaltene Bauunterlagen für Zigarettenmaschinen aus Dresden zurück, nahm fortan aber kaum mehr Rücksicht auf dortige Vorgaben.

In der Folge kam es zu einem mehrere Jahre dauernden Streit über Schadenersatzforderungen der DDR für von der Hauni benutzte Patente der Universelle. Da Körber sich über den Ausgang dieses Streits nicht sicher sein konnte, bildete er finanzielle Rücklagen für den Fall, dass Regressansprüche anerkannt würden. Als die Bundesrepublik Deutschland später solche Forderungen aus der DDR wegen deren Enteignungspolitik prinzipiell nicht anerkannte, war Körber diese Belastung los – und das angesparte Kapital war ihm eine willkommene Investitionsgrundlage. Verantwortliche der DDR warfen Körber anschließend vor, er habe den „Wirtschaftskrieg“ ausgenutzt und „erhebliche Schädigungen des Volkseigentums [...] durch Diebstahl und Betrug“ verursacht.²⁶ In der Tat war Körber ein hohes Risiko eingegangen, indem er sich über die Forderungen des ehemaligen Dresdner Stammwerkes hinweggesetzt hatte. Rückblickende Einschätzungen von Experten weisen darauf hin, dass eine Anerkennung dieser Forderungen ihn und die Hauni trotz der gebildeten Rücklagen vermutlich ruiniert hätte.²⁷

Anfangs war Körber auch deshalb noch an einer Zusammenarbeit mit der Dresdner Universelle interessiert gewesen, weil er sich von dort für den Aufbau seiner Hamburger Firma Zubehör und Maschinen erhofft hatte. Beim Handtabakschneider hatte die Kooperation funktioniert. Doch die notwendigen Materialien mussten auf Grund der politischen Umstände von Dresden über die noch durchlässige Sektorengrenze in Berlin nach Hamburg geschmuggelt werden. Die Bezahlung geschah in Form von fünf Fässern Heringen, welche Körbers Leute ohne den erforderlichen Bezugsschein organisiert hatten. Aber im Blick auf den Vertrieb und die Produktion von Zigarettenmaschinen entsprach die Universelle immer weniger Körbers Wünschen. Auch ein dezent vorgetragener Versuch, Mitarbeiter der sächsischen Landesregierung mit einer Sonderlieferung Zigaretten milde zu stimmen, um die Erlaubnis zum Erwerb von nichtbenutzten Maschinen dortiger Zigarettenfabriken zu erhalten, brachte nicht den gewünschten Erfolg.²⁸ So löste sich Körber mehr und mehr von solchen Vorstellungen und konzentrierte sich auf die Lizenzfrage und die damit verbundenen Probleme. Da er befürchtete, dass zumindest frühere Eigentümer der Dresdner Universelle-Werke Rechte auch in Westdeutschland erfolgreich

„AUF NUMMER
SICHER“

geltend machen könnten, nahm er Verhandlungen mit der Tochter und Erbin des verstorbenen Eigentümers Johann Carl Müller, Johanna Schwerin, auf.

Sie war zunächst in Dresden geblieben, zog aber nach einem vorübergehenden Aufenthalt in Berlin 1949 nach Westdeutschland. Körber hatte sie zu diesem Schritt ermuntert. Die von Rechtsanwälten geführten Verhandlungen verliefen zeitweilig zäh, erzielten jedoch ein beide Seiten zufrieden stellendes Ergebnis: Johanna Schwerin und ihre Tochter Anneliese Beermann wurden Kommanditistinnen der Hauni. Nach dem Tode Schwerins schied vertragsgemäß auch Beermann mit Wirkung zum 1. Januar 1978 wieder als Kommanditistin aus. Ein Vertrauensverhältnis, wie es zwischen Johann Carl Müller und Körber laut Zeitzeugen gegeben haben soll, kam mit dessen Angehörigen nicht mehr zustande. Die Kontakte blieben begrenzt. Körber legte Schwerin und ihrer Tochter allerdings die Gründung einer Stiftung nahe, welche unter der Firmierung „Johann Carl Müller-Stiftung“ auch erfolgte. Unter anderem finanzierte diese sozial engagierte Stiftung den Bau eines Studentenwohnheims in Hamburg-Bergedorf. Müller und Beermann rundeten so eine Initiative Körbers zur Förderung örtlicher Ausbildungsmöglichkeiten für technischen Nachwuchs ab.

PROFITABLE
KONTAKTE

Mit entscheidend für den erfolgreichen Aufbau seines Unternehmens war, dass Körber konsequent die Chancen nutzte, die sich ihm aus seinen zahlreichen Kontakten zur Tabakindustrie boten. Er war bereits vor 1945 mehrmals in Hamburg gewesen und hatte dort ansässige Zigarettenfirmen im Auftrag der Universelle besucht. 1936 hatte er so die Firma Kyriazi kennen gelernt. Auf späteren Reisen begegnete er persönlich auch führenden Repräsentanten der Branche, woran er anknüpfen konnte. Körbers erster Produktionsauftrag 1946 für Zigarettenmaschinen wurzelte in einer längeren Unterredung, die er mit Hermann F. Reemtsma in dessen Hauptwerk in Hamburg-Bahrenfeld im März 1944 geführt hatte. Damals hatte Körber im Auftrag der Universelle versucht, die Firma Reemtsma für eine Kooperation zur Herstellung von Maschinen zu gewinnen, die Zigaretten in Weichpackungen füllen konnten. In den USA gab es zu dieser Zeit bereits solche Verpackungen. Wie viele deutsche Industrielle hatte sich offenkundig auch Körber bereits 1944 verstärkt Gedanken über Möglichkeiten der Nachkriegsproduktion gemacht.

Die Leitung der Firma Reemtsma hatte prinzipielles Verständnis für solche Überlegungen bekundet, sich aber vorrangig an dem vom NS-Regime vorgegebenen Ziel orientiert, Verpackungsmaterial einzusparen. Philipp F. Reemtsma war damals als Leiter der Fachuntergruppe Zigarettenindustrie der Reichsstelle



Firmenfamilie

für Tabak und Kaffee ein zentraler Ansprechpartner des Regimes bei derartigen Fragen. Die Firma Reemtsma konzentrierte sich im Frühjahr 1944 darauf, ihre fachlichen Bedenken gegen von den Behörden gewünschte Packungsgrößen von bis zu 1.000 Stück geltend zu machen. Angesichts der generell zunehmenden Mangelwirtschaft im fünften Kriegsjahr versuchte die Bahrenfelder Firma, realistische Ziele für die Tabakindustrie durchzusetzen. Körbers Pläne erschienen ihr in dieser Situation völlig utopisch, deshalb versagte sie ihm die Unterstützung.²⁹

Trotzdem verfolgte Körber, wie Reemtsma bald erfuhr, die Pläne in Zusammenarbeit mit anderen Dresdner Firmen eine Zeit lang weiter und entwickelte mit der Universelle unter der Bezeichnung „A III“ eine solche Verpackungsmaschine. Nach dem Krieg kam man darauf zurück. Als die Firma Reemtsma im Herbst 1946 mehrere solcher Maschinen bei Körber orderte, drängte dieser sein Dresdner Stammwerk zur Übersendung der ihnen zugrunde liegenden Konstruktionspläne.

Eine der ersten Weihnachtsfeiern beging die noch kleine Hauni-Crew zusammen mit Körbers (3. v. r.) gerade aus Dresden übergesiedelter Frau (4. v. l.) in Jägersbronn. Aus Dresden ebenfalls mit dabei die spätere Vertriebsleiterin Annemarie Kämpfe, verh. Smaczny (2. v. r.).



Showtime

Eine erste Chance, ihre Produkte einem internationalen Publikum zu präsentieren, bot sich der Hauni 1951 auf dem Weltkongress „Tabak“ in Amsterdam. Die weißen Kittel der Hauni-Mitarbeiter suggerierten „saubere Arbeit“, die neuen Maschinen ernteten große positive Resonanz.

Als diese ihm auch aus politischen Gründen zunächst verweigert wurden, beschloss Körber Anfang Januar 1947, selbst 25 derartige Maschinen zu bauen und die fehlenden Pläne durch das „Anfertigen von Zeichnungen bei der Fa. Derwisch und durch das Bestellen von einzelnen Baugruppen beim Stammwerk, Dresden“, zu rekonstruieren.³⁰ Ob Körbers Mitarbeiter damit tatsächlich erfolgreich waren, wie die Legende behauptet, ist nicht belegt. Es ist generell unklar, welche Unterlagen Körber nach seiner Verselbständigung durch die Hauni-Gründung zum 1. Februar 1947 aus Dresden erhielt. Noch im selben Jahr lieferten die Bergedorfer auf alle Fälle erste Packmaschinen des von ihnen verbesserten Typs „A IV“ aus. Grundsätzlich blieb die Produktionstätigkeit anfangs von Zeichnungsunterlagen der Universelle abhängig. Die ersten von Hauni hergestellten Zigarettenmaschinen wie die „Excelsior-Rapid KDC“ mit einer marktfähigen Leistung von 1.350 Zigaretten pro Minute beruhten unbestreitbar auf den Entwicklungsleistungen der Universelle-Werke.

Auch in anderer Hinsicht profitierte Körber von der erfolgreichen Vergangenheit des Dresdner Mutterhauses. Da Körber von dort Mitarbeiterinnen wie Annemarie Kämpfe, Gisela Benfey und Hildegard Neumaier dauerhaft für seine Hamburger Firma hatte abwerben können, war es möglich geworden, frühere Geschäftskontakte zügig zu „reaktivieren“. Denn diese Mitarbeiterinnen verfügten über die dafür notwendigen internen Kenntnisse wie Namen und Adressen von Universelle-Agenturen. So arbeiteten bald renommierte ehemalige Universelle-Vertreter wie Josef Dirscherl in München und die Firmen Pool & Seel in London sowie J. C. Muller in Rotterdam für die Hauni. Sie ermöglichten Körbers Firma effiziente Kontaktaufnahme zu Kunden im In- und Ausland und boten günstige Chancen zur Werbung. Als die Rotterdamer Vertretung im September 1951 einen Weltkongress „Tabak“ in Amsterdam ausrichtete, lud sie Hauni zur Teilnahme ein. Die Firma präsentierte dort erstmals einem geballten internationalen Publikum ihre Produkte und erntete dafür große positive Resonanz.

Persönliche Empfehlungen hatten Körber zuvor Zugang zu einer Kommission ermöglicht, die ihm zu wichtigen Kenntnissen über die Bestrebungen der tabakverarbeitenden Industrie verhalf. Er wurde – nach eigenem Bekunden als einziger Maschinenbauexperte – zur Beratung dieses „Advisory Committee for the Cigarette Industry“ hinzugezogen, mit welchem die britische Besatzungsmacht die Belange der Branche neu ordnen wollte. Aufgaben der Kommission waren die Verteilung der Tabakkontingente, Absprachen über Preisbindungen und das Anstreben einheitlicher Verpackungsmethoden. Ihr gehörten je ein



Kontaktpflege

Vertreter der Zigarettenfabriken Reemtsma, BAT und Kyriazi an. Mit dem Vorsitz wurde Rechtsanwalt Dr. Günther Buch betraut, der Körber später in internationalen Finanz- und Wirtschaftsfragen beriet.

Wiederholt spielte die Firma Reemtsma eine zentrale Rolle für den Werdegang der Hauni. So vermittelten die Brüder Reemtsma Körber Kontakte zur lokalen Politik, etwa zum Hamburger Ersten Bürgermeister Max Brauer. Dieser demonstrierte seine prinzipielle Verbundenheit mit Körber und seinem aufstrebenden Unternehmen später durch seine Teilnahme an betrieblichen Feiern der Hauni. Die früh erworbenen Kontakte zu politischen Entscheidungsträgern erleichterten Körber generell den Umgang mit praktischen Fragen. Dabei rückten wiederholt die lokalen Bergedorfer Verbindungen in den Blickpunkt. So halfen ihm beispielsweise ansässige Politiker wie Oswald Paulig, der spätere Vorsitzende der SPD Hamburg (1970–1980), bei der schwierigen Wohnungssuche für neu geworbene Mitarbeiter. Hier kam damals an den Behörden kaum jemand vorbei, da Wohnraum nach den weit reichenden Zerstörungen durch den Bombenangriff 1943 ein großes

Der Unternehmer Körber (r.) knüpfte früh Kontakte zur lokalen Hamburger Politik. Mit Hamburgs Erstem Bürgermeister Max Brauer (Mitte) traf sich Körber, wie hier 1949, im privaten Kreis. Auch bei betrieblichen Feiern war Brauer ein gern gesehener Gast.



Nachwuchs

Ab 1947 begann Hauni mit der Ausbildung von Lehrlingen. 1951 bot das Unternehmen 23 Plätze an und übernahm damit eine führende Rolle in der Lehrlingsausbildung im Raum Bergedorf. Betreut durch die Ausbilder Karl Schattschneider (1. v. r.) und Rolf Ganser (2. v. r.) genossen die künftigen Maschinenbauer besondere Aufmerksamkeit des Chefs.

Mangelgut war. In der Folge beschlagnahmte das Wohnungsamt Zimmer, um Wohnungssuchende dort einzuweisen. Eine Zeit lang gab es sogar einen Zuzugsstopp nach Hamburg. Auch als Körber später für seine Firma Erweiterungsbauplätze, was zum Teil mit aufwendigen Änderungen von Bebauungsplänen verbunden war, standen örtliche Politiker ihm mit Rat und Einfluss zur Seite.

Sie beurteilten nach eigenem Bekunden die anfangs unklaren Zukunftsaussichten von Körbers Firma mehrheitlich nüchtern. Es überwog letztlich das Argument, hier einem Unternehmen weiterzuhelfen, das im Erfolgsfalle qualifizierte Arbeitsplätze anbieten würde. In Bergedorf dominierte nach Kriegsende eine gewisse Perspektivlosigkeit, da viele alte Industrien entweder mit der Rüstung verbunden gewesen oder in wirtschaftliche Not geratene Familienbetriebe waren. Vor diesem Hintergrund erschien Körbers Engagement wie ein Lichtblick. Hauni begann bereits ab 1947/48 mit der Ausbildung von neun Lehrlingen. 1951 beschäftigte sie schon 23, und wenige Jahre später bot Hauni die meisten Ausbildungsplätze in Bergedorf an.

Die Zahl der Mitarbeiter bei Hauni wuchs in den Folgejahren in der Tendenz kräftig. Eine hauseigene Statistik wies für 1950 ca. 760 „Haunisten“, wie Betriebsangehörige von Körbers Firma bald in Bergedorf und Umgebung genannt wurden, aus. 1954 überschritt die Beschäftigtenzahl die Tausender-Grenze. Entsprechend nahm auch der Platzbedarf zu. Ein Barackenneubau neben dem HLG-Gebäude reichte bald nicht mehr aus. Bereits 1950 mietete Hauni in der ehemaligen Kufeke-Nährmittelfabrik an der Kampchaussee (seit 1998: Kurt-A.-Körper-Chaussee) einige Räume. Zwei Jahre später wurde dort mit dem Bau eines neuen Werkes begonnen. Das Richtfest der Werkhalle I am 1. August 1953 mit vielen prominenten Gästen und breiter Medienresonanz gehörte zu jenen Veranstaltungen, die den legendären Ruf der Hauni-Betriebsfeiern begründeten. 1955 folgten Hauptmontage und Verwaltung an die Kampchaussee, wo Hauni ihren Sitz fand.

Ebenso wie bei den minutiös inszenierten Betriebsfeiern griff Körper persönlich in die Gestaltung des Werksgeländes ein. Zu einem viel beachteten Markenzeichen wurden die – bei Industriefirmen unüblichen – Grünanlagen mit stilvollen Blumenbeeten. Der Hauni-Chef wollte mit solchen Maßnahmen nach eigenem Bekunden demonstrieren, dass er sich trotz seiner auf hohe Leistung zielenden betrieblichen Vorgaben durchaus um das Wohlergehen seiner Mitarbeiter und um eine angenehme Arbeitsatmosphäre sorgte. Bereits 1948 hatte er Dr. Heinrich Dölle als Betriebsarzt eingestellt: eine Pioniertat, da die meisten Betriebe damals allenfalls mit externen Medizinern vor Ort kooperierten. 1983 fasste Körper solche Bestrebungen durch die Inbetriebnahme des so genannten „Neuen Gartenhauses“ zusammen. Es beherbergte unter anderem eine moderne Kantine, Betriebssporteinrichtungen, Räume für Weiter- und Ausbildung sowie eine Sanitätsstation. Wegen seiner Konzentration angebotener Dienstleistungen wurde das Neue Gartenhaus in der Presse als „Flaggschiff des sozialen Engagements“ gelobt.³¹

Körper hatte sich durch seinen großen persönlichen Einsatz in der Firma schon in den ersten Jahren hohe Anerkennung bei seinen Mitarbeitern erworben. Er galt bald als Chef, der in kniffligen Situationen bei der Entwicklung oder der Reparatur von Produkten selbst mit Hand anlegte. So etwas geschah in den 1950er Jahren seltener. Da er aber auch in dieser Zeit noch wiederholt in entscheidenden Momenten der Firmenentwicklung sein Jackett ablegte und mit aufgekrempeelten Hemdsärmeln unter die Maschine kroch, um – oft erfolgreich – nach Fehlern zu suchen, wurde er zu einer lebenden Legende. Der ihm entgegenbrachte Respekt galt seinem unkonventionellen Engagement wie seinem technischen Verständnis. Dabei achtete Körper selbst auf die Pflege seines Images als





Expansion

Dank der Unterstützung lokaler Politiker konnte Körber ab 1952 seine Firma auf dem Gelände der ehemaligen Kufeke-Nährmittelfabrik an der Kampchaussee in Hamburg-Bergedorf erweitern. Die gesamte Belegschaft zog 1955 mit Pauken und Trompeten in die neuen Gebäude ein. Die gestrichelte Linie zeigt den Ausbau des Unternehmens bis Mitte der 1970er Jahre.



Feierabende

Betriebsfeiern wurden zum wichtigen Bestandteil der Firmenkultur. Während in den 1950er Jahren Tanz und Tombola den Ton angaben, machte die Hauni ab den 1960er Jahren mit gemeinsamen Opernbesuchen und später mit Kreuzfahrten von sich reden. Feste zu Gebäudeeinweihungen und Jubiläen waren Gesprächsthema in ganz Hamburg.

bedeutender Erfinder, indem er Meldungen über erfolgreich angemeldete Patente gezielt in den Medien lancierte.

Im Rückblick beeindruckt sowohl die Zahl der mit seinem Namen verbundenen Patente – über 200 waren es am Ende – als auch deren Vielfalt. Aber im Blick auf die Firmenentwicklung fällt auf, dass – von wenigen Ausnahmen abgesehen – die für den ökonomischen Erfolg wesentlichen Patente der Hauni auf den Erfindungsreichtum seiner Mitarbeiter zurückzuführen sind. Körbers Anteil daran lag mehr in der Förderung geeigneter Rahmenbedingungen, sodass seine Ingenieure, manchmal sogar in parallel arbeitenden Teams, Ideen mit großer Eigenverantwortung entwickeln und testen konnten. So investierte Körber früh einen großen Teil der Unternehmensgewinne in die Entwicklungstätigkeit seiner Firma. Als er im November 1965 mit der Diesel-Medaille in Gold des Deutschen Erfinderverbandes ausgezeichnet wurde, war dies de facto auch eine Anerkennung für das erfindungsreiche „Hauni-Team“. Seine Mitarbeiter hatten der Firma nach eigenen Angaben zu diesem Zeitpunkt bereits zu über 500 Patenten ver-



holfen. Körber selbst würdigte später betriebsintern solche Leistungen, indem er einen nach dem Hauni-Pionier Ulrich Riegger benannten Gedächtnispreis stiftete. Mit ihm wird seit 1968 die beste patentierte Erfindung eines jeden Jahres geehrt.

Nach dem Zweiten Weltkrieg hatte sich die Zigarette gegenüber der Zigarre international als absatzstärkstes Produkt auf dem Tabakwarenmarkt durchgesetzt. Insofern herrschten auch für die Zigarettenmaschinenhersteller wie Hauni grundsätzlich günstige Bedingungen. Dennoch musste der ökonomische Erfolg auf dem hart umkämpften Markt mühsam errungen werden. Das Fachblatt „Die Tabak-Zeitung“ stellte in seiner Ausgabe vom 21. August 1953 zwar fest, dass Hauni bereits sechs Jahre nach ihrer Gründung in der Lage war, komplette Zigarettenfirmen schlüsselfertig einzurichten, und damit eine Sonderstellung in der Branche einnahm. In 48 Staaten, so das Fachblatt, liefen Maschinen aus der Hauni-Produktion, die überhaupt zu 80 Prozent ins Ausland gingen. Körber räumte

GESUNDES RAUCHEN

später jedoch selbst ein, dass sein Unternehmen zu diesem Zeitpunkt noch sehr damit beschäftigt war, sich gegenüber der internationalen Konkurrenz zu behaupten. Vorübergehend war es einer internen Statistik zufolge sogar zu einer Reduzierung der Beschäftigtenzahl von 770 Mitarbeitern 1951 auf 695 Haunisten 1952 gekommen, bevor die Kurve anschließend wieder stark anstieg. Vermutlich waren hier wegen der schwierigen wirtschaftlichen Situation Entlassungen erfolgt. Die verfügbaren Quellen ermöglichen aber keine eindeutige Rekonstruktion des Vorgangs. Körber, so erzählten später Zeitzeugen, habe sich damals wiederholt öffentlich gegen Entlassungen ausgesprochen.

Vor allem die in London ansässige J.S. Molins & Sons (später: Molins Machine Company) und anfangs auch die in den USA beheimatete American Machinery and Foundry Company (AMF) machten Hauni das Leben schwer. Mit AMF schloss Hauni allerdings bald eine Vereinbarung, die das gegenseitige Nutzen von Patenten vorsah. Diese Vereinbarung begünstigte auf Dauer Hauni, da sie meist schneller Ideen und Erfindungen umsetzte als AMF, sogar deren eigene. Doch Molins war bis Mitte der 1950er Jahre ein deutlich überlegener Konkurrent für Hauni und blieb auch danach noch mehrere Jahrzehnte ein mächtiger Rivale. Von Körbers Zielvorgabe, mit der eigenen Entwicklungsleistung nicht nur an den modernsten Stand der Technik heranzukommen, sondern diesen zu diktieren, war seine Firma 1953 noch weit entfernt.³²

In dieser Zeit erfuhr der Zigarettenmarkt eine tief greifende Veränderung durch eine breite öffentliche Debatte über mögliche gesundheitliche Folgen des Rauchens. Vorwürfe, der Genuss von Tabakwaren erhöhe das Risiko einer Krebserkrankung, waren nicht neu. So etwas hatten bereits die Nationalsozialisten im Rahmen ihrer Anti-Tabak-Kampagne behauptet. Doch jetzt vertraten auch renommierte Mediziner diese Position mit weltweiter Resonanz in den Medien. Die Debatte begann 1952 und erreichte ihren ersten Höhepunkt, als Experten auf einem medizinischen Kongress Ende 1953 in New York übereinstimmende Forschungsergebnisse präsentierten: Ohne jeden Zweifel, so verkündeten sie, bestehe ein ursächlicher Zusammenhang zwischen dem Rauchen und Lungenkrebskrankungen.³³ In der Folge entfaltete sich nicht nur eine Diskussion über Vorteile eines Verzichts, sondern auch über „gesündere“ Formen des Rauchens.

Der Zigarettenverbrauch schwankte damals, ging aber insgesamt nur geringfügig zurück. In Deutschland entlasteten auch einzelne politische Maßnahmen die Branche. So beschloss der Deutsche Bundestag 1953 eine Senkung der Zigarettensteuer. Entscheidend für den gesamten Industriezweig war, dass sich die Anziehungskraft des Tabaks auf Konsumenten bald als stärker erwies als deren

Furcht vor Krebs. Die Tabakindustrie versprach Unterstützung durch neue, als gesünder geltende Produkte. Bereits in ihrer Dezemberausgabe 1953 wagte die amerikanische Zeitschrift „Fortune“ die Prognose, in den nächsten Jahren würden die Filterzigaretten 10 Prozent des Zigarettenmarktes erobern. Im Dezember 1957 musste die gleiche Zeitschrift eingestehen, dass ihre Schätzung im Blick auf den Siegeszug der Filterzigarette viel zu kurz gegriffen hatte: 1952 hatte die „normale“ Zigarette noch 80 Prozent des Marktes beherrscht. Schon 1957 war die Filterzigarette an ihr vorbeigezogen. Einige Jahre später dominierte die Filterzigarette mit einem Marktanteil von 90 Prozent.

Bereits 1934 hatte die Firma Kosmos unter der Bezeichnung „F 58“ die erste Filterzigarette heutigen Zuschnitts angeboten, nachdem zuvor mit schadstoffabsorbierenden Mundstücken und Zigarettenhaltern experimentiert worden war. Auch das Laboratorium des Hauses Reemtsma hatte damals an einer derartigen Zigarette gearbeitet. Doch all diesen Versuchen war kein ökonomischer Erfolg beschieden. Führende Zigarettenmaschinenhersteller testeten aber zuweilen, ob sie mit entsprechenden Produkten die Eröffnung eines neuen Marktbereichs anstoßen könnten. Molins zum Beispiel verhandelte 1951 mit amerikanischen Zigarettenfirmen über den Bau einer Filterzigarettenmaschine, stieß aber zunächst auf wenig Resonanz. Auch Körber, der sich intensiv nach Marktlücken für seine unter großem Konkurrenzdruck stehende Hauni umsah, hatte ein Jahr zuvor den Startschuss zur Entwicklung einer Filterzigarettenmaschine gegeben, ohne zu diesem Zeitpunkt künftige Absatzchancen seriös einschätzen zu können. Im August 1953 wurde unter der Bezeichnung KFZ ein Prototyp fertig gestellt.

Als die geschilderte Debatte um den Zusammenhang von Nikotingenuss und Krebserkrankungen begann, zahlte es sich aus, dieses Risiko eingegangen zu sein. In einer internen Notiz an seinen Bruder Hermann beschrieb Philipp F. Reemtsma im April 1953 die veränderte Situation: „Die Firma Hauni hat die Prospekte ihrer Filtermaschine, an deren Fertigstellung sie arbeitet, bereits an die Zigarettenindustrien aller Welt geschickt. Die Reaktion ist interessant. Während sonst bei neuen Maschinen-Offerten Techniker oder Werkleiter zur Besichtigung und Prüfung entsandt werden, erscheinen aufgrund dieses Prospektes die für die Produktion verantwortlichen Herren der Firmen oder die maßgeblichen kaufmännischen Herren mit ihren Beratern in technischen Fragen, um diese neue Maschine zu sehen.“³⁴ Reemtsma war früh zu Körbers bedeutendstem deutschen Kunden avanciert. Im Blick auf die Filterzigarettenmaschine profitierte Körber zusätzlich von dieser Verbindung, da Reemtsma zahlreichen Geschäftspartnern empfahl,

LOHNENDES WAGNIS

sich das neue Hauni-Produkt anzusehen. So kamen einige wichtige Geschäftsverbindungen für Körbers Firma mit US-amerikanischen Firmen zustande, die das internationale Renommee der Hauni steigerten. Körber revanchierte sich bei Reemtsma, indem er oft die Betreuung gemeinsamer ausländischer Kunden bei deren Besuchen in Hamburg übernahm. Gerade bei US-amerikanischen Geschäftspartnern fanden seine Gastfreundschaft, die Opernbesuche und Sightseeing-Touren großes Gefallen.

Körber erhielt über solche Kontakte auch wichtige Insider-Informationen. Im Sommer 1953 schrieb Hermann G. Lane, der in New York ansässige Lizenzinhaber für nikotinarmer „Lord“-Zigaretten, seinem Geschäftspartner Reemtsma, dass AMF und Molins mit Hochdruck an neuen Filterzigarettenmaschinen arbeiten würden, aber noch nicht liefern könnten. Dies verärgere die Kunden, die mit ihren neuen Produkten alle zu den ersten Anbietern im viel versprechenden Filterzigarettengeschäft gehören wollten. „Of course“, so wies Lane auf die Marktchancen für Hauni hin, „the time factor is most important.“³⁵ Lane traf, nachdem Reemtsma ihm dies wärmstens empfohlen hatte, wenig später direkt mit Körber zusammen und vermittelte eine Bestellung der Hauni-Filterzigarettenmaschine KFZ durch die in Richmond/Virginia ansässige Firma Larus & Brother.

Der Durchbruch, den Hauni mit solchen Vertragsabschlüssen auf dem US-Markt erzielen wollte, wurde kurz darauf wieder in Frage gestellt. Für die KFZ musste ein fremdes Verfahrenspatent mit sehr weitem Schutzzumfang benutzt werden. Dieses Patent, mit dessen Inhaber Körber lange verhandelt hatte, brachte Molins im letzten Moment unter seine Kontrolle, was die Situation für Hauni erheblich verschärfte. Körber einigte sich schließlich mit Molins, ihm bis zu einer Höchstsumme von 75.000 Pfund Sterling für jede in die USA gelieferte KFZ 5.000 Dollar zu bezahlen. Das war ein Viertel mehr, als Molins für das Patent bezahlt hatte. Danach erlosch der Anspruch der britischen Firma auf Lizenzgebühren gegenüber Hauni. Durch die wettbewerbsbedingt hohe Nachfrage nach dem Hauni-Produkt rentierte sich diese Vereinbarung bald für Körbers Unternehmen. Nach eigenen Angaben überwies es bereits Ende 1954 die 75.000 Pfund Sterling an Molins. Zudem kam Körber zu Hilfe, dass seine Mitarbeiter inzwischen die Maschine entscheidend fortentwickelt hatten. Die Technik des neuen Modells ermöglichte erst die hohen Verarbeitungsgeschwindigkeiten, auf die die modernen Maschinenparks inzwischen ausgerichtet waren. Nach dem damaligen Leiter der Versuchsabteilung bei Hauni, Max Pollmann, wurde diese neue Filteranzetmaschine „MAX“ getauft. Die ab 1956 ausgelieferte Maschine entwickelte sich –



wie später auch ihre Nachfolgermodelle – zu einem Verkaufsschlager: Bereits 1960 verließ die zweitausendste MAX das Bergedorfer Werk.

Doch zunächst ging es für Körbers Firma darum, sich im Filterzigarettengeschäft überhaupt zu etablieren. Wer pünktlich lieferte, hatte die Nase vorn. Um Termine einhalten zu können, kam Körber auf die Idee, die Transportzeit zu verkürzen, indem er die zum Teil Tonnen schweren Maschinen per Luftfracht nach Amerika sendete. 1955/56 wurden so mehrere Hundert Hauni-Maschinen mit eigens dafür gecharterten Flugzeugen über den Atlantik transportiert. Um die zugrunde liegenden Lieferschwierigkeiten zu verbergen, machte Körber mit dem Hinweis auf die wachsende internationale Bedeutung seiner Firma eine große PR-Aktion daraus. Die Rechnung ging auf: Hauni bekam einen Fuß in die Tür, überzeugte durch technisch gute Produkte und gehörte bald zu den führenden Firmen auf dem Gebiet der Filterzigarettenmaschinen. In den 1960er Jahren vermeldete Körber sogar stolz, dass 90 Prozent aller Filterzigaretten der Welt auf Hauni-Maschinen produziert würden.³⁶

Luftpost

Allein 1954 wurden für den amerikanischen Bedarf über 30 „Super-Constellation-Flugzeuge“ gechartert, weil Körber seine Lieferverpflichtungen nur per Luftfracht einhalten konnte. Aus dieser Not machte er eine Tugend und wies mit PR-Aktionen auf die gewachsene internationale Bedeutung seiner Firma hin. Die 100. Transportmaschine wurde in Hamburg-Fuhlsbüttel 1956 beladen.

Auf dem Weg zu einem weltweit operierenden Unternehmen hatte Körber sich früh um direkte Kontakte ins Ausland bemüht. Einen Meilenstein konnte er im Rahmen seiner ersten Reise in die USA zur Jahreswende 1948/49 setzen, als es ihm gelang, den während der Nazizeit emigrierten Hamburger Bankier Eric Warburg dafür zu gewinnen, als amerikanischer Staatsbürger treuhänderisch eine Vertretung der Hauni zu gründen. Deutschen war so etwas nach dem Zweiten Weltkrieg zunächst nicht erlaubt. Durch Vermittlung Max Brauers war Körber mit Warburg ins Gespräch gekommen: ein Glücksfall für den Hauni-Chef, denn einen besseren Fürsprecher als den angesehenen jüdischen Bankier hätte er damals als Deutscher bei seinen amerikanischen Kunden in spe kaum finden können. Unter der Bezeichnung „Catalo“ richtete Warburg dann ein Kontaktbüro der Hauni in New York ein und führte es treuhänderisch, bis die Bundesrepublik 1955 von den Siegermächten ihre Souveränität erhielt und wenig später die Devisenbewirtschaftung aufgehoben wurde.

Außerdem gelang es Körber bei diesem und seinen zahlreichen weiteren Besuchen in den USA, sich rasch Zugang zu den Chefetagen der amerikanischen Tabakindustrie zu verschaffen. Dabei kamen ihm nicht nur Verbindungen wie die zu Warburg oder seine kommunikativen Gaben zugute, sondern er nutzte auch das Renommee seiner Hamburger Geschäftspartner für eigene Zwecke. Als Philipp F. Reemtsma ihn einmal fragte, wie er sich bei US-amerikanischen Branchengrößen Zutritt verschaffe, antwortete Körber offen: „Das ist ganz einfach; ich sage, ich sei ein Freund von Philipp Reemtsma, das öffnet mir alle Türen.“³⁷ Das Engagement in den USA zahlte sich für Körbers Firma aus: Gemessen an ihrem Gesamtumsatz auf dem Tabaksektor exportierte Hauni später den größten Anteil dorthin.

Körber bemühte sich, Geschäftskontakte auf Dauer zum gegenseitigen Nutzen zu gestalten. Er begann früh, seinen wichtigsten Kunden regelmäßig Informationen über aktuelle Entwicklungen in der Branche zukommen zu lassen. Zudem unterrichtete er etwa Reemtsma oft noch von unterwegs über gewonnene Einsichten. Im März 1958 beispielsweise schrieb der Hauni-Chef ihm aus Richmond/Virginia: „Im Allgemeinen konnte ich bei meinen Besuchen und den Unterhaltungen mit den Top-Managern der hiesigen Zigarettenindustrie feststellen, dass man in den Methoden der Werbung immer großzügiger, um nicht zu sagen rücksichtsloser wird. Zweifellos ist nach dieser Richtung hin Lorillard mit seiner Kent-Werbung im Reader's Digest Schrittmacher gewesen. Nachdem es der übrigen Zigarettenindustrie bisher nicht gelungen ist, die Kent abzubremsen, sieht es so aus, als ob tatsächlich nichts anderes übrig bleibt, als selbst eine rücksichtslose Werbung einzusetzen.“³⁸



Rauchzeichen

Amerikanische Geschäftspartner wiesen Körber früh darauf hin, dass die Hauptkonkurrenten mit ihren Produktionsstätten vor Ort einen erheblichen Vorteil besaßen. So konnte neben der ohnehin dort ansässigen AMF auch Molins durch ihre Niederlassung in den USA vergleichsweise zügig und unkompliziert Ersatzteile herstellen und Reparaturen durchführen. Körber machte sich daraufhin auf die Suche nach einem geeigneten Standort für eine eigene Filiale. Auf Anraten eines befreundeten Tabakfachmannes richtete er sein Augenmerk zunächst auf die Stadt Greenville im Staate Tennessee und verhandelte mit maßgeblichen Politikern über die Bedingungen. Doch er verwarf diese Idee nach eingehender Prüfung und erinnerte sich an den Standort der früheren, im Zweiten Weltkrieg konfiszierten Universelle-Niederlassung: Richmond in Virginia. Dieser Standort hatte den Vorteil, im Herzen der tabakverarbeitenden Industrie der USA zu liegen. Alle bedeutenden amerikanischen Zigarettenfabriken hatten damals ihren Hauptsitz in Virginia oder im benachbarten North Carolina. Im Frühjahr 1955 erwarb Körber ein geeignetes Grundstück. Spezialisten der Bergedorfer Zen-

Der Kontakt zu den Reemtsma-Brüdern (hier Hermann F.), der über die Dresdner Universelle entstanden war, öffnete Körber viele Türen in der Tabakbranche. Mit dem seit 1923 in Hamburg ansässigen Zigarettenkonzern pflegte Körber über Jahrzehnte intensive Wirtschaftskontakte.

trale leiteten kurz darauf den Aufbau der Hauni Richmond Inc., das sich zu einem florierenden Unternehmen entwickelte.

In der Folge richtete Hauni in weiteren Ländern Niederlassungen ein, die eigene Produktionsstätten erhielten, um möglichst kundennahes Arbeiten zu garantieren. So begann 1963 Hauni South Manufacturing (P.T.Y.) Ltd. in Kapstadt, Maschinenbauelemente für die Tabak-, Diamanten-, Textil-, Papier- und Lederindustrie zu fertigen. Auch die seit 1949 in zahlreichen Ländern geschaffenen Kontaktstellen wurden durch neu eingerichtete Vertretungen ergänzt. Noch 1955 öffnete die Filiale in Rom ihre Pforten, ein Jahr später die Hauni London Ltd. Später folgten die Hauni Latino Americana S.A.I.C. in Buenos Aires, die Hauni Centro-Americana in Mexiko und die Hauni AG Zürich.

Aber nicht alle ausländischen Filialgründungen bis Mitte der 1960er Jahre lassen sich allein auf das Motiv „Kundennähe“ zurückführen. So wunderten sich sachkundige Beobachter bei der Inbetriebnahme der Hauni Ireland Ltd. 1964 über diese Entscheidung. Schon damals war eine Veränderung der Zollbestimmungen für die Commonwealth-Staaten absehbar, die Körper via Irland beliefern wollte. Wenige Jahre später konnten diese Staaten dann tatsächlich ohne Wettbewerbsnachteile von Deutschland aus versorgt werden. Das Fertigungswerk in Irland litt zudem unter der dortigen Wirtschaftskrise und wurde Mitte der 1970er Jahre wieder zur Service-Station zurückgestuft.³⁹ Zeitzeugen berichteten, dass Körper zum Zeitpunkt der Gründung auch einer – geschürt durch die Kuba-Krise 1962 und andere Konflikte – damals durchaus noch verbreiteten Angst vor einem neuen Krieg und seinen Folgen vorbeugen wollte, indem er sich im mutmaßlich sicheren Ausland wie Irland Produktionsstätten schuf.

Mit ähnlichen Hintergedanken hatte Körper zuvor in Richmond Kopien aller wichtigen Zeichnungen, Unterlagen und Dokumente hinterlegen lassen. Zudem begann er bereits 1958, drei Jahre vor dem Bau der Berliner Mauer, die Voraussetzungen zu schaffen, um die Unternehmensgruppe im Falle eines Krieges aus der Schweiz oder aus Kanada heraus weiter führen zu können. Er gründete in der Schweiz Holdinggesellschaften – die Double Kay AG, später die Intamag. Da alle ausländischen Produktionsgesellschaften und Vertretungen an der Schweizer Holding hingen, so die Überlegung Körpers, hätte dem Fortbestand seiner Unternehmensgruppe auch im Krisenfall nichts im Wege gestanden.



Welthandel

Ab 1949 erweiterte die Hauni ihr weltweites Kunden- und Vertriebsnetz. Sechs Jahre später reichte es von Ägypten bis Vietnam und von Kanada bis Australien. Hauni verschickte nicht nur Maschinenteile in die ganze Welt, sondern sorgte auch dafür, dass eigene Monteure Aufbau und Wartung der Maschinen vor Ort betreuten. In zahlreichen Ländern entstanden Vertretungen, die oft auf früheren Kontakten der Dresdner Universelle fußten.

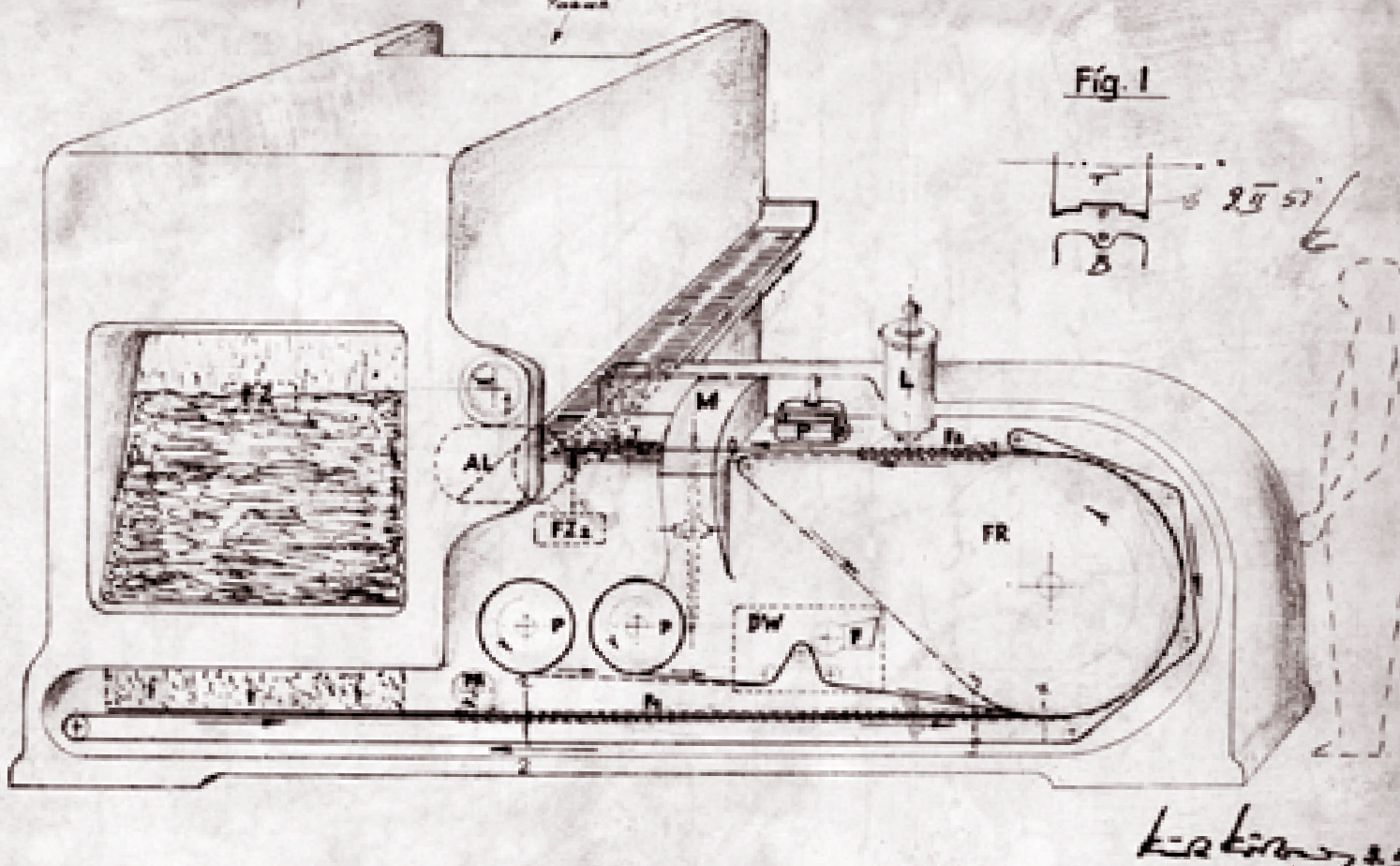
Wege zum Marktführer: Der Erfolg

Hauni erlangte im Geschäft mit Filterzigarettenmaschinen nach Aussagen Körbers in den 1960er Jahren eine monopolartige Stellung. Beweise für seine Behauptung, dass zeitweilig weltweit 90 Prozent der Filterzigaretten auf Hauni-Maschinen produziert wurden, konnte er allerdings nicht vorlegen. Verlässliche Statistiken darüber existieren nicht. Doch glaubte man ihm in Fachkreisen gern, dass Hauni eine überaus dominante Stellung in dieser Sparte erlangt hatte. Denn die Verbreitung seiner Filterzigarettenmaschinen war unübersehbar geworden.

DER MONOPOLIST

Vor allem die Filteransetzmaschine MAX hatte sich durch ihre technische Reife früh einen sehr guten Ruf erworben. Im September 1956 schrieb Anton Rupert, Direktor der südafrikanischen Rembrandt Tobacco Corporation Limited, völlig begeistert an seinen Geschäftspartner Philipp F. Reemtsma: „Nach Ansicht unserer Techniker, die alle Typen von Filtermaschinen benutzen, ist die HAUNI-Filteransetzmaschine die beste.“ Er empfahl „Blankoaufträge“ für die MAX, um die geplante Produktionssteigerung seiner Firma sicherzustellen.⁴⁰ Für Unternehmer wie Rupert war die Hauni-Maschine auch deshalb so attraktiv, da sie dem bestehenden Maschinenpark relativ problemlos hinzugefügt werden konnte – die MAX war anfangs zur Ergänzung von Zigarettenmaschinen der damals auf dem Markt noch überlegenen Konkurrenzfirma Molins gebaut worden. Die von Körber später behaupteten 90-Prozent-Marktanteile seiner Firma bei der Herstellung von Filterzigaretten basierten vermutlich in einem erheblichen Umfang auf solchen Produktionsbeteiligungen.

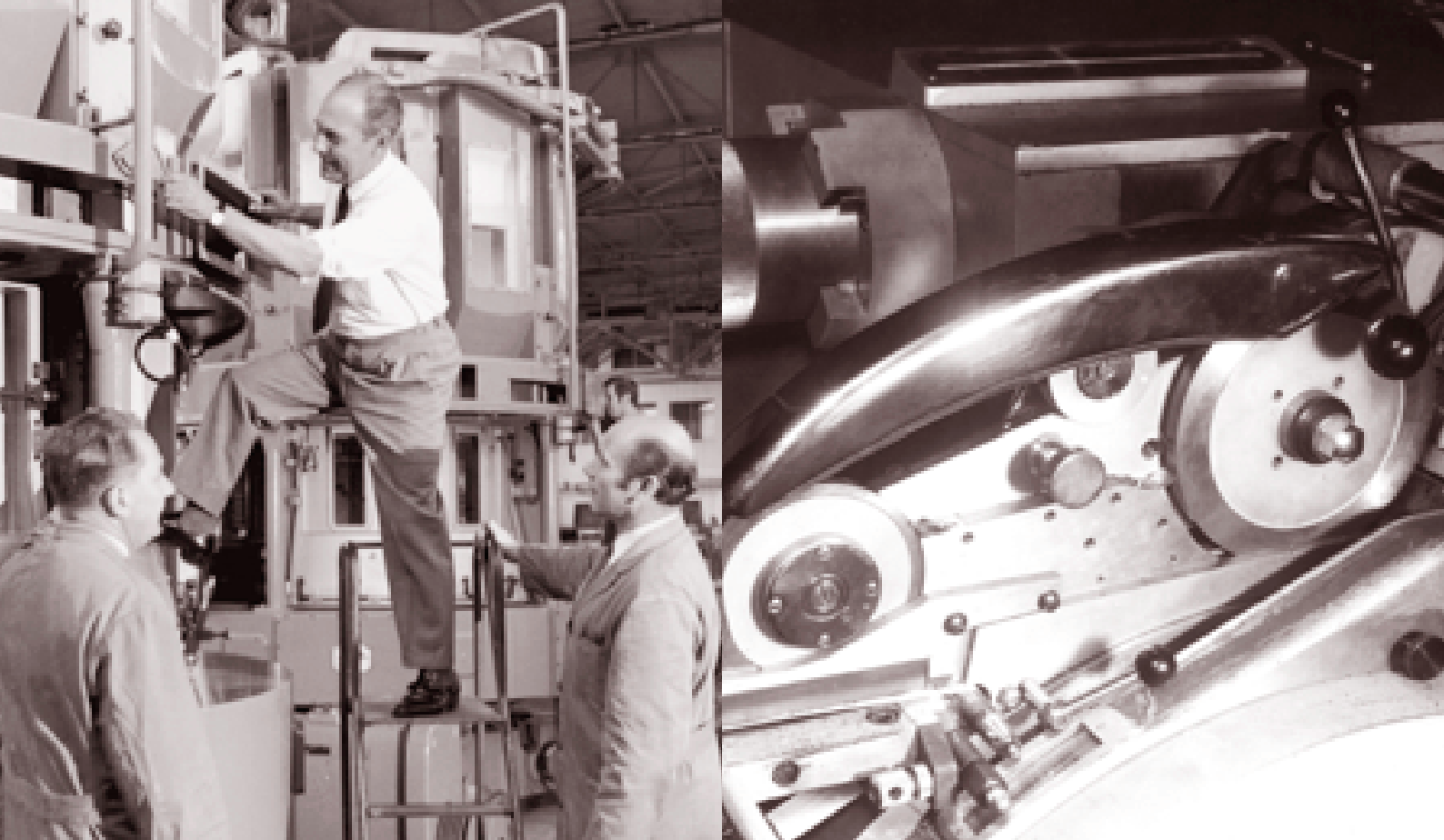
Mit diesem begrenzten Erfolg im Zigarettenmaschinenbau gab sich Hauni natürlich nicht zufrieden. Neben dem Filterbereich richteten Körber und seine Mitarbeiter ihren Blick besonders auf die so genannten Zigarettenstrangmaschinen. Körber erzählte später, dass er bereits während seiner ersten Reise in die USA zur Jahreswende 1948/49 für seine dortigen Gesprächspartner von der American Machinery and Foundry Company (AMF) aus dem Stegreif die Modell-



zeichnung einer neuen Hochleistungszigarettenmaschine angefertigt und diese auf den Namen GARANT getauft habe.⁴¹ Dokumentiert ist, dass er an der Entwicklung des Prototyps dieser ersten neuen Maschinengeneration von Hauni direkt beteiligt war. Er schaltete sich hier ein, als die britische Firma Molins juristische Klage gegen seine Firma erhob. Der Wettbewerber warf Hauni vor, durch die Neuentwicklung Schutzrechte verletzt zu haben. Vor allem ein auf Francis Auguste Maurice Labbé, Mitarbeiter der in Paris ansässigen Zigarettenmaschinenfabrik Usine Decouflé S.A., zurückgehendes Patent, das Molins erworben hatte, stand im Mittelpunkt der Auseinandersetzung. Labbé, der in der Branche wegen seiner Erfindungen schon früh einen legendären Ruf genoss und später als Berater zu Molins wechselte, hatte die Grundlage geschaffen, um Saugluft beim Aufbau und beim Egalisieren von Tabaksträngen einzusetzen. Diese Erkenntnisse werden bis heute von allen Herstellern moderner Zigarettenstrangmaschinen genutzt. Hauni geriet wegen der Klage von Molins in Gefahr, keine solchen Maschinen bauen zu dürfen.

Geistesblitze

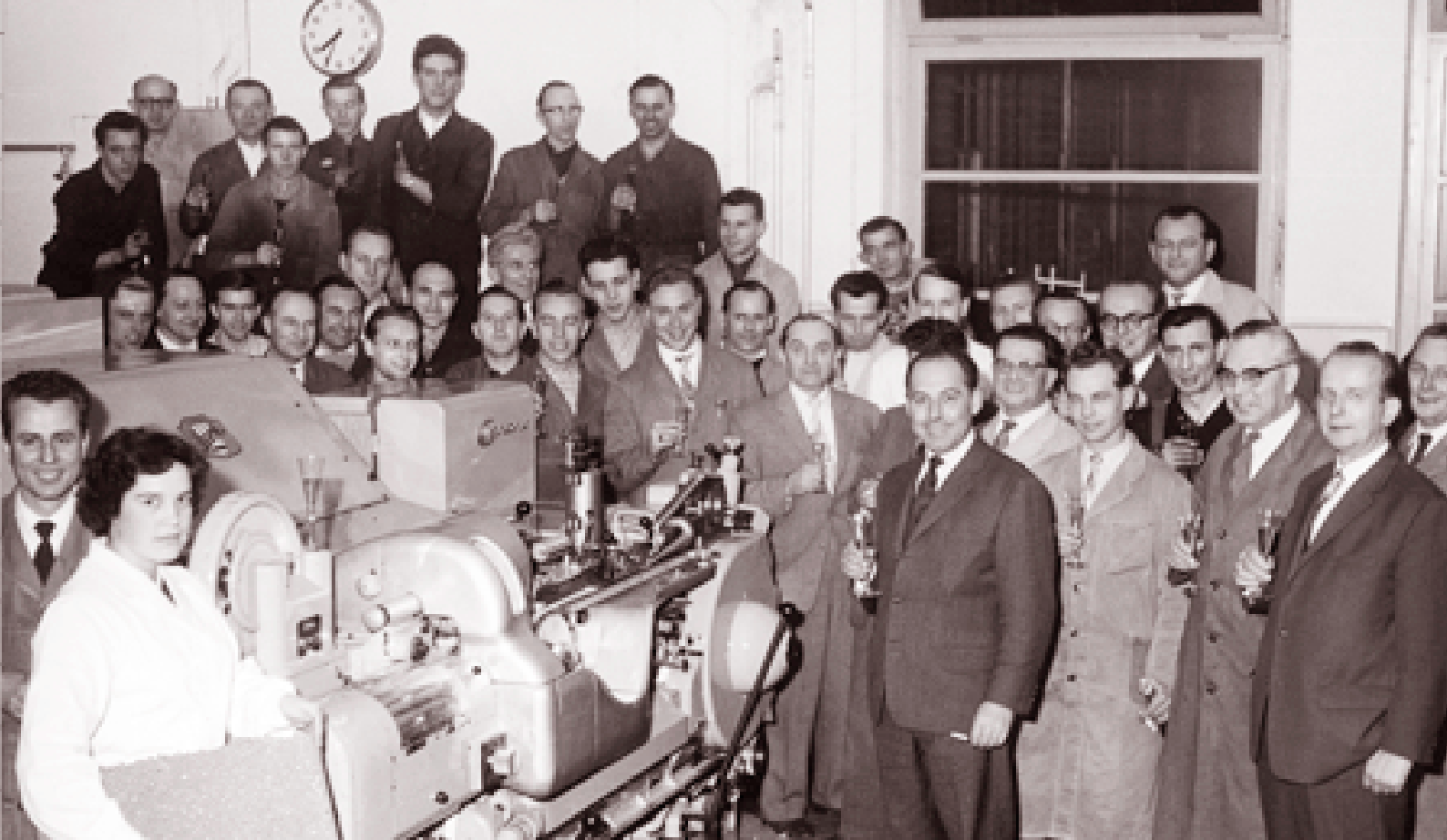
In der Silvesternacht 1948/49 skizzierte Körber auf der Rückseite eines Briefbogens in einem New Yorker Hotelzimmer eine neue Hochleistungszigarettenmaschine. Diese Entwicklungsidee verkaufte er seinen amerikanischen Geschäftspartnern so selbstbewusst, dass er lange vor der technischen Realisation Abnahmezusagen erhielt.



IMITIERTE
ERFINDUNG

Das zuerst in Frankreich angemeldete Patent war unpräzise formuliert, sodass eine Chance bestand, in Deutschland erfolgreich Schutzrechte für eine ähnliche Erfindung zu erwerben. Deshalb beschloss Körber, grundlegende Prinzipien des Labbé-Modells rasch für eine eigene Konstruktion zu nutzen. Heraus kam das 1958 auf seinen Namen eingetragene Patent über den „Pneumatischen Bandfinger“, der zu einem elementaren Bestandteil künftiger Zigarettenstrangmaschinen von Hauni wurde. In der Folge dieses in der Branche durchaus nicht ungewöhnlichen Vorgehens einigten sich Hauni und Molins auf einen Ausgleich: Die Patente durften von beiden genutzt werden, und der britische Konkurrent erhielt eine einmalige zusätzliche Zahlung von der Bergedorfer Firma. Für Hauni war entscheidend, dass sie die Zigarettenstrangmaschine nun bauen und weltweit vertreiben durfte.

Der erste Prototyp wurde 1959 unter der Bezeichnung GARANT 1 vorgestellt. Bis zu 1.500 Zigaretten pro Minute konnte er produzieren. Die GARANT war die erste „echte“ Hauni-Zigarettenstrangmaschine. Alle zuvor angebotenen



Verkaufsschlager

Modelle waren modifizierte Universelle-Produkte gewesen. Ihr Leistungsvermögen wurde bald auf 2.000 bzw. 2.500 Zigaretten pro Minute erhöht. Dies war notwendig, da die Konkurrenz nicht schlief. Schon 1955 hatte die Firma Decouflé mit dem Typ LOF eine Zigarettenstrangmaschine vorgestellt, die 1.500 Zigaretten pro Minute herstellte. Zwei Jahre später wurde sie mit einer viel beachteten, neuartigen Verarbeitungstechnik ausgestattet. Ihr Leistungsvermögen konnte ebenfalls auf bis zu 2.500 Zigaretten pro Minute gesteigert werden. Ein Jahr bevor Hauni ihre erste GARANT fertig entwickelt hatte, wartete außerdem die Firma Molins mit ihrem Modell Mark 8 auf. Diese Maschine erbrachte vergleichbare Leistungen und glänzte vor allem durch eine qualitativ hochwertige Verarbeitung.

Hauni antwortete auf solche Herausforderungen mit herausragenden Weiterentwicklungen und Neukonstruktionen. 1968 brachte die Bergedorfer Firma die GARANT 4 auf den Markt, die bereits 4.000 Zigaretten pro Minute auswarf. Ab 1982 lösten die noch leistungsstärkeren Maschinen der PROTOS-Linie die GARANT ab. Die erste PROTOS-Generation erreichte Stückzahlen bis zu 10.000

Auf Körbers Patent des „pneumatischen Bandfingers“ von 1958 fußten alle zukünftigen Zigarettenstrangmaschinen. Im Kreis seiner Konstrukteure und Maschinenbauer feierte Körber, der in kniffligen Situationen gern selbst mit Hand anlegte, ein Jahr später die Einführung des Prototyps GARANT 1. Er hatte eine Leistungsstärke von 1500 Zigaretten pro Minute.

Zigaretten pro Minute. Ihre in den 1990er Jahren herausgebrachte Nachfolgegeneration PROTOS 2 arbeitete nach dem Doppelstrangprinzip, das die Leistung nochmals erheblich steigerte. Parallel achteten die Hauni-Ingenieure auf eine ständige Verbesserung des Qualitätsstandards. So galt die PROTOS 2 in Fachkreisen von Beginn an nicht nur wegen ihrer Leistungskapazität von 14.000 Zigaretten pro Minute als Spitzenprodukt, sondern auch wegen ihrer hohen Betriebssicherheit, flexiblen Einsatzmöglichkeit und ausgezeichneten Zigarettenqualität.

Körper hatte an diesem fortdauernden Erfolg seiner Firma großen Anteil. Allerdings verloren seine Qualitäten als Erfinder bald an Bedeutung. Mitarbeiter wie Bernhard Schubert waren ihrem Chef in Kreativität und in technischem Know-how früh ebenbürtig oder wuchsen ihm sogar über den Kopf. Nach Körbers Einsatz für die Entwicklung der GARANT ist sein Name lediglich mit der CASCADE, einer von Hauni bald gut verkauften Filterablagemaschine, vergleichbar verbunden. Aber er nahm durch wegweisende unternehmenspolitische Entscheidungen weiterhin Einfluss auf die Entwicklung der Hauni-Zigarettenmaschinen. Bei der CASCADE bedingte es zum Beispiel die Technik, dass Zigaretten speziell auf ihre Qualität hin geprüft werden mussten, damit die Weiterverarbeitung funktionierte. Körper deklarierte das notwendige Prüfverfahren durch eine PR-Aktion einfach als fortschrittliches Element in der Zigarettenproduktion.

Generell hielt Körper seine Mitarbeiter zur Risikofreude an. Er plädierte stets dafür, im Zweifelsfalle Lizenzen zu nehmen oder sich bei Neukonstruktionen an den besten Produkten der Konkurrenz zu orientieren, um selbst Maschinen auf dem neuesten Stand der Technik bauen zu können. Letzteres Vorgehen bescherte Hauni wiederholt Rechtsstreitigkeiten mit Wettbewerbern über Schutzrechte. Doch Körper besaß ausreichend technisches Verständnis, um solche Risiken abschätzen zu können. Außerdem entwickelte seine Patentabteilung zunehmendes Geschick im Umgang mit derartigen juristischen Fragen. So blieb Hauni von existenzgefährdenden Strafen bzw. Lizenzzahlungen verschont. Zuweilen wurde Körbers Firma auch in umgekehrter Richtung aktiv. Als zum Beispiel die Firma Molins mit einer Filteransetzmaschine auf den Markt kam, die der MAX technisch sehr ähnelte, klagte Hauni. Wie dieser Fall mündete die Mehrzahl solcher Rechtsstreitigkeiten in einer gütlichen Einigung.

Als Körper Ende der 1970er Jahre die Information erhielt, dass bei der Konkurrenz mit Zigarettdoppelstrangmaschinen experimentiert wurde, forderte er seine Mitarbeiter auf, hier ebenfalls tätig zu werden. Zu dieser Zeit erschien vielen Technikern eine Umsetzung des Doppelstrangprinzips noch völlig unmög-



Ideenskizzen

lich. So erhob der Hauni-Vorstand Bedenken, wertvolle Ressourcen für diese wenig aussichtsreiche Produktionsmethode zu nutzen. Doch Körber setzte sich durch und forcierte mit seiner Ungeduld die Entwicklung der späteren PROTOS-2-Maschinen: Zeitzeugen berichten, Körber habe die Fortschritte in der Entwicklungsabteilung persönlich kontrolliert. Auf seine erste Nachfrage hin zeigten ihm die Mitarbeiter nur eine rasch gebastelte Attrappe. Sie intensivierten ihre Anstrengungen, denn auf Dauer, so sei ihnen bewusst gewesen, hätten sie Körber über den tatsächlichen Entwicklungsstand nicht täuschen können.

Hauni übernahm gelegentlich Konkurrenzfirmen, um die eigene Wettbewerbssituation zu verbessern. Schon 1966 war die A. Heinen GmbH in Varel angegliedert worden. Die niedersächsische Herstellerin von Maschinen zur Kräuter- und Drogenaufbereitung sowie Teeverarbeitungsanlagen hatte auch Anlagen zur Tabakverarbeitung gefertigt, mit denen sie Hauni internationale Kunden streitig gemacht hatte. Als Ende der 1970er Jahre die auf Zigarettenstrangmaschinen spezialisierte Firma Decouflé in wirtschaftliche Not geriet, nutzte Körber die Chance

„Wir sind nicht auf dem Stand der Technik, wir diktieren ihm.“ Mit diesem Anspruch wies Körber seine Ingenieure und Konstrukteure an, sich nur an den besten Produkten der Konkurrenz zu messen. Die Erfolge seiner Entwicklungsabteilung hat er persönlich kontrolliert.

und schluckte die Konkurrentin. Darüber hinaus zeigte Hauni auch auf anderen Gebieten des Maschinenbaus Flagge. Unter der Bezeichnung „Cultoplant“ entstand eine Maschine für die Landwirtschaft. Sie diente zum Herstellen und Abpacken umhüllter Substrattöpfe für die Pflanzenzucht und basierte auf dem Prinzip der Zigarrenherstellung. Dieses Modell bescherte der Firma zwar keinen kommerziellen Erfolg, aber es steigerte ihr Renommee hinsichtlich technischer Leistungsfähigkeit.

DIVERSIFIKATIONS-
SPIELE

Trotz dieser erfolgreichen Behauptung gegenüber konkurrierenden Herstellern tabakverarbeitender Maschinen und Anlagen reifte in der Hauni-Leitung die Erkenntnis, dass eine langfristige Existenzsicherung nur gelänge, wenn die Firma sich mehrere unternehmerische Standbeine verschaffte. Der Tabaksektor galt zwar lange Zeit als krisensichere Sparte, der selbst die Vorwürfe, Rauchen sei gesundheitsschädigend, ökonomisch anscheinend nichts anhaben konnten. Doch diese Vorwürfe blieben als Bedrohung virulent. Körber arbeitete stets daran, solchen Bedenken entgegenzuwirken. 1964 erregte er öffentliche Aufmerksamkeit, als er in einer von ihm verbreiteten Broschüre für „Die angeklagte Zigarette“ – so auch der Titel – Partei ergriff. Darin führte er Gesundheitsgefahren auf den missbräuchlichen Konsum von Tabak zurück. Körber geriet nicht gleichermaßen ins Visier der Kritiker wie etwa die Repräsentanten der führenden Zigarettenfirmen. Er musste sich aber bis zu seinem Tod 1992 immer mal wieder öffentliche Vorhaltungen gefallen lassen, an dem „Übermaß an Krankheit, Leid und Tod“, das der Konsum von Tabakwaren verursache, „zumindest mitschuldig geworden“ zu sein.⁴²

Ende der 1960er Jahre verstärkten Mitglieder der Hauni-Geschäftsleitung und Berater aus Politik und Wirtschaft den Druck auf Körber, sich nach weiteren ökonomischen Betätigungsfeldern umzusehen. Auch wenn das Geschäft zu dieser Zeit noch blühte, waren sie mehrheitlich der Meinung, dass Zigarettenmaschinen auf Dauer nur begrenzte wirtschaftliche Perspektiven bieten könnten. Körber erhielt von ihnen den Tipp, dass möglicherweise die im Hamburger Stadtteil Lokstedt angesiedelte Firma E.C.H. Will ein geeignetes Objekt für einen ersten Diversifikationsversuch sei. Will produzierte Maschinen für die Papierverarbeitung.

Körber gab dem Drängen aus seinem Umfeld nach und ließ zwei voneinander unabhängige Sondierungen durch seine Mitarbeiter durchführen, ob ein Erwerb der Firma E.C.H. Will für Hauni in Frage käme. Als beide Rückmeldungen positiv waren, entschloss sich Körber zum Kauf. Er blieb zwar skeptisch, ob der ökonomische Griff über die tabakverarbeitende Industrie hinaus zu ihm und

seinem Unternehmen passe. Gegenüber Mitarbeitern begründete er seinen Mut zum Risiko auch damit, dass man die etwa elf Millionen DM Übernahmekosten im Falle eines Scheiterns verkraften und steuerlich verwerten könne.

Den Rahmen für Diversifikation schuf Körber selbst durch eine parallele Initiative, die er mit dem Ziel in Gang gesetzt hatte, eine geeignete Rechtsform für seine Nachfolge als Chef und Inhaber des Unternehmens zu finden: 1969 gründete er die Hauni Stiftung und machte sie zur künftigen Vermögensträgerin der Hauni-Werke. Weil eine gemeinnützige Stiftung gemäß den gültigen Rechtsvorschriften nicht selber Gesellschafter des gewerblichen Unternehmens sein durfte, rief er zudem die Körber GmbH als Ersatz für seine Funktion als alleiniger persönlich haftender Gesellschafter ins Leben. Die Statuten der GmbH regelten die Frage der Unternehmensleitung neu, und die so geschaffene Institution fungierte als Bindeglied zwischen Stiftung und Hauni-Werken. Gleichzeitig hatte Körber damit, ohne dass er dies anfangs im Blick gehabt hatte, ein passendes Dach für die künftige Unternehmensführung errichtet: Als sein Unternehmen die Firma E.C.H. Will 1970 erwarb, wurde die Körber GmbH als Holding genutzt.

Die Firma Will entwickelte sich rasch zu einem florierenden Zweig der Körber-Gruppe, wenngleich übergreifende ökonomische Krisen dort auch wiederholt ihre Spuren hinterließen. Vor dem Hintergrund einer allgemeinen Rezession kam es in der Umsatzentwicklung bei Will 1974/75 zu einem vorübergehenden Einbruch. Dies machte sich auch im Personalbestand bemerkbar: 1973 beschäftigte das Lokstedter Unternehmen einer internen Statistik zufolge 225 Mitarbeiter, ein Jahr später waren es 211, 1975 sank die Belegschaft auf 173 Personen. Anschließend stieg die Kurve der Beschäftigtenzahl wieder an. Eine ähnliche Entwicklung sollte Anfang der 1980er Jahre zu beobachten sein.

1976 wurde der Ausbau des Papierverarbeitungssektors durch den Erwerb der in Stuttgart-Nürtingen beheimateten Womako Maschinenkonstruktion GmbH vorangetrieben. Ansonsten tat sich mehrere Jahre in Sachen Diversifikation wenig. Zu den einzelnen kleineren Schritten gehörte damals die Gründung der Bergedorfer Versicherungsvermittlung GmbH in der Körber-Gruppe. Erst in der zweiten Hälfte der 1970er Jahre gab der damalige Bundeskanzler Helmut Schmidt erneuten Anlass, intensiver über Diversifikation nachzudenken. Er trat mit der Bitte an Körber heran, ob dieser nicht etwas zur Sanierung der in der unmittelbaren Nachbarschaft von Hauni ansässigen Schleifmaschinenfirma Blohm tun könne. Schmidt äußerte diese Bitte vor dem Hintergrund, dass Bergedorf sein Wahlkreis und Körber ihm seit vielen Jahren freundschaftlich verbunden war.

DAS EXPERIMENT BLOHM

Ausbau

Mit der Übernahme der traditionsreichen 1978 im Konkurs stehenden Bergedorfer Schleifmaschinenfirma Blohm setzte die Hauni unter Leitung von Eberhard Reuther (o.) den Ausbau ihres Produktionsbereiches fort. Bei der Inbetriebnahme einer neuen Montagehalle 1980 befanden sich unter den Ehrengästen von r. nach l.: Herbert Weichmann, Heinz Gretz, Senator Jürgen Steinert, Kurt A. Körber, Senator Wilhelm Nölling, Horst Kochalski, Robert Blohm, Bezirksamtsleiter Jörg König.



Letzterer ließ daraufhin wiederum mehrere Mitarbeiter sondieren, inwiefern eine Übernahme von Blohm durch Hauni in Frage käme. Die Mitarbeiter lieferten ihm einleuchtende Argumente für den Kauf. Unter anderem machten sie ihn auf die Chance aufmerksam, Hauni auf diesem Wege ausgebildete Werkzeugmaschinenbauer von Blohm zuführen zu können. Auf der Basis dieser Informationen griff Körber zu. Über 120 der begehrten Fachleute wechselten wenig später die Straßenseite und den Arbeitsplatz.

Die auf etwas mehr als 40 Mitarbeiter geschrumpfte Firma Blohm wurde – obwohl nach außen der Name durchgängig erhalten blieb – anfangs nicht als eigenständiger Betrieb weitergeführt, sondern in die Hauni-Werke integriert.⁴³ Körber betraute den damals in der Leitung eines Betriebes noch unerfahrenen Eberhard Reuther mit dem ökonomischen Wieder- bzw. Neuaufbau von Blohm. Reuther hatte sich zuvor vor allem um die Lehrlinge bei Hauni und die stifterischen Aktivitäten seines Chefs gekümmert. Er gehörte zu denjenigen, die Körber als viel versprechende Talente einstufte und besonders beobachtete. Seit der Gründung der Hauni Stiftung suchte er einen jungen Mann, der als angestellter Chef innovativ über den Horizont des Unternehmens hinaus zu denken bereit und fähig war. Hinzu kam, dass Körber es generell liebte, führenden Mitarbeitern unterschiedliche Aufgaben zu überantworten. Sie sollten so die Vielfalt ihrer Fähigkeiten unter Beweis stellen. Nun sollte Reuther sich bei Blohm als Körbers möglicher Nachfolger in der Leitung des gesamten Unternehmens bewähren. Da Blohm unter die Fittiche der Hauni kam, war klar, dass Reuther im Zweifelsfalle erfahrene Hauni-Geschäftsleitungsmitglieder zur Seite stehen würden.

Die Schleifmaschinen-Branche war für Hauni-Mitarbeiter allerdings Neuland. Anfangs wusste niemand so recht, wie Blohm wieder auf die Beine geholfen werden konnte. Für Körber selbst war die Situation insofern prekär, als er gleichzeitig verschiedene Interessen verfolgte: Er wollte durch den Erhalt möglichst aller Arbeitsplätze seinem Freund Schmidt einen Gefallen tun, als Geschäftsmann seriös bleiben und sein Image als erfolgreicher Unternehmer bestätigen. Für Letzteres erschien ihm „Blohm“ bald besonders verlockend, da in den Medien Berichte über „Fehlleistungen“ beim vorausgegangenen staatlichen Sanierungsversuch des Betriebes auftauchten.⁴⁴ Körber sah die Chance, sich hier rasch als ein Unternehmer zu profilieren, der sich mit marktwirtschaftlichen Rezepten der Politik und dem Staat in der „Rettung“ von Betrieben und Arbeitsplätzen als überlegen erweist. Solche „Erfolgsrezepte“ wären seines Erachtens „niemals von staatlichen Organen mit ihrem zwangsläufig auf die jeweiligen Ressort-Befugnisse be-

NEULAND

schränkten Denken und Handeln, sondern nur in der Privatwirtschaft mit ihren flexiblen Freiheitsgraden im Entscheidungsprozess zu handhaben“, so schrieb er 1980 in der „Welt am Sonntag“ dazu.⁴⁵

Doch seine unterschiedlichen Interessen in diesem Vorgang waren schwer vereinbar. Hauni kämpfte in dieser Zeit selbst mit den Auswirkungen der internationalen Wirtschaftskrise. Bereits 1975 hatten sachkundige Beobachter erkannt, dass die Firma zwar entgegen dem allgemeinen Wirtschaftstrend eine starke Umsatzerweiterung erfuhr, sich die Ertragslage aber trotzdem durch die Kostensteigerung beim Materialeinsatz verschlechterte. 1978 war Hauni sogar froh, mit nur geringem Umsatzminus die weltweite Rezession zu überstehen. Erst 1982/83 brachten die Maschinen der neuen PROTOS-Linie den Firmenumsatz wieder richtig in Schwung.⁴⁶ Zwei Jahre später trugen die Hauni-Werke mit 680 Millionen DM den Löwenanteil an dem erstmaligen Sprung der Körber-Gruppe über die Grenze von einer Milliarde DM Gesamtumsatz bei. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklung und um Körbers Wunsch zu entsprechen, sein Erfolgssimage möge unbefleckt bleiben, gab Hauni schon Meldungen über den Aufschwung von Blohm heraus,⁴⁷ als diese noch Verluste machte. Dies war aber in der bald wieder positiven Gesamtbilanz von Hauni nicht mehr sichtbar. Erst später, nach der Aneignung von ausreichendem Know-how in der Schleifmaschinen-Branche und dann schon als eigenständiges Unternehmen der Körber-Gruppe agierend, wurde Blohm tatsächlich eine Erfolgsgeschichte.⁴⁸

Diversifikation blieb unter Körber zwar „Chefsache“, das heißt, er entschied letztlich über den Erwerb von neuen Firmen, doch nutzte seine Unternehmensleitung den Zukauf von Blohm, um ihm bald weitere Schritte schmackhaft zu machen. 1983 übernahm Körbers Holding die Schaudt Maschinenbau GmbH in Stuttgart mit einem Zweigwerk in Ellwangen, um den mit Blohm beschrittenen Weg zu verbreitern. Es folgten weitere Erwerbungen und Neugründungen wie 1989 die Universelle Engineering U.N.I. GmbH, die sich der Instandsetzung und Modernisierung alter Hauni-Maschinen widmete. In den 1990er Jahren entwickelte sich Körbers Unternehmen schließlich zu dem heute bekannten, international renommierten Technologiekonzern für tabak-, papier- und tissueverarbeitende Maschinen sowie für Werkzeugmaschinen.

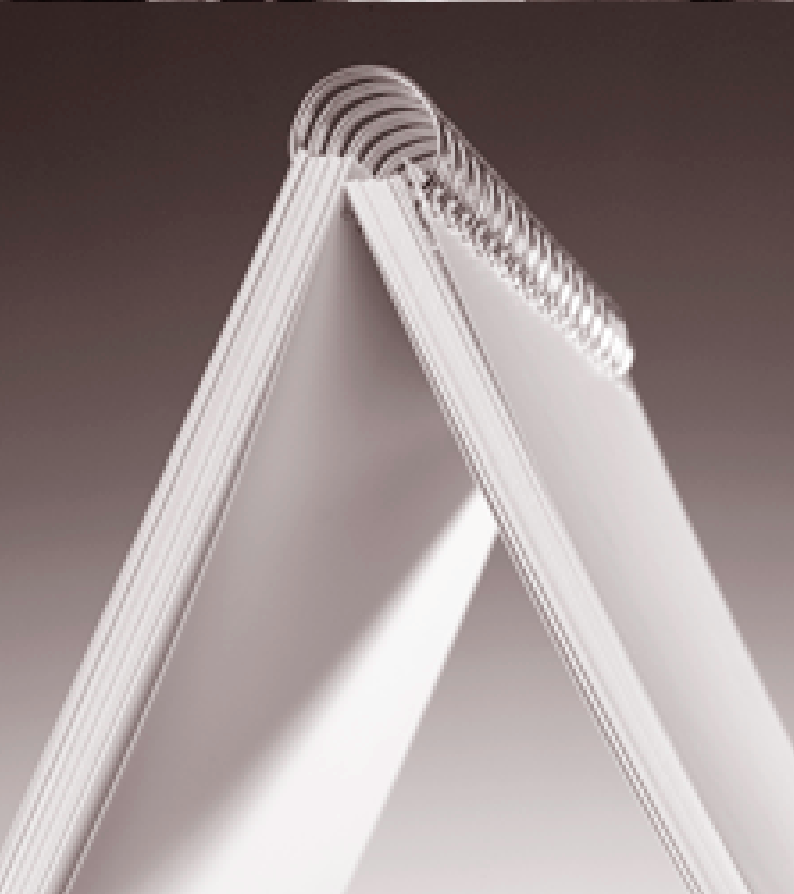
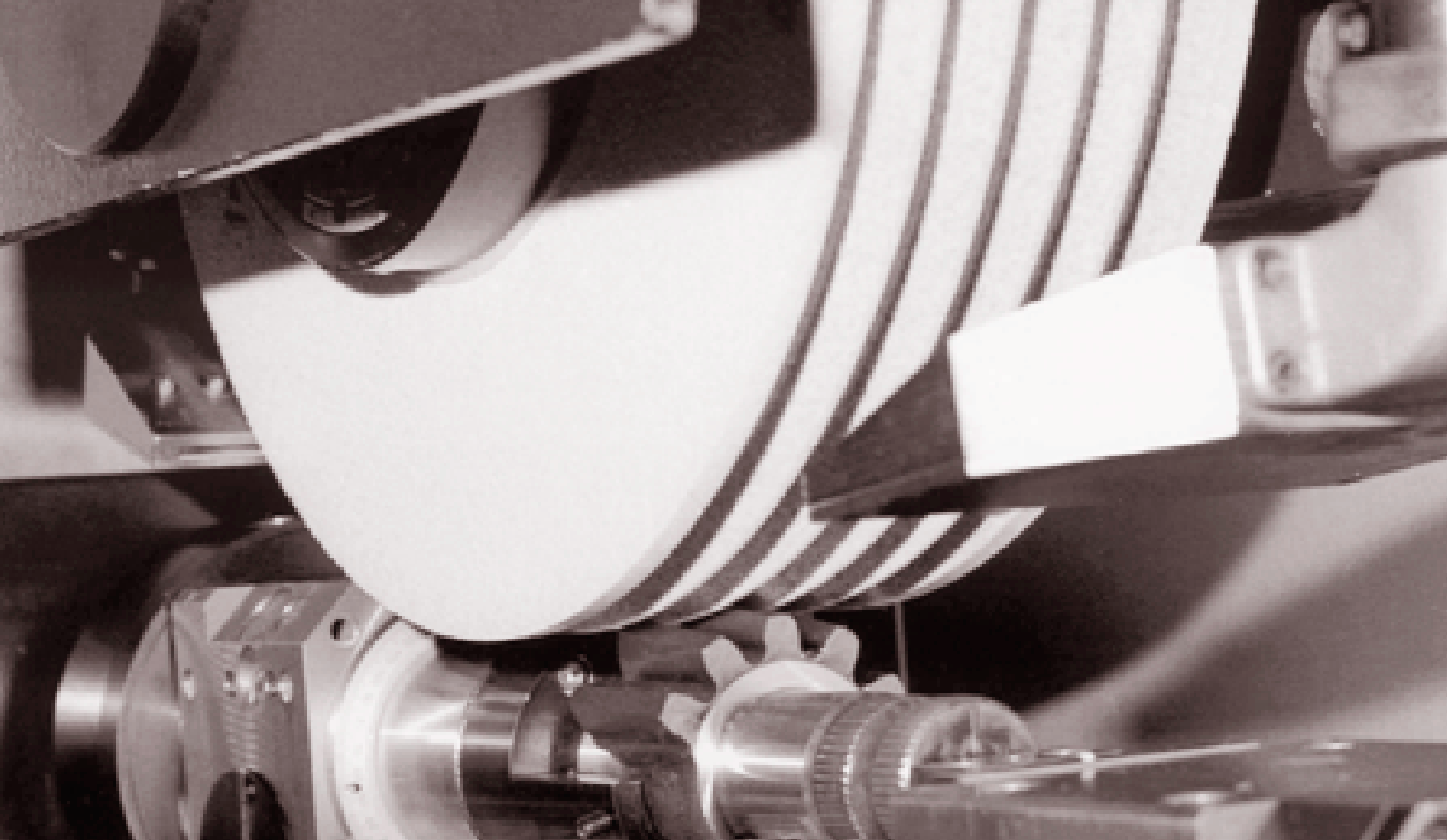
IDENTITÄTSSUCHE

Nachdem Eberhard Reuther zwischenzeitlich – neben Blohm – auch die Produktion bei Hauni geleitet hatte, löste er 1986 Heinz Gretz als Vorstandsvorsitzenden der Hauni-Werke ab. Für Gretz hatte Körber, nach zwölf Jahren im Zentrum der Unternehmensleitung, neue Aufgaben in seiner Stiftung parat. Mit

diesem Wechsel realisierte Körber einen seiner zentralen personalpolitischen Wünsche, obwohl er sich zu diesem Zeitpunkt – wie übrigens 1969 angekündigt – längst formal aus der Betriebsleitung und dem damit verbundenen Alltagsgeschäft zurückgezogen hatte. Doch besonders bei zentralen Personalentscheidungen regierte er de facto weiterhin mit. Im Einvernehmen mit den anderen Mitgliedern der Unternehmensleitung betrachtete es Reuther als eine vorrangige Aufgabe, die bis dato von Körber eher unsystematisch gehandhabte Diversifikation zu professionalisieren. Um dieses Vorhaben voranzutreiben, wurde unter anderem ein – anfangs noch bescheiden ausgestattetes – Büro dafür eingerichtet.

Parallel begann Reuther mit der Suche nach einem gemeinsamen Dach für die inzwischen vielgliedrige Unternehmensgruppe. Er beauftragte eine Bergedorfer Agentur, Vorschläge für eine Corporate Identity zu formulieren. Das bekam ein Pressevertreter mit und verfasste unter der Überschrift „Hauni hat sich auf die Suche nach seiner Identität begeben“ einen sensationell aufgemachten Artikel, der in der „Welt“ vom 11. November 1986 erschien. Körber reagierte auf diese PR-Panne mit heftigen Vorwürfen gegenüber den verantwortlichen Geschäftsleitungsmitgliedern. In der Folge wurde die „Identitätssuche“ auf Sparflamme gesetzt. Zur Formulierung eines umfassenden Selbstverständnisses der Unternehmensgruppe, wie es 1986 angedacht wurde, kam es erst Jahre nach Körbers Tod.⁴⁹

Doch trotz dieser tiefen Dissonanz überzeugten Vorstandsmitglieder und Wirtschaftsprüfer Körber von der Notwendigkeit, das Unternehmen neu zu strukturieren. Obwohl Körber Zeitzeugen zufolge nicht angetan war von der gewählten Form, stimmte er der Gründung einer Aktiengesellschaft (AG) zu. Sie wurde am 17. Juni 1987 ins Leben gerufen, und Reuther wurde zu ihrem Vorstandsvorsitzenden gewählt. Die Hauni-Werke & Co. KG gingen in der AG auf, die fortan das Dach des inzwischen auf 13 Tochtergesellschaften angewachsenen Konzerns bildete. Körber nahm den Vorsitz im Aufsichtsrat der AG ein. Neben den Hauni-„Urgesteinen“ Ulrich Voswinckel und Horst Bohn gewann er mit Helmut Schmidt, Hans Fahning und Frank Niethammer auch externe Persönlichkeiten für eine Mitwirkung in diesem Gremium. Sie genossen allesamt Körbers besonderes Vertrauen. Einer Berufung ihm unbekannter Fachleute in Führungspositionen, wie zuweilen von seinen Geschäftsleitungsmitgliedern vorgeschlagen, stand er stets misstrauisch gegenüber.





Imperium

Bis 1992 vergrößerte sich das einstige Unternehmen der Tabaktechnik zur internationalen Körber-Gruppe mit den zusätzlichen Sparten Papiertechnik und Fertigungstechnik. Mit der Umwandlung der Hauni in die Körber AG 1987 hatte Körber als Hauptaktionär zusammen mit der Stiftung, die 34,9 Prozent hielt, einen wichtigen Grundstein für die Zukunft gelegt. Zu diesem Zeitpunkt arbeiteten in der AG knapp 6.000 Mitarbeiter in 15 Unternehmen mit einem Umsatz von 1.050 Mio. DM.