

Henry Ford
MEIN LEBEN
UND WERK
Die **Autobiografie**

Unter Mitwirkung von Samuel Crowther

DEITUS

Die Originalausgabe *My Life and Work* erschien 1922 in den USA, die deutsche Erstveröffentlichung 1923 im Paul List Verlag Leipzig. Die Übersetzung von Curt und Marguerite Thesing wurde für diese Ausgabe überarbeitet.

Das verwendete Bildmaterial wurde dankenswerterweise aus den Sammlungen der *Ford-Werke GmbH*, Köln (Seite 25, 31, 51, 65, 182, 186, 209) und der *Henry Ford and Ford Motor Company* (alle übrigen Abbildungen) zur Verfügung gestellt. Der Verlag dankt besonders Bernd Tuchen (*Ford-Werke GmbH*) für seine Unterstützung.

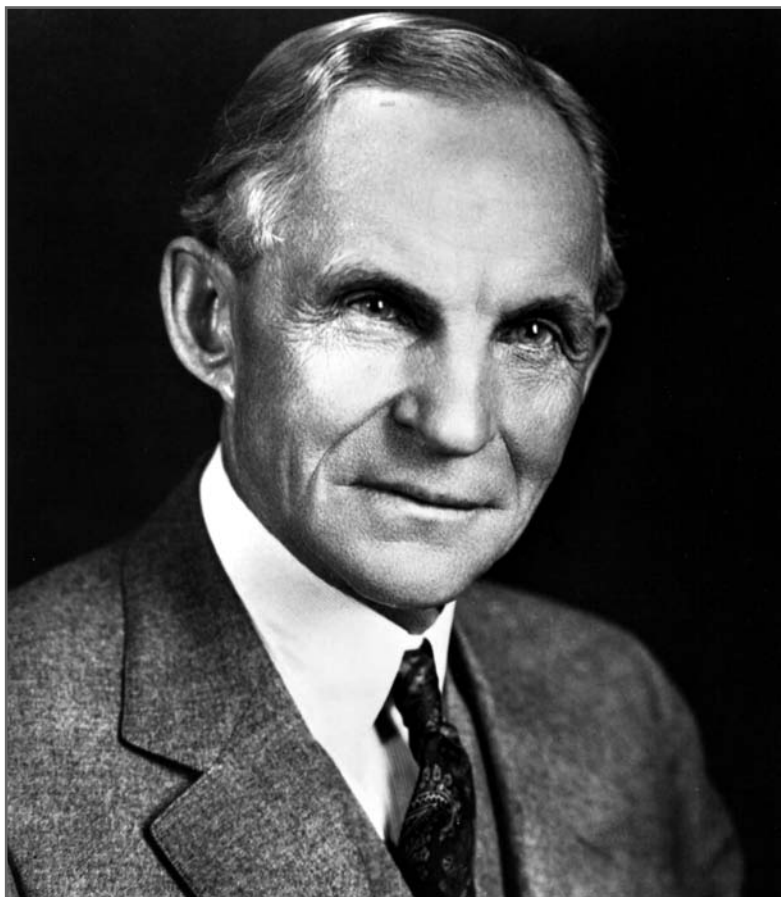
1. Auflage August 2008

© dieser Ausgabe 2008 by DELTUS media, Leipzig

Druck und Bindung: CPI Moravia Books

Alle Rechte vorbehalten

ISBN 978-3-940626-02-8



Henry Ford
30. Juli 1863 – 7. April 1947

INHALT

1	Geschäftsanfänge	9
2	Was ich vom Geschäft lernte	20
3	Das eigentliche Geschäft beginnt	34
4	Das Geheimnis der Produktion und des Services	53
5	Die eigentliche Produktion beginnt	66
6	Maschinen und Menschen	79
7	Der Terror der Maschine	91
8	Löhne	103
9	Warum nicht immer gute Geschäfte machen?	118
10	Wie günstig lassen sich Waren herstellen?	127
11	Geld und Ware	143
12	Geld – Herr oder Knecht?	155
13	Warum arm sein?	168
14	Warum Wohltätigkeit?	179
15	Die Eisenbahnen	195
16	Von allem Möglichen	206
17	Demokratie und Industrie	222
18	Von künftigen Dingen	236
	Nachwort	251

Am 31. Mai 1921 brachte die Ford-Automobil-Gesellschaft Wagen Nr. 5.000.000 heraus. Er steht jetzt in meinem Museum neben dem kleinen Benzinwägelchen, an dem ich meine Versuche begann und das zum ersten Mal im Frühjahr 1898 zu meiner Zufriedenheit lief. Ich fuhr den Wagen gerade, als die Reisstare in Dearborn einzogen, und die kehren immer am 2. April zurück. Die beiden Wagen sind in ihrer äußeren Gestalt grundverschieden und in Bau und Material fast ebenso ungleich. Nur der Grundriss ist seltsamerweise fast unverändert bis auf einige Schnörkel, die wir an unseren modernen Wagen nicht wieder aufgenommen haben. Denn jenes kleine, alte Wägelchen lief, obwohl es nur zwei Zylinder besaß, zweiundachtzig Kilometer in der Stunde und hielt mit seinem Benzinbehälter von nur zwölf Litern volle hundert Kilometer aus. Und auch heute noch ist es so gut wie am ersten Tage! Die Bauart hat sich eben weniger rasch entwickelt als die Herstellungstechnik und die Materialverwendung. Vervollkommen hat sich natürlich auch diese; der heutige Ford-Wagen – »Modell T« – hat vier Zylinder, einen Selbstanlasser und ist überhaupt in jeder Hinsicht ein bequemerer und praktischerer Wagen. Er ist einfacher als sein Vorgänger, aber fast jeder Teil ist bereits in dem Urbild enthalten. Die Änderungen verdanken wir unseren Erfahrungen in der Herstellung und keineswegs einem neuen Grundprinzip – woraus ich die wichtige Lehre ziehe, dass es besser ist, alle Kraft einzusetzen, eine gute Idee zu vervollkommen, statt anderen, neuen Ideen nachzujagen.

Das Farmerleben trieb mich dazu, neue und bessere Transportmittel zu erfinden. Ich wurde am 30. Juli 1868 auf einer Farm bei Dearborn in Michigan geboren, und die ersten Eindrücke, deren ich mich entsinnen kann, waren, dass es dort, an den Resultaten gemessen, viel zu viel Arbeit gab. Auch heute habe ich in Bezug auf das Farmerleben noch das gleiche Gefühl.

Es heißt, dass meine Eltern sehr arm waren und es schwer hatten. Sie waren zwar nicht reich, aber von wirklicher Armut konnte nicht die Rede sein. Für Michigan-Farmer waren sie sogar wohlhabend. Mein Geburtshaus steht noch und gehört mitsamt der Farm zu meinen Liegenschaften.

Auf unserer wie auf anderen Farmen gab es damals zu viel schwere Handarbeit. Schon in meiner frühesten Jugend glaubte ich, dass sich vieles irgendwie auf eine bessere Art verrichten ließe. Darum wandte ich mich der Technik zu – wie auch meine Mutter behauptete, ich sei der geborene Techniker. Ich besaß eine Werkstatt mit allen möglichen Metallteilen anstelle von Werkzeugen, bevor ich noch etwas anderes mein Eigen nennen konnte. Zu jener Zeit gab es noch kein neumodisches Spielzeug; was wir hatten, war selbst gefertigt. Meine Spielsachen waren Werkzeuge – wie auch heute noch. Jedes Stück einer Maschine war für mich ein Schatz.

Das wichtigste Ereignis jener Knabenjahre war mein Zusammenreffen mit einer Lokomotive etwa zwölf Kilometer von Detroit, als wir eines Tages zur Stadt fuhren. Ich war damals zwölf Jahre alt. Das zweitwichtigste Ereignis, das noch in das gleiche Jahr fiel, war, eine Uhr geschenkt bekommen zu haben.

Ich kann mich an die Maschine erinnern, als wäre es gestern; war sie doch das erste nicht von Pferden gezogene Fahrzeug, das ich in meinem Leben zu Gesicht bekam. Sie war in der Hauptsache dazu bestimmt, Dreschmaschinen und Sägewerke anzutreiben und bestand aus einer primitiven fahrbaren Maschine mit Kessel und einem hinten angekoppelten Wasserbehälter und Kohlenkarren. Zwar hatte ich schon viele von Pferden gezogene Lokomotiven gesehen; diese jedoch hatte eine Verbindungskette zu den Hinterrädern des wagenähnlichen Gestells, das den Kessel trug. Die Maschine war über dem Kessel montiert, und ein einziger Mann auf der Plattform hinter dem Kessel genügte, um die Kohlen zu schaufeln und Ventil und Steuer zu bedienen. Gebaut war die Maschine von Nichols, Shepard & Company aus Battle Creek. Das fand ich sofort heraus. Man hatte gestoppt, um uns mit den Pferden vorbeizulassen, und ich war herunter vom Wagen und im Gespräch mit dem Führer, noch ehe mein Vater, der kutscherte, wusste, was eigentlich los war. Der Führer freute sich sehr, mir alles erklären zu können, denn er war stolz auf seine Maschine. Er zeigte mir, wie man die Kette vom Treibrad löste und einen kleinen Treibriemen zum Antreiben anderer Maschinen auflegte. Er erzählte mir, dass die Maschine zweihundert Umdrehungen in der Minute machte, und dass die Antriebskette sich auskuppeln ließ, um den Wagen zum Stehen zu bringen, ohne die Maschine außer Betrieb setzen zu müssen. Letzteres ist eine Einrichtung,

die sich, wenn auch in veränderter Form, bei unserem modernen Auto wiederfindet. Sie ist bei Dampfmaschinen, die sich leicht abstoppen und wieder in Gang bringen lassen, nicht von Bedeutung, umso mehr aber bei Benzinmotoren.

Jene Lokomobile ist daran schuld, dass ich in die Automobiltechnik hineingeriet. Ich versuchte, Modelle herzustellen und brachte einige Jahre später auch ein recht brauchbares zusammen. Von jener Zeit an, da ich als zwölfjähriger Junge mit der Lokomobile zusammentraf, bis auf den heutigen Tag, hat mein stärkstes Interesse dem Problem der Herstellung einer selbsttätig fahrbaren Maschine gegolten.

Wenn ich zur Stadt fuhr, hatte ich die Taschen stets voller Krimskrams: Schraubenmuttern und Eisenteilchen. Nicht selten bekam ich kaputte Uhren in die Hände, die ich dann zusammensetzen versuchte. Mit dreizehn Jahren gelang es mir zum ersten Mal, eine Uhr zusammensetzen, sodass sie richtig ging. Mit fünfzehn Jahren konnte ich fast jede Uhr reparieren – obgleich meine Werkzeuge ganz primitiv waren. Solche Bastelei ist ungeheuer wertvoll; aus Büchern lässt sich nichts Praktisches lernen. Maschinen sind für einen Techniker das Gleiche wie Bücher für einen Schriftsteller, und der echte Mechaniker müsste eigentlich von fast allem wissen, wie es hergestellt wird. Daraus schöpft er Ideen, und wenn er ein Hirn hat, wird er versuchen sie anzuwenden.

Von Anfang an vermochte ich der Farmerarbeit kein sonderliches Interesse abzugewinnen. Ich wollte mit Maschinen zu tun haben. Mein Vater war nicht ganz einverstanden mit meinem Hang zur Mechanik. Er wollte, dass ich Farmer würde. Als ich mit siebzehn Jahren aus der Schule kam und als Lehrling in die mechanische Werkstatt der Drydocks Engine Works eingestellt wurde, hielt man mich fast für verloren. Ich absolvierte meine Lehrjahre leicht und mühelos – das heißt, ich hatte mir alle für einen Maschinenbauer erforderlichen Kenntnisse bereits lange vor Ablauf meiner dreijährigen Lehrzeit angeeignet –, und da ich außerdem noch eine Vorliebe für Feinmechanik und eine besondere Neigung zu Uhren besaß, arbeitete ich des Nachts in der Reparaturwerkstatt eines Juweliers. Einmal besaß ich in jenen Jugendjahren, wenn ich nicht irre, über dreihundert Uhren. Ich glaubte, für rund dreißig Cents bereits eine brauchbare Uhr herstellen zu können, und wollte ein derartiges Geschäft anfangen. Ich unterließ es jedoch, weil ich mir ausrechnete, dass Uhren im

Allgemeinen nicht zu den unbedingten Notwendigkeiten des Lebens gehörten, und dass daher nicht alle Leute sie kaufen würden. Wie ich zu diesem erstaunlichen Schluss gelangte, weiß ich nicht mehr genau. Mir gefiel die gewöhnliche Juwelier- und Uhrmacherarbeit, außer wenn sie besonders schwierige Aufgaben stellte, nicht besonders. Schon damals wollte ich irgendeinen Massenartikel herstellen. Es war ungefähr um die Zeit, als in Amerika eine allgemeine Standardzeit für den Eisenbahnverkehr aufgestellt wurde. Bis dahin hatte man sich nach der Sonne gerichtet, und lange war die Eisenbahnzeit, genau wie heute, nach Einführung der Sommerzeit von der Lokalzeit verschieden. Das machte mir viel Kopfzerbrechen, und es gelang mir, eine Uhr herzustellen, die beides anzeigte. Sie hatte ein doppeltes Zifferblatt und galt in der ganzen Gegend als eine Art Kuriosum.

1879 – rund vier Jahre nach meinem ersten Zusammentreffen mit der Nichols-Shepard-Lokomobile – verschaffte ich mir die Gelegenheit, eine Lokomobile zu fahren, und als meine Lehrzeit zu Ende war, arbeitete ich mit dem Lokalvertreter der Westinghouse Company von Shenectady zusammen als Sachverständiger für Montage und Reparatur ihrer Lokomobilen. Die Maschinen waren denen der Nichols, Shepard & Company sehr ähnlich, nur, dass hier die Maschine vorn und der Kessel hinten montiert waren, wobei die Kraft durch einen Treibriemen auf die Hinterräder übertragen wurde. Sie legten in einer Stunde bis zu zwanzig Kilometer zurück, obgleich die motorisierte Fortbewegung bei der Konstruktion doch nur eine Nebenrolle spielte. Mitunter wurden sie auch als Schlepper für schwere Lasten benutzt, und wenn der Besitzer zufällig gleichzeitig mit Dreschmaschinen arbeitete, kuppelte er seine Dreschmaschine und sonstigen Gerätschaften einfach an die Lokomobile an und zog damit von Farm zu Farm. Was mir zu denken gab, waren Gewicht und Kosten der Lokomobilen. Sie wogen mehrere Tonnen und waren so teuer, dass nur ein Großgrundbesitzer sie sich anschaffen konnte. Meist waren ihre Besitzer Leute, die das Dreschen als Geschäft betrieben, oder Sägewerkbesitzer und andere Geschäftsleute, die fahrbare Motoren brauchten.

Schon vor dieser Zeit war mir die Idee gekommen, irgendeine Art von leichtem Dampfwagen zu bauen, der die Pferde ersetzen sollte, vornehmlich jedoch als Schlepper bei der übermäßig harten Arbeit des Pflügens. Gleichzeitig fiel mir ein, wie ich mich noch

dunkel erinnere, dass sich genau das gleiche Prinzip doch auch auf Wagen und andere Verkehrsmittel anwenden ließe. Ein pferdeloser Wagen war eine ganz allgemein verbreitete Idee. Seit vielen Jahren – ja seit der Erfindung der Dampfmaschine – war von einem Wagen ohne Pferde die Rede gewesen; anfänglich jedoch erschien mir die Idee eines Fuhrwerkes nicht so praktisch wie die einer Maschine zur Verrichtung der schweren Landarbeit – und von allen Landarbeiten war das Pflügen die schwerste. Unsere Wege waren schlecht, und wir waren nicht daran gewöhnt, viel herumzufahren. Eine der größten Errungenschaften des Automobils ist die wohlthätige Wirkung, die es auf den Gesichtskreis des Farmers ausübt. Es hat ihn wesentlich erweitert. Es verstand sich von selbst, dass wir nicht zur Stadt fahren, wenn es dort nichts Wichtiges zu erledigen gab, und auch dann machten wir kaum häufiger als einmal die Woche den Weg; bei schlechtem Wetter mitunter sogar noch seltener.

Als ausgebildeter Maschinenbauer, dem auf der Farm eine recht leidliche Werkstatt zur Verfügung stand, fiel es mir nicht schwer, einen Dampfwagen oder Traktoren zu bauen. Dabei kam mir die Idee, ihn auch als Verkehrsmittel zu gestalten. Ich war fest davon überzeugt, dass Pferde in Anbetracht der Mühe und Kosten ihres Unterhaltes unrentabel waren. Also galt es, eine Dampfmaschine zu erfinden und zu bauen, leicht genug, um einen gewöhnlichen Wagen oder Pflug zu ziehen. Der Traktor schien mir am wichtigsten. Die schwere harte Farmerarbeit von Fleisch und Blut auf Stahl und Eisen zu übertragen, ist von jeher mein größter Ehrgeiz gewesen. Die Verhältnisse sind schuld daran, dass ich mich zuerst der eigentlichen Produktion von Fahrzeugen zuwandte. Ich fand schließlich, dass die Menschen größeres Interesse für ein Gefährt hatten, mit dem sie die Landstraßen bereisen konnten, als für ein Werkzeug zur Landarbeit. Ja, ich bezweifle sogar, ob sich der leichte Farm-Traktor eingebürgert hätte, wären dem Farmer nicht zuvor die Augen durch das Automobil langsam aber sicher geöffnet worden. Aber damit greife ich meiner Geschichte vor. Ich glaubte damals noch, der Farmer würde sich mehr für den Traktor interessieren.

Ich baute einen Wagen mit Dampfbetrieb. Er funktionierte. Der Kessel wurde mit Petroleum geheizt; die Motorkraft war groß und die Regelung mittels Drosselventil einfach, ordentlich und zuverlässig. Aber der Kessel war gefährlich. Um die erforderliche Kraft-

leistung zu erzeugen, ohne Gewicht und Umfang der Maschinenanlage zu sehr zu erhöhen, musste die Maschine mit hohem Druck betrieben werden. Nun ist es aber nicht gerade angenehm, auf einem unter Hochdruck stehenden Dampfkessel zu sitzen. Um ihn auch nur einigermaßen betriebssicher herzustellen, musste man sein Gewicht derart erhöhen, dass dadurch der durch den Hochdruck erzielte Gewinn wieder aufgehoben wurde. Zwei Jahre lang setzte ich meine Experimente mit den verschiedensten Kesselanlagen fort – Kraftleistung und Regelung boten keine Schwierigkeiten – und schließlich gab ich die ganze Idee eines mit Dampf betriebenen Straßengefährtes auf. Ich wusste, dass die Engländer auf ihren Landstraßen mit Dampfwagen fuhren, die eigentlich Lokomotiven waren und ganze Wagenzüge zu schleppen hatten. Es war auch nicht schwer, einen schweren Dampftraktor zur Verwendung auf einer großen Farm zu bauen. Aber wir besaßen nicht die englischen Landstraßen. Unsere Wege hätten den größten und stärksten Dampfwagen kaputt gemacht. Und einen schweren Traktor zu bauen, den nur einige wohlhabende Farmer kaufen konnten, schien mir nicht lohnend genug.

Aber die Idee eines pferdelosen Wagens gab ich nicht auf. Meine Arbeit mit dem Vertreter von Westinghouse verstärkte nur noch meine Überzeugung, dass der Dampftrieb für leichte Fahrzeuge ungeeignet war. Das ist der Grund, weshalb ich bei der Gesellschaft nur ein Jahr aushielt. Von den schweren Dampfmaschinen und Traktoren war nichts mehr zu lernen, und ich hatte keine Lust, auf eine Arbeit, die zu nichts führte, Zeit zu verschwenden. Einige Jahre vorher, in meiner Lehrlingszeit, hatte ich in der *World of Science*, einer englischen Zeitschrift, von dem »geräuschlosen Gasmotor« gelesen, der damals gerade in England aufkam. Ich glaube, es war der Ottomotor. Er wurde mit Leuchtgas betrieben, hatte einen großen Zylinder, der Antrieb war daher unregelmäßig und bedingte ein ungewöhnlich schweres Schwungrad. Was das Gewicht anbetraf, so leistete er pro Kilo Maschinengewicht bei Weitem nicht das Gleiche wie eine Dampfmaschine, und der Gebrauch von Leuchtgas schien die Möglichkeit einer Verwendung für Fahrzwecke überhaupt auszuschließen. Er interessierte mich nur wie alle Maschinen. Ich verfolgte die Entwicklung dieses Motors in den englischen und amerikanischen Zeitschriften, die zu uns in die Werkstatt gerieten, insbesondere jede Andeutung einer Möglichkeit, den Leuchtgas-

betrieb durch ein aus Benzindämpfen erzeugtes Gas zu ersetzen. Der Gedanke eines Gasmotors war keineswegs neu, aber hier lag zum ersten Mal ein ernster Versuch vor, ihn auf den Markt zu bringen. Man brachte ihm mehr Interesse als Begeisterung entgegen, und ich kann mich keines einzigen Menschen entsinnen, der glaubte, dass ein Explosionsmotor weitere Verbreitung finden würde. Alle klugen Leute bewiesen einwandfrei, dass ein derartiger Motor nicht mit der Dampfmaschine konkurrieren könnte. Sie glaubten nicht im Entferntesten daran, dass er sich noch einmal ein eigenes Feld erobern würde. Das ist so die Art der klugen Leute – sie sind so klug und erfahren, dass sie stets bis aufs letzte Tüpfelchen wissen, warum etwas undurchführbar ist; sie sehen die Begrenzungen. Darum stelle ich auch niemals einen reinen Sachverständigen an. Wollte ich der Konkurrenz durch unlautere Mittel den Garaus machen, so würde ich sie mit Sachverständigen überschütten. Sie würde bei der Unmenge von guten Ratschlägen zu keiner Arbeit kommen.

Der Gasmotor interessierte mich, und ich verfolgte seine Entwicklung. Doch geschah dies lediglich aus Neugier, bis ungefähr zu den Jahren 1885 oder 1886, als ich die Dampfmaschine als Antriebskraft für den Wagen, den ich eines schönen Tages bauen wollte, aufgab und mich nach einer neuen motorischen Kraft umsehen musste. 1885 reparierte ich einen Ottomotor in den Eagle-Eisenwerkstätten zu Detroit. In der ganzen Stadt gab es niemand, der etwas davon verstand. Es hieß, dass ich es könne, und obgleich ich bisher niemals mit einem Ottomotor zu tun gehabt hatte, übernahm ich doch die Arbeit und führte sie glücklich durch. So erhielt ich Gelegenheit, den neuen Motor aus erster Hand zu studieren, und 1887 konstruierte ich mir ein Modell nach dem vorliegenden Viertaktmodell, nur um zu sehen, ob ich das Prinzip wirklich verstanden hatte. »Viertakt« heißt, dass der Kolben viermal im Zylinder auf- und niedergehen muss, um einen Kraftimpuls zu erzeugen. Der erste Hub saugt das Gas an, der zweite komprimiert es, der dritte bringt es zur Explosion und der vierte pufft das verbrannte Gas aus. Das kleine Modell arbeitete recht gut; es hatte fünfundzwanzig Millimeter Bohrung und einen Kolbenhub von sechsundsiebzig Millimeter, arbeitete mit Benzin und erzeugte zwar nicht viel Energie, war aber im Verhältnis leichter als alle bisher auf dem Markt vorhandenen Maschinen. Ich verschenkte ihn später an einen jungen Mann,

der ihn für irgendeinen Zweck haben wollte und dessen Namen ich vergessen habe. Der Motor wurde auseinandergenommen. Er bildete den Ausgangspunkt meiner weiteren Arbeiten an Explosionsmotoren.

Damals befand ich mich wieder auf der Farm, zu der ich zurückgekehrt war, weniger um Farmer zu werden, als meine Versuche fortzusetzen. Als ausgelernter Maschinenbauer hatte ich jetzt eine erstklassige Werkstatt anstelle der Puppenwerkstatt meiner Knabenjahre. Mein Vater bot mir sechzehn Hektar Wald an für den Fall, dass ich meine Maschinen aufgäbe. Ich stimmte provisorisch zu, denn die Holzfällertätigkeit bot mir die Gelegenheit zu heiraten. Ich richtete mir ein Sägewerk ein, schaffte mir einen fahrbaren Motor an und begann das Holz in meinem Wald zu schlagen und zu schneiden. Ein Teil seiner ersten Bretter und Balken wurde für ein Häuschen auf unserer neuen Farm verwandt – das war der Anfang unseres Ehelebens. Das Haus war nicht groß, nur neuneinhalb Meter im Quadrat mit anderthalb Stockwerken, aber es war gemütlich. Ich baute meine Werkstatt daneben – und wenn ich nicht gerade Bäume fällte, arbeitete ich an den Gasmaschinen und lernte ihre Beschaffenheit und ihre Funktionen. Ich las alles, was mir in die Hände kam, aber das meiste lernte ich doch aus meiner Arbeit. Eine Gasmaschine ist ein geheimnisvolles Ding – sie funktioniert nicht immer, wie sie soll. Man stelle sich vor, wie diese ersten sich benahmen!

1890 begann ich an dem ersten Zweizylindrigen zu arbeiten. Der Einzylindermotor war für Transportzwecke ganz unbrauchbar – das Schwungrad war viel zu schwer. Nach Vollendung des ersten Viertaktmotors nach Art des Ottotyps und noch bevor ich mich an den Zweizylindrigen heranwagte, hatte ich eine ganze Reihe Maschinen zu Experimentierzwecken aus Eisenröhren hergestellt. Ich kannte mich daher so ziemlich aus. Ich war der Ansicht, dass sich der Doppelzylindermotor für Fahrzwecke nutzbar machen ließe und hatte ursprünglich die Idee, ihn an einem Fahrrad anzubringen, mit einer direkten Verbindung zur Schubstange, wobei das Hinterrad des Fahrrades als Schwungrad diente. Die Geschwindigkeit sollte ausschließlich durch die Gasdrossel reguliert werden. Ich führte den Plan jedoch niemals durch, da es sich sehr bald herausstellte, dass der Motor mit Brennstoffbehälter und dem übrigen Zubehör viel zu schwer für ein Fahrrad war. Die beiden Komplementärzylinder hatten den Vorzug, dass im

Augenblick der Explosion in dem einen Zylinder in dem anderen die verbrannten Gase ausgepufft wurden. Dadurch ließ sich das zur Regelung der Kraft erforderliche Gewicht des Schwungrades vermindern. Die Arbeit wurde in meiner Werkstatt auf der Farm begonnen. Bald darauf wurde mir jedoch die Stellung eines Ingenieurs und Maschinisten bei der Detroit'er Elektrizitätsgesellschaft mit einem Monatsgehalt von fünf und vierzig Dollar angeboten. Ich nahm sie an, da sie mir mehr einbrachte als meine Farm und ich mich ohnehin entschlossen hatte, den Farmerberuf an den Nagel zu hängen. Die Bäume waren alle gefällt.

Wir mieteten uns ein Haus in Bagley Avenue, Detroit. Die Werkstatt wanderte mit und wurde in einem Ziegelschuppen hinter dem Haus aufgeschlagen. Mehrere Monate arbeitete ich in der Nachtschicht der Elektrizitätsgesellschaft, wodurch mir nur sehr wenig Zeit für meine Arbeit blieb – später jedoch ging ich zur Tagesschicht über, und nun arbeitete ich allabendlich und die ganze Nacht zum Sonntag hindurch an meinem neuen Motor. Ich kann nicht einmal behaupten, dass die Arbeit schwer war. Nichts, was uns wirklich interessiert, fällt uns schwer. Meines Erfolges war ich sicher. Der kann nicht ausbleiben, wenn man nur genug arbeitet. Trotzdem war es ungeheuer viel wert, dass meine Frau noch fester an ihn glaubte als ich. So ist sie immer gewesen.

Ich musste von der Pike auf beginnen; das heißt, ich wusste zwar, dass eine ganze Reihe von Leuten an dem pferdelosen Wagen arbeitete, konnte aber nichts Näheres darüber erfahren. Die größten Schwierigkeiten bereiteten mir Erzeugung und Auslösung des Funkens und das Gewichtsproblem. Bei der Kraftübertragung, Steuerung und dem allgemeinen Aufbau kamen mir meine Erfahrungen bei den Dampftraktoren zugute. 1892 stellte ich mein erstes Automobil fertig, aber es dauerte bis zum nächsten Frühjahr, bevor es zu meiner Zufriedenheit lief. Mein erster Wagen glich in seiner äußeren Gestalt etwas einem Bauernwägelchen. Er hatte zwei Zylinder mit drei und sechs zig Millimeter Bohrung und hundert zwei und sechs zig Millimeter Kolbenhub nebeneinander über der Hinterachse aufmontiert. Ich hatte sie aus dem Auspuffrohr einer von mir erworbenen Dampfmaschine gefertigt. Sie entwickelten rund vier Pferdestärken. Die Kraft wurde vom Motor durch einen Riemen auf die Zwischenwelle und durch eine Kette von dieser auf das Hinterrad übertragen. Der Wagen fasste zwei Personen, wobei der Sitz an zwei Pfosten aufgehängt

war und der Rumpf auf elliptischen Federn ruhte. Er hatte zwei Gänge – einen für sechzehn und einen für zweiunddreißig Kilometer die Stunde –, die durch Verschiebung des Riemens eingeschaltet wurden. Das geschah durch eine vor dem Führersitz angebrachte Hebelstange mit Griff. Nach vorn geschoben, wurde der hohe Gang eingeschaltet; nach rückwärts, der niedrigere Gang; bei senkrechter Stellung der Freilauf. Um den Wagen in Gang zu bringen, musste man den Motor bei Freilaufstellung mit der Hand ankurbeln. Zum Halten war nichts weiter nötig, als den Hebel loszulassen und die Fußbremse anzuziehen. Einen Rückwärtsgang gab es nicht, und andere Geschwindigkeiten als die der beiden Gänge wurden durch Gaszufuhr und -abdröslung erzielt. Die Eisenteile für das Wagengerüst sowie Sitz und Federn hatte ich gekauft. Die Räder waren Fahrradräder mit Gummibereifung von siebzig Zentimeter Durchmesser. Das Steuerrad hatte ich nach einer selbst gefertigten Form gegossen und auch den ganzen feineren Mechanismus selbst konstruiert. Sehr bald stellte es sich aber heraus, dass noch ein Ausgleichsmechanismus fehlte, um die tätige Kraft beim Kurvenfahren auf die beiden Hinterräder gleichmäßig zu verteilen. Der ganze Wagen wog rund zweihundertzwanzig Kilogramm. Unter dem Sitz befand sich der zwölf Liter fassende Benzinbehälter, der durch eine kleine Röhre und einen Vergaser den Motor speiste. Die Zündung erfolgte durch einen elektrischen Funken. Der Motor hatte ursprünglich Luftkühlung – oder, um genauer zu sein, überhaupt keine Kühlung. Es stellte sich heraus, dass er nach ein- bis zweistündiger Fahrt heiß lief, deshalb legte ich denn sehr bald einen Wassermantel um den Zylinder, den ich durch ein Rohr mit einem hinten am Wagen befindlichen Behälter verband.

Alle diese Einzelheiten hatte ich mir mit geringen Ausnahmen im Voraus ausgedacht. So habe ich es bei meiner Arbeit immer gehalten. Ich zeichne zuerst einen Plan, in dem jedes Detail fertig ausgearbeitet ist, ehe ich zu bauen anfangen. Sonst verschwendet man im Laufe der Arbeit viel Material mit Notbehelfen, und zum Schluss greifen die Einzelteile aus Mangel an Proportion doch nicht gut ineinander. Viele Erfinder haben kein Glück, weil sie nicht zwischen planmäßiger Arbeit und Experimentieren zu unterscheiden vermögen. Die größten Bauschwierigkeiten lagen in der Beschaffung des richtigen Materials. Dann kam die Werkzeugfrage. Zwar waren noch einige Änderungen und Verbesse-

rungen im Einzelnen nötig, was mich jedoch am meisten aufhielt, war der Mangel an Geld und Zeit, um für jedes einzelne Teil das beste Material auszusuchen. Im Frühjahr 1893 jedoch war die Maschine weit genug gediehen, um einigermaßen zu meiner Zufriedenheit zu laufen, wobei ich eine weitere Gelegenheit erhielt, Bauart und Material des Wagens auf den Landstraßen zu erproben.



Henry Ford im »Quadricycle«

2. KAPITEL

WAS ICH VOM GESCHÄFT LERNTTE

Mein »Benzinwägelchen« war das erste und für lange Zeit auch das einzige Automobil in Detroit. Es galt allgemein als eine ziemliche Plage, da es viel Lärm machte und die Pferde erschreckte. Außerdem hemmte es den Verkehr. Ich konnte nirgends in der Stadt halten, ohne dass sich nicht augenblicklich eine Menschenmenge um mein Wägelchen versammelte. Ließ ich es auch nur eine Minute allein, so fand sich sofort ein Neugieriger, der es zu fahren versuchte. Schließlich musste ich ständig eine Kette bei mir tragen und es an einen Laternenpfahl anschließen, wenn ich es irgendwo stehen ließ. Dann gab es Scherereien mit der Polizei! Warum, weiß ich eigentlich nicht mehr, denn meiner Ansicht nach gab es damals doch keine Verordnungen über das Fahrtempo. Wie dem auch sei, ich musste mir erst vom Bürgermeister einen besonderen Erlaubnisschein besorgen, und so genoss ich einige Zeit lang das Privileg, der einzige behördlich bestätigte Chauffeur Amerikas zu sein. In den Jahren 1895 und 1896 legte ich gut und gern meine tausendsechshundert Kilometer auf jener kleinen Maschine zurück, die ich dann für zweihundert Dollar an Charles Ainsley aus Detroit verkaufte. Das war mein erster Verkauf. Der Wagen war mir eigentlich nicht feil gewesen – ich hatte ihn lediglich für Versuchszwecke gebaut. Ich wollte aber mit einem neuen Wagen beginnen, und Ainsley wollte ihn haben. Ich konnte das Geld gebrauchen, und so waren wir uns denn bald über den Preis einig.

Ich hatte durchaus nicht die Absicht, in solch kleinem Maßstab Automobile zu bauen. Mein Plan war vielmehr die Produktion im Großen; vorerst musste ich aber etwas zum Produzieren haben. Es hat keinen Zweck, die Dinge zu überstürzen. 1896 begann ich mit dem Bau meines zweiten Wagens, der dem ersten sehr ähnlich, nur etwas leichter war. Den Riemen als Übersetzung hatte ich beibehalten, und ich ließ ihn auch erst viel später fallen. Riemen sind recht gut, außer bei heißem Wetter. Einzig aus diesem Grunde setzte ich später an seine Stelle ein richtiges Getriebe. Aus diesem Wagen zog ich manche gute Lehre.

Inzwischen hatten sich auch andere in Amerika und Europa an den Automobilbau herangemacht; schon 1895 erfuhr ich, dass

ein deutscher Benzwagen bei Macy's in New York ausgestellt war. Ich fuhr hin, um ihn mir anzusehen, aber er hatte nichts, was mir besonders auffiel. Auch der Benzwagen hatte einen Treibriemen, aber er war viel schwerer als der meinige. Ich legte besonders auf Gewichtersparnis Wert, einen Vorteil, den die ausländischen Fabrikate niemals genug zu würdigen schienen. Alles in allem benutzte ich in meiner Privatwerkstatt drei verschiedene Wagen, von denen jeder jahrelang in Detroit gefahren wurde. Ich besitze heute noch den ersten Wagen, den ich einige Jahre später für hundert Dollar von einem Manne zurückkaufte, an den Mr Ainsley ihn verkauft hatte.

Während dieser ganzen Zeit behielt ich meine Stellung bei der Elektrizitätsgesellschaft bei und rückte allmählich zum ersten Ingenieur mit einem Monatsgehalt von hundertfünfundzwanzig Dollar auf. Allein meine Experimente mit Gasmotoren erfreuten sich bei dem Direktor keiner größeren Beliebtheit als früher mein Hang zur Mechanik bei meinem Vater. Nicht etwa, dass mein Chef etwas gegen das Experimentieren an sich hatte – er war nur gegen Versuche mit Gasmotoren. Ich höre noch seine Worte: »Elektrizität, ja, das ist die kommende Sache. Aber Gas – nein!«

Er hatte allen Grund zu seinem Skeptizismus. In Wahrheit besaß niemand auch nur eine entfernte Vorstellung von der großen Zukunft der Explosionsmotoren, obwohl wir erst am Anfang des ungeheuren Aufschwungs standen, den die Elektrizität inzwischen genommen hat. Wie das mit jeder verhältnismäßig neuen Idee geht, erwartete man von der Elektrizität mehr, als sie uns selbst heute verspricht. Ich sah den Nutzen des Experimentierens für meine Zwecke nicht ein. Ein Landstraßengefährte ließ sich nicht nach dem System der elektrischen Bahnen anlegen, selbst wenn die elektrischen Drähte weniger teuer gewesen wären. Keine Akkumulatorenbatterie ließ sich nur annähernd innerhalb vernünftiger Gewichtsgrenzen halten. Ein elektrischer Wagen hat notwendigerweise nur einen beschränkten Aktionsradius und bedingt einen motorischen Apparat, der in keinem Verhältnis zu der abgegebenen elektrischen Arbeit steht. Damit will ich durchaus nicht sagen, dass ich die Elektrizität gering schätze; wir haben noch nicht einmal angefangen, sie richtig auszunützen. Aber die Elektrizität hat ihr Feld für sich, und der Explosionsmotor ebenfalls. Keiner kann den anderen verdrängen – das ist ein großes Glück!

Die Edison-Gesellschaft bot mir die Oberaufsicht der Gesellschaft an unter der Bedingung, dass ich meinen Gasmotor an den Nagel hängte und mich mit etwas wirklich Nützlichem befasste. Es galt, zwischen meiner Arbeit und meinem Automobil zu wählen. Ich wählte das Automobil, das heißt, ich gab meine Stellung auf – von einer eigentlichen Wahl war nicht die Rede, denn damals wusste ich bereits, dass meinem Wagen der Erfolg sicher war. Am 15. August 1899 verzichtete ich auf meine Stellung, um mich dem Automobilgeschäft zu widmen.

Trotzdem war es ein schwerwiegender Schritt, denn ich besaß keine Ersparnisse. Alles, was ich hatte erübrigen können, war für die Experimente draufgegangen. Aber meine Frau stimmte mit mir überein, dass ich das Automobil nicht aufgeben dürfte: Jetzt hieß es gewinnen oder verlieren. Es gab keine »Nachfrage« nach Automobilen – die ist bei keinem neuen Artikel vorhanden. Sie bürgerten sich damals so ein wie etwa heute die Flugzeuge. Anfangs galten die pferdelosen Wagen nur als Ausgeburten einer tollen Laune; es gab viele kluge Leute, die einem haarklein auseinandersetzen, warum sie immer nur ein Spielzeug bleiben müssten. Kein wohlhabender Mann erwog auch nur die Möglichkeit, diesen Gedanken kommerziell auszubeuten. Mir ist es unbegreiflich, weshalb jedes neue Transportmittel auf derartigen Widerstand stößt. Es gibt ja aber selbst heute noch Leute, die kopfschüttelnd über den Luxus eines Autos reden und nur widerwillig den Nutzen eines Lastkraftwagens zugeben. Am Anfang gab es indes kaum jemand, der witterte, dass das Automobil in der Industrie dereinst eine große Rolle spielen würde. Die Optimisten glaubten höchstens an eine Entwicklung entsprechend der des Fahrrades. Als es sich herausstellte, dass die Automobile tatsächlich liefen, und verschiedene Fabrikanten mit ihrer Herstellung begannen, erhob sich sofort die Frage: Welcher Wagen ist der schnellste? Eine seltsame und doch ganz natürliche Entwicklung – dieser Renngedanke! Ich habe nie viel von ihm gehalten, aber das Publikum weigerte sich standhaft, das Automobil für etwas anderes als ein kostbares Rennspielzeug anzusehen. Darum mussten wir zum Schluss das Wettrennen mitmachen. Für die Industrie jedoch war dieser sich so früh bemerkbar machende Hang zum Rennen von Nachteil, da er die Fabrikanten dazu führte, mehr Sorgfalt auf Geschwindigkeitsleistungen als auf die eigentliche Güte des Wagens zu legen. Das eröffnete der Spekulation Tor und Tür.

Eine Gruppe unternehmungslustiger Männer organisierte aufgrund meines Wagens nach meinem Ausscheiden aus der Elektrizitätsgesellschaft die »Detroit-Automobil-Gesellschaft«. Ich war der leitende Ingenieur und in bescheidenem Umfang beteiligt. Drei Jahre lang fuhren wir fort, Wagen zu bauen, alle mehr oder weniger nach meinem ersten Modell. Wir hatten indes nur geringen Absatz; ich stand mit meinen Bemühungen, die Wagen zu verbessern und dadurch einen größeren Käuferkreis zu gewinnen, ganz allein. Alle hatten nur den einen Gedanken: Aufträge zu sammeln und die Wagen so teuer wie möglich zu verkaufen. Die Hauptsache war, Geld zu verdienen. Da ich in meiner Stellung als Ingenieur über meinen Wirkungskreis hinaus keinerlei Einfluss besaß, erkannte ich sehr bald, dass die neue Gesellschaft kein Werkzeug war, um meine Ideen zu verwirklichen, sondern lediglich ein Geldkonzern, der nur wenig Geld verdiente. Im März 1902 legte ich daher meinen Posten nieder, fest entschlossen, niemals wieder in eine abhängige Stellung zu gehen. Die Detroit-Automobil-Gesellschaft wurde schließlich in die Cadillac-Gesellschaft umgewandelt und ging in den Besitz der Lelands über, die erst später in das Geschäft eintraten.

Ich mietete mir eine Werkstatt – einen einstöckigen Ziegelschuppen – Park Place Nr. 81, um meine Experimente fortzusetzen und das Geschäft richtig kennenzulernen. Ich glaubte, es müsse ganz anders sein als es sich mir bei meinem ersten Unternehmen gezeigt hatte.

Das Jahr bis zur Gründung der Ford-Automobil-Gesellschaft war fast ganz ausschließlich Untersuchungen gewidmet. In meiner kleinen einzimmrigen Werkstatt arbeitete ich an der Entwicklung eines Vierzylindermotors; draußen in der Welt aber suchte ich zu erfahren, wie das Geschäftsleben in Wahrheit beschaffen sei und ob man wirklich die gierige egoistische Jagd nach Geld mitmachen musste, die ich während meiner ersten, kurzen Geschäftstätigkeit überall gesehen hatte.

Von meinem ersten Versuch an bis zur Gründung meiner gegenwärtigen Gesellschaft baute ich alles in allem ungefähr fünfundzwanzig Wagen, davon neunzehn bei der Detroit-Automobil-Gesellschaft. Die Automobilbranche war inzwischen aus dem Anfangsstadium ihrer Entwicklung, in dem die Tatsache, dass ein Wagen überhaupt lief, schon genügte, zu der Phase übergegangen, da man Geschwindigkeitsansprüche stellte. Alexander

Winton aus Cleveland, der Erbauer der Winton-Wagen, war der Rennbahnchampion Amerikas und bereit, sich mit jedem zu messen. Ich entwarf einen eingebauten Zweizylindermotor von etwas gedrängterer Bauart als alle bisher von mir gebauten, fügte ihn in das Chassis ein, fand, dass es große Fahrgeschwindigkeit entwickelte und verabredete mich mit Winton zu einem Wettrennen. Wir trafen uns auf der Great-Point-Rennbahn in Detroit. Ich siegte. Das war mein erstes Rennen, und es brachte mir die einzige Art von Reklame ein, auf die das Publikum etwas gibt.

Das Publikum hielt nichts von einem Wagen, wenn er nicht schnell lief und andere Rennwagen überholte. Mein Ehrgeiz, den schnellsten Wagen der Welt zu bauen, brachte mich daher auf den Vierzylindermotor. Doch davon später.

Das Überraschendste an der ganzen Automobilbranche, wie sie damals arbeitete, war die Aufmerksamkeit, die man auf Kosten der Qualitätsleistungen dem Reingewinn zuwandte. Das schien mir den natürlichen Prozess, der verlangt, dass das Geld die Frucht der Arbeit sei, auf den Kopf zu stellen. Das Zweite war die Gleichgültigkeit aller gegenüber der Verbesserung der Herstellungsmethoden, vorausgesetzt, dass man die fertigen Produkte an den Mann brachte und dafür Geld erhielt. Mit einem Wort: Ein Produkt wurde allem Anschein nach nicht im Hinblick auf die Dienste hergestellt, die es dem Publikum leistete, sondern um möglichst viel Geld damit zu verdienen. Ob es den Kunden befriedigte, war ziemlich nebensächlich. Es genügte, wenn man es loswurde. Ein unzufriedener Kunde galt nicht als ein Mann, dessen Vertrauen man missbraucht hatte, sondern als eine höchst lästige Persönlichkeit oder als Ausbeutungsobjekt, aus dem sich wiederum Geld herausziehen ließ, indem man die Arbeit in Ordnung brachte, die von vornherein ordentlich hätte ausgeführt werden müssen. So interessierte man sich zum Beispiel sehr wenig dafür, was aus dem Wagen nach dem Verkauf wurde: wie viel Benzin er pro Kilometer brauchte, was seine eigentlichen Leistungen waren. Wenn er versagte und einzelne Teile neu eingesetzt werden mussten, so war das eben Pech für den Besitzer. Man hielt es für ein gutes Recht, die Einzelteile möglichst teuer zu verkaufen, nach der Theorie, dass der Betreffende, da er den ganzen Wagen bereits gekauft hätte, die Teile unter allen Umständen haben müsste und daher auch bereit wäre, sie sich etwas kosten zu lassen.



Henry Ford mit dem »Quadricycle«

Die Automobilindustrie beruhte nach meiner Meinung nicht auf einer ehrlichen Grundlage, geschweige denn auf dem, was der Fabrikant als eine wissenschaftliche Basis bezeichnen würde, obgleich es nicht schlimmer mit ihr stand als mit anderen Industriezweigen. Es war, wie man sich noch erinnern wird, die große Gründerperiode. Finanziers, die bisher nur in Eisenbahnen spekuliert hatten, bemächtigten sich jetzt auch der Industrie. Ich ging damals, wie auch heute noch, von dem Grundsatz aus, dass der Preis wie der Gewinn und überhaupt alle finanziellen Fragen von selber in Ordnung kommen, wenn der Fabrikant wirklich gute Arbeit leistet, und dass ein Betrieb zuerst im Kleinen anfangen und sich erst allmählich mithilfe des eignen Gewinns aufbauen muss. Werden keine Gewinne erzielt, so ist das für den Eigentümer ein Zeichen, dass er seine Zeit verschwendet und nicht für das betreffende Geschäft taugt.

Ich war bisher niemals gezwungen, meine Ansichten zu ändern, hingegen entdeckte ich sehr bald, dass die höchst einfache Formel »Leiste anständige Arbeit, und sie wird sich rentieren.« im modernen Geschäftsleben als veraltet galt. Der Plan, nach dem

damals am häufigsten gearbeitet wurde, war, mit einem möglichst großen Kapital anzufangen und dann so viel Aktien und Obligationen wie irgend möglich zu verkaufen. Was nach Verkauf der Aktien und nach Abzug der Maklerkosten noch übrig blieb, wurde dann fast widerwillig in das Geschäft hineingesteckt, um es auszubauen. Als ein gutes Geschäft galt jenes, das Gelegenheit bot, große Mengen von Anteilscheinen und Obligationen zu hohen Kursen in Umlauf zu bringen. Die Aktien und Obligationen waren das Wichtige, nicht die Arbeit. Ich vermochte indes nicht einzusehen, wie ein neuer oder auch alter Geschäftsbetrieb auf seine Waren noch einen hohen Zins draufschlagen und sie trotzdem zu einem angemessenen Preis auf den Markt bringen kann. Das habe ich niemals verstanden, ich vermochte auch nie zu begreifen, nach welcher Theorie der Zins für das ursprüngliche Anlagekapital eines Geschäftes zu berechnen ist. Die sogenannten Finanziere unter den Geschäftsleuten behaupten, das Geld wäre sechs Prozent oder fünf Prozent oder vier Prozent wert, und ein Geschäftsmann, der hundertfünfzigtausend Dollar in einem Geschäft investiere, sei berechtigt, dafür so und so viel Zinsen zu beanspruchen, weil er, wenn er die betreffende Summe, anstatt sie in das Geschäft zu stecken, auf eine Bank getan oder in Wertpapieren angelegt hätte, daraus ebenfalls einen bestimmten Gewinn ziehen würde. Daher wird ein bestimmter Zuschlag auf die Betriebsspesen eines Geschäftes als Verzinsung des Anlagekapitals bezeichnet. Dieser Gedanke ist an vielen Bankrotten und an den meisten Fehlschlägen schuld. Geld an sich ist überhaupt nichts wert, da es für sich keinen Wert zu erzeugen vermag. Sein einziger Nutzen liegt darin, dass es sich zum Ankauf oder zur Herstellung von Werkzeug gebrauchen lässt. Daher ist das Geld genau das wert, was es uns zu kaufen oder zu produzieren gestattet, nicht mehr. Wenn jemand glaubt, dass sein Geld fünf oder sechs Prozent einbringen wird, sollte er es dort anlegen, wo es diesen Gewinn erzielen kann, aber das in einem Geschäft angelegte Kapital ist keine Belastung des Geschäftes – oder sollte es zumindest nicht sein. Es hört auf, Geld zu sein und wird ein Produktionsmittel (oder sollte es zumindest werden). Es ist daher so viel wert wie es produziert, nicht aber eine bestimmte Summe, die nach einem Maßstab berechnet wird, der mit dem betreffenden Geschäft nichts zu tun hat. Jeder Gewinn sollte erst nach der Produktion kommen, nicht vorher.

Geschäftsleute glaubten damals, dass man alles mit einer Sache machen könnte, wenn man sie »finanzierte«. Wenn es auf den ersten Anhieb nicht glückte, lautete das Rezept: »Neufinanzierung«. Die sogenannte »Neufinanzierung« bestand darin, dass man gutes Geld faulem Gelde nachschmiss. In den meisten Fällen wird eine Neufinanzierung durch schlechte Geschäftsführung bedingt; die Folge davon ist, dass man die schlechten Geschäftsführer bezahlt, damit sie ihre mangelhafte Geschäftsführung noch eine Weile fortsetzen. Der Tag des Gerichts ist damit lediglich hinausgeschoben: der Notbehelf der Neufinanzierung ist ein von Spekulanten ersonnener Kniff. All ihr Geld nützt ihnen nichts, wenn sie es nicht da unterbringen können, wo wirklich gearbeitet wird, und das glückt ihnen nur dort, wo die Geschäftsführung irgendwie fehlerhaft ist. So bilden die Spekulanten sich ein, dass sie ihr Geld nutzbringend verwerten. Das ist ein Irrtum; sie verschwenden es.

Ich beschloss daher ein für allemal, niemals einer Gesellschaft beizutreten, in der die Finanzen vor der Arbeit kämen oder an der Bankleute und Finanziere beteiligt wären. Außerdem fasste ich den Entschluss, dass, falls es mir nicht gelingen sollte, ein Geschäft nach meinem Sinn zum Dienste des Publikums zu gründen, ich überhaupt auf ein Geschäft verzichten würde. Denn meine eignen geringen Erfahrungen hatten mir, verbunden mit dem, was ich überall um mich herum vorgehen sah, bewiesen, dass das reine Geldverdienen des Nachdenkens nicht lohne und ganz entschieden keine Tätigkeit für einen Mann ist, der wirklich etwas zu leisten wünscht. Es schien mir auch nicht die richtige Art, ein Geschäft zu gründen. Denn die einzig solide Art eines Geschäftes ist die Dienstleistung gegenüber dem Publikum.

Der Fabrikant ist mit seinem Kunden durchaus nicht fertig, wenn der Verkauf vollzogen ist. Ihre Beziehungen haben im Gegenteil erst begonnen. Beim Automobil bedeutet der Verkauf übrigens eine Art von Einführung. Leistet der Wagen dem Käufer keine guten Dienste, so wäre es für den Fabrikanten besser, er hätte niemals eine Einführung gehabt, da er in diesem Falle die ungünstigste aller Reklamen besitzt – einen unzufriedenen Kunden. In den Kindertagen des Automobils machte sich die Neigung bemerkbar, den Verkauf an sich als die eigentliche Leistung zu betrachten und den Käufer sich selbst zu überlassen – das ist der kurzsichtige Kommissionärsstandpunkt. Erhält der

Kommissionär für seine Verkäufe nur Prozente, so kann man von ihm nicht verlangen, dass er sich für einen Kunden besondere Mühe gibt, aus dem nichts mehr für ihn herauszuholen ist. Gerade in diesem Punkte jedoch führten wir eine Neuerung ein, die vor allem für das Ford-Automobil sprach. Der Preis und die Qualität allein hätten ihm einen bestimmten Absatz, ja sogar einen großen Absatz gesichert. Aber wir gingen noch weiter. Wer einen unserer Wagen erstand, hatte in meinen Augen Anspruch auf dauernde Benutzung; wenn er daher eine Panne hatte, war es unsere Pflicht, dafür zu sorgen, dass der Wagen sobald wie irgend möglich wieder gebrauchsfertig wurde. Dieses Prinzip der Dienstleistung war bei dem Erfolg der Ford-Wagen ausschlaggebend. Für die meisten teuren Wagen jener Zeit gab es keine Hilfsstationen. Hatte man eine Panne, so war man auf die lokale Reparaturwerkstatt angewiesen, während man sich von Rechts wegen an den Fabrikanten hätte halten müssen. War der Werkstattbesitzer ein Mensch mit einer hübschen Auswahl Ersatzteile auf Lager (obgleich viele Wagen keine auswechselbaren Ersatzteile besaßen), so hatte der Wagenbesitzer eben Glück. War der Werkstattbesitzer jedoch nicht umsichtig, dafür aber mit unzureichenden Kenntnissen im Automobilbau und einem übermäßigen Geschäftssinn behaftet, dann konnte selbst eine kleine Panne zu wochenlangem Stillstand und einer Riesenrechnung führen, die unter allen Umständen bezahlt werden musste, bevor man seinen Wagen wiederbekam. Die Automobilreparatur war eine Zeit lang die größte Gefahr für die Automobilindustrie. Selbst 1910 und 1911 galt jeder Autobesitzer noch als ein reicher Mann, der geschröpft zu werden verdiente. Wir traten von vornherein dieser Situation entgegen. Wir duldeten nicht, dass unser Absatz von törichten Halsabschneidern gehemmt wurde.

Und damit bin ich meiner Schilderung wieder um Jahre voraus! Was ich sagen wollte, ist, dass ein Übergewicht der finanziellen Interessen die Dienstleistung zuschanden macht, weil das ganze Interesse dem momentanen Gewinn gilt. Wenn der Hauptzweck darin besteht, eine bestimmte Summe Geldes zu verdienen, dann müssen besondere Glücksumstände eintreten oder ein Überschuss für Dienstleistungen vorhanden sein, der den Arbeitsproduzenten zu seinem Recht kommen lässt, soll das Geschäft von morgen nicht dem Dollar von heute geopfert werden.

Außerdem bemerkte ich bei vielen Geschäftsleuten die Neigung,

ihren Beruf als eine Last zu empfinden – sie arbeiteten für den Tag, an dem sie ihn aufgeben und sich in ihre Renten zurückziehen konnten –, um möglichst bald aus dem Kampfe heraus zu sein. Das Leben erschien ihnen wie eine Schlacht, der man so rasch wie möglich ein Ende bereiten musste. Das war wiederum ein Punkt, den ich nicht verstehen konnte; ich fand vielmehr, das Leben bestehe nicht aus Kampf, außer gegen den Hang zur Schwere, der Abwärtsbewegung, des »Sich-zur-Ruhe-Setzens«. Wenn das Einrotten ein Ziel ist, dann brauchen wir ja nichts zu tun, als unserer inneren Trägheit nachzugeben; ist aber das Wachstum unser Ziel, dann heißt es jeden Morgen von Neuem aufwachen und den ganzen Tag über wach bleiben. Ich habe große Unternehmen zum Schatten eines Namens herabsinken sehen, nur weil jemand glaubte, sie könnten weiter so verwaltet werden, wie man sie bisher verwaltet hatte. Die Leitung mag seinerzeit ausgezeichnet gewesen sein; ihre Vortrefflichkeit bestand jedoch darin, dass sie auf der Höhe der Zeit war und keinesfalls in einer sklavischen Befolgung des Gestern. Das Leben, wie ich es auffasse, ist kein Aufenthalt, sondern eine Reise. Selbst wer glaubt, »sich zur Ruhe gesetzt« zu haben, verharrt gar nicht in der Ruhe – sondern gleitet höchstwahrscheinlich abwärts. Alles befindet sich im Fluss und war von vornherein dazu bestimmt. Das Leben fließt. Wir wohnen vielleicht ständig in der gleichen Straße und im gleichen Haus, aber der Mann, der dort wohnt, ist jeden Tag ein anderer.

Aus der gleichen Täuschung, das Leben als eine Schlacht zu sehen, die jeden Augenblick durch einen falschen Zug verloren gehen kann, entspringt die starke Liebe zur Regelmäßigkeit. Die Menschen gewöhnen sich daran, nur halb lebendig zu sein. Der Schuster wird nur selten die »neumodische Art«, Schuhe zu besohlen, sich zu eigen machen, der Handwerker nur höchst ungern eine neue Arbeitsmethode annehmen. Gewohnheit verführt zu einem gewissen Stumpfsinn; jede Störung erschreckt den Geist, ähnlich wie Kummer oder Unglück. Man wird sich erinnern, dass, als seinerzeit Untersuchungen über Fabrikarbeitsmethoden angestellt wurden, um die Arbeiter zu lehren, bei der Produktion Energie- und Kräfteverbrauch einzuschränken, diese gerade am meisten dagegen waren. Sie argwöhnten wohl auch, dass das Ganze lediglich ein Komplott sei, um noch mehr aus ihnen herauszuholen, doch am meisten waren sie über die Störung ihrer altgewohnten Gleise aufgebracht. Geschäftsleute

gehen samt ihrem Geschäft zugrunde, weil sie an der alten Verkaufsmethode so hängen, dass sie sich zu einer Änderung nicht entschließen können. Man findet sie überall – diese Männer, die nicht wissen, dass gestern gestern ist, und die am Morgen mit dem Gedanken vom Jahr vorher aufwachen. Man könnte es beinahe als Formel aufstellen: Wer glaubt, seine Methode gefunden zu haben, mag in sich gehen und gründlich nachforschen, ob nicht ein Teil seines Gehirns eingeschlafen ist. Es lauert eine schleichende Gefahr in dem Glauben, dass man »fürs Leben sicher gestellt« sei. Dieser Glaube deutet an, dass man beim nächsten Ruck des Rades der Entwicklung abgeworfen werden wird.

Außerdem herrscht die weit verbreitete Furcht vor der Lächerlichkeit. So viele fürchten, für Narren gehalten zu werden. Ich gebe zu, dass die öffentliche Meinung eine starke Ordnungsmacht ist, Leuten gegenüber, die es nötig haben, überwacht zu werden. Vielleicht ist es sogar wahr, dass die meisten Menschen dem Zwang der öffentlichen Meinung nicht enttrinnen können. Die öffentliche Meinung vermag, einen Menschen vielleicht besser zu machen, als er es sonst sein würde – wenn auch nicht moralisch, so doch vielleicht in seiner Eigenschaft als Mitglied der menschlichen Gesellschaft. Trotzdem ist es keine schlechte Sache, um der Gerechtigkeit willen ein Narr zu sein. Das Beste daran ist, dass solche Narren meist lange genug leben, um zu beweisen, dass sie keine Narren sind – oder die von ihnen begonnene Arbeit lebt für diesen Gegenbeweis fort.

Der Geldfaktor – der Drang, aus einer »Investition von Kapital« Gewinn zu ziehen – und die daraus folgende Vernachlässigung oder Verkümmern der Arbeit und folglich auch der Dienstleistung zeigte sich mir in mancherlei Gestalt. Er schien den meisten Schwierigkeiten zugrunde zu liegen. Er war die Ursache der niedrigen Löhne – ohne gut geleistete Arbeit lassen sich keine hohen Löhne zahlen. Und wenn das ganze Streben nicht auf Arbeit gerichtet ist, kann sie auch nicht gut geleistet werden. Die meisten Menschen wollen in ihrer Arbeit frei sein; bei dem bestehenden System war das unmöglich. In meiner ersten Tätigkeit war ich auch nicht frei – ich konnte meinen Ideen keinen freien Spielraum lassen. Alles musste darauf eingerichtet sein, möglichst viel Geld zu verdienen. Die Arbeit kam erst an letzter Stelle. Das Seltsamste an der ganzen Sache aber war die Behauptung, dass es auf das Geld, nicht auf die Arbeit ankäme. Keinem

schien es als unlogisch aufzufallen, dass hier das Geld der Arbeit vorangestellt war – obgleich alle zugeben mussten, dass der Gewinn erst aus der Arbeit kommt. Man schien eine Abkürzung zum Geld finden zu wollen und übersah dabei die augenfälligste – die, die über die Arbeit führt.

Da war zum Beispiel die Konkurrenzfrage. Ich hörte, dass die Konkurrenz angeblich eine Gefahr sei und dass ein tüchtiger Geschäftsführer seinen Konkurrenten ausschaltete, indem er sich auf künstliche Weise das Monopol verschaffte. Man ging dabei von dem Gedanken aus, dass die Anzahl der Käufer beschränkt sei und dass man darum der Konkurrenz zuvor kommen müsse. Viele werden sich noch erinnern, dass später eine Reihe von Autofabrikanten sich auf das Selden-Patent hin zu einer Vereinigung zusammenschlossen, die es ihnen hart innerhalb der gesetzlichen Grenze ermöglichte, den Preis und die Produktionsmenge der Automobile zu kontrollieren. Sie waren von dem gleichen Gedanken wie so viele Gewerkschaften beseelt: von der absurden Idee, dass sich der Profit durch Verringerung statt durch Vermehrung der Arbeit steigern ließe. Diese Idee ist, so viel ich weiß, uralte. Ich konnte damals und kann auch heute noch



1904 – Henry und Edsel Ford

nicht einsehen, dass es für jemanden, der ehrlich arbeitet, nicht genug zu tun gibt. Die Zeit, die man auf den Konkurrenzkampf verwendet, ist vergeudet; man tut viel besser, sie auf Arbeit zu verwenden. Es sind immer genug bereitwillige, ja eifrige Käufer vorhanden, vorausgesetzt, dass man sie zu angemessenen Preisen mit dem versieht, was sie wirklich benötigen – das gilt sowohl von der persönlichen Dienstleistung wie von der Ware.

In dieser Zeit des Nachdenkens war ich weit davon entfernt, müßig zu sein. Wir arbeiteten an unserm großen Vierzylindermotor und an zwei großen Rennwagen. Ich hatte viel Zeit dazu, denn ich war beständig bei der Sache. Meines Erachtens kann ein Mann auch gar nicht anders, als ständig bei der Arbeit sein. Bei Tage muss er an sie denken und nachts von ihr träumen. Der Vorsatz, seine Arbeit in Bürostunden zu verrichten, sie am Morgen aufzunehmen und abends wieder fallen zu lassen – und bis zum nächsten Morgen mit keinem Gedanken sich mit ihr zu beschäftigen –, klingt ganz schön. Er lässt sich auch ohne Weiteres durchführen, wenn man damit zufrieden ist, sein Leben lang jemand über sich zu haben, Angestellter, vielleicht sogar auch selbständiger Angestellter zu sein, alles, was man will, nur kein Direktor oder verantwortlicher Leiter. Für den Handarbeiter ist es sogar eine Notwendigkeit, die Arbeitsstunden zu beschränken, sonst ist er bald am Ende seiner Kraft. Hat er die Absicht, sein Leben lang ein Handarbeiter zu bleiben, dann sollte er seine Arbeit vergessen im Augenblick, da die Fabrikglocke ertönt; will er aber vorwärtskommen und etwas erreichen, dann ist die Glocke für ihn nur das Signal, über sein Tagwerk nachzudenken und herauszufinden, wie er es besser machen könnte.

Wer die größte Arbeits- und Denkkraft besitzt, wird unfehlbar Erfolg haben. Ich kann nicht behaupten, weil ich nicht in der Lage bin, es zu wissen, ob der ständige Arbeiter, der Mann, der bei seinem Geschäft bleibt, der nur den einen Gedanken hat, vorwärtszukommen und darum auch vorwärtskommt, glücklicher ist als der Mann, der sich sowohl in seinem Denken als in seiner Hände Arbeit an die Bürostunden hält. Es ist auch gar nicht nötig, diese Frage zu entscheiden. Ein Motor von zehn Pferdestärken zieht weniger gut als einer von zwanzig PS. Wer seine Denktätigkeit auf Bürostunden stellt, beschränkt seine Kräfte. Ist er damit zufrieden, nur die Last zu schleppen, die ihm auferlegt worden ist, so ist alles in Ordnung; die Sache geht nur ihn und

sonst niemanden etwas an – aber er darf sich auch nicht beklagen, wenn ein anderer, der seine Kräfte vermehrt hat, mehr schleppt als er. Muße und Arbeit erzeugen verschiedene Resultate. Sehnt sich jemand nach Muße und wird sie ihm zuteil, dann hat er keinen Grund zur Klage. Aber er kann nicht zugleich die Muße pflegen und die Früchte der Arbeit ernten.

Alles in allem lassen sich meine eindrucksvollsten Erfahrungen über das Geschäft in jenem Jahre – und ich habe alljährlich hinzugelernt, ohne meine Schlussfolgerungen widerrufen zu müssen – wie folgt zusammenfassen:

1. Die Finanzen werden der Arbeit vorangestellt und drohen daher, die Arbeit zu erdrücken und die grundlegende Idee der Dienstleistung zu vernichten.
2. Der vorherrschende Gedanke an das Geld statt an die Arbeit bringt die Furcht vor dem Misslingen mit sich, und diese Furcht versperrt den Zugang zu Geschäften – sie erzeugt die Angst vor der Konkurrenz, vor einem Wechsel der Methoden, vor jedem Schritt, der zu einer Änderung der Sachlage führen könnte.
3. Der Weg ist jedem offen vorgezeichnet, der zuerst an die Dienstleistung denkt – an die beste Art, seine Arbeit zu verrichten.

3. KAPITEL

DAS EIGENTLICHE GESCHÄFT BEGINNT

In dem kleinen Ziegelschuppen in Park Place Nr. 81 hatte ich reichlich Gelegenheit, den Plan und auch die Herstellungsverfahren für einen neuen Wagen auszuarbeiten. Selbst falls es mir gelang, eine Organisation ganz nach meinem Herzen zu schaffen – eine Gesellschaft, die sich die Qualitätsarbeit und die Zufriedenstellung des Publikums als Grundsatz wählte –, es war mir doch klar, dass ich niemals ein wirklich erstklassiges und preiswertes Auto würde herstellen können, solange die halsbrecherischen Produktionsmethoden fortbestanden.

Jeder weiß, dass sich ein und dieselbe Sache das zweite Mal besser verrichten lässt als das erste Mal. Ich weiß nicht, weshalb die Industrie sich diese grundlegende Tatsache damals nicht zu eigen machte – es sei denn, dass die Fabrikanten es so eilig hatten, einen Verkaufsartikel herzustellen, dass sie sich gar nicht die Zeit zu genügenden Vorbereitungen nahmen. Das Arbeiten »auf Bestellung« statt serienweise ist wahrscheinlich eine Gewohnheit, eine Tradition, die wir noch aus den Tagen des Handwerks übernommen haben. Man frage hundert Leute, wie sie einen bestimmten Artikel ausgeführt zu haben wünschen. Rund achtzig davon werden es nicht wissen und es dem Fabrikanten überlassen. Fünfzehn werden sich verpflichtet fühlen, etwas zu sagen und nur fünf werden berechtigte Gründe und Wünsche anzugeben wissen. Die fünfundneunzig, die sich aus denen zusammensetzen, die nichts wissen und es zugeben, und denen, die ebenfalls nichts wissen, es aber nicht eingestehen, sind die eigentlichen Abnehmer eines Handelsartikels. Die fünf, die ihre besonderen Wünsche haben, werden entweder imstande sein, die Spezialarbeit zu bezahlen oder nicht. In ersterem Falle erhalten sie die Arbeit, stellen jedoch nur einen kleinen beschränkten Käuferkreis dar. Von den fünfundneunzig werden vielleicht zehn oder fünfzehn Qualitätsarbeit bezahlen wollen. Von den Übrigen achtet ein Teil nur auf den Preis, ohne Rücksicht auf die Qualität. Ihre Zahl wird jedoch immer weniger. Die Käufer fangen an, das Kaufen zu erlernen. Die meisten werden auf die Qualität achten und für jeden Dollar das Bestmögliche an Qualität zu erhandeln suchen. Hat man daher herausgefunden, welche Ware diesen fünfundneunzig Prozent

alles in allem die besten Dienste leistet, und die erforderlichen Vorkehrungen getroffen, um hochwertige Produkte zu niedrigstem Preis auf den Markt zu bringen, wird die Nachfrage so groß sein, dass man sie als allgemein bezeichnen kann.

Das bedeutet keine Normung (Standardisierung). Der Ausdruck »Normung« führt zu Missständen, da er eine gewisse Starrheit von Konstruktion und Durchführung bedeutet, und der Fabrikant zum Schluss meist den Artikel wählt, der am leichtesten und gewinnbringendsten verkäuflich ist. Das Publikum wird weder bei der Konstruktion, noch bei der Preisfestsetzung berücksichtigt. Hinter jeder Normung steckt fast immer der Gedanke, möglichst viel Geld herauszuschlagen. Die Folge ist, dass die aus der Herstellung ein und desselben Artikels unvermeidlich erfolgenden Ersparnisse einen wachsenden Profit für den Fabrikanten ergeben. Die Produktion nimmt zu – seine Mittel können mehr produzieren – und ehe er sich's versieht, ist der Markt mit unverkäuflicher Ware überschwemmt. Die betreffenden Waren wären verkäuflich, wenn der Produzent sich mit einem niedrigeren Preise begnügt. Kaufkraft ist stets vorhanden; aber diese Kaufkraft pflegt nicht immer sofort auf Preisabbau zu reagieren. Wird ein Artikel, der zu teuer verkauft worden ist, infolge Geschäftsstockung plötzlich im Preise herabgesetzt, so ist die Wirkung mitunter so gut wie null. Das hat seinen guten Grund. Die Käufer sind vorsichtig geworden. Sie halten den Preisabbau für Mache und warten erst auf die eigentliche Preisherabsetzung. Etwas in der Art haben wir letztes Jahr erlebt. Werden die Ersparnisse in der Herstellung aber sofort vom Preise abgezogen und ist der betreffende Produzent für eine solche Preispolitik bekannt, so werden die Käufer zu ihm Vertrauen besitzen und sogleich darauf reagieren. Sie werden es ihm glauben, dass er den ehrlichen Gegenwert dafür gibt. Eine Normung wird daher als ein schlechtes Geschäft erscheinen, wenn Hand in Hand damit nicht eine stetige Preisreduzierung geht. Der Preis muss sogar herabgesetzt werden (es ist überaus wichtig, sich das vor Augen zu halten), wenn die Produktionskosten sich vermindert haben, nicht weil die sinkende Nachfrage im Publikum darauf hinweist, dass es mit dem Preis nicht zufrieden ist. Das Publikum sollte sich im Gegenteil ständig darüber wundern, dass es möglich ist, für so wenig Geld so hohen Gegenwert zu geben.

Die Normung (wie ich sie verstehe) bedeutet keineswegs die Auswahl des leichtverkäuflichsten Artikels und seine Herstellung.

Sie bedeutet vielmehr eine tagtägliche und jahrelange Untersuchung: erstens des Artikels, der am meisten den Wünschen und Bedürfnissen des Publikums entspricht und zweitens seiner Herstellungsverfahren. Die Einzelheiten des Produktionsprozesses werden sich dann ganz von selbst ergeben. Haben wir die Produktion dann von der Profitbasis auf die Leistungsbasis übertragen, so ist das eigentliche Geschäft gesichert und der Gewinn wird nichts zu wünschen übrig lassen.

All das erscheint mir evident. Es ist die logische Geschäftsbasis für jeden Geschäftsbetrieb, der es sich zum Ziel gesetzt hat, fünf- undneunzig Prozent der Allgemeinheit zu dienen. Es ist der einzig logische Weg für die Allgemeinheit, sich selbst zu bedienen. Ich begreife nicht, weshalb das ganze Geschäftsleben nicht auf eine derartige Basis gestellt ist. All das muss geschehen, um der Gewohnheit Herr zu werden, dem nächstbesten Dollar nachzujagen, als sei er der einzige Dollar auf der Welt. Wir haben die Gewohnheit bis zu einem gewissen Grad sogar schon überwunden. Sämtliche großen und leistungsfähigen Detailgeschäfte hierzulande haben sich bereits auf die feste Preisbasis gestellt. Der einzige Schritt, der noch zu tun übrig bleibt, ist, den Gedanken der Preisfestsetzung aufgrund dessen, was dem Markt zugemutet werden kann, über Bord zu werfen und stattdessen die Produktionskosten als die einzig vernünftige Preisbasis zu wählen und diese nach Möglichkeit herabzusetzen. Ist der Konstruktionsplan eines Artikels gründlich ausstudiert worden, so werden Änderungen sich nur sehr selten und in großen Zwischenräumen ergeben, Änderungen im Produktionsverfahren dagegen sehr häufig und ganz von selbst. Das ist zum Mindesten unsere Erfahrung in allem, was wir unternommen haben. Wie das alles von selbst gekommen ist, werde ich später zeigen. Hier möchte ich lediglich auf die Tatsache hinweisen, dass man sich unmöglich auf ein bestimmtes Produkt konzentrieren kann, ohne ihm nicht zuvor ein unbegrenztes Studium zu widmen. Das Ganze lässt sich nun einmal nicht an einem Nachmittag erledigen. Diese Gedanken gewannen während meines Experimentier-Jahres immer mehr Gestalt. Die meisten Versuche waren dem Bau von Rennwagen gewidmet. Man ging damals von der Voraussetzung aus, dass ein erstklassiger Wagen auch den höchsten Grad an Geschwindigkeit entwickeln müsste. Ich persönlich hielt nie viel von diesem Renngedanken, aber die Fabrikanten klammerten sich nun einmal an das Vorbild der

Radrennfahrer und glaubten, ein Rennsieg mache das Publikum auf die Güte des Wagens aufmerksam – obgleich ich persönlich mir keine unzuverlässigere Probe vorstellen kann.

Da aber die anderen es taten, musste ich mitmachen.

1905 baute ich mit Tim Copper zusammen zwei Wagen, lediglich auf Fahrtgeschwindigkeit hin. Sie waren einander vollkommen gleich. Der eine wurde »999«, der andere »Pfeil« getauft. Sollte ein Automobil auf seine Schnelligkeit hin bekannt werden, so würde ich eben ein Auto bauen, das überall dort bekannt werden musste, wo man auf Schnelligkeit hielt. Die meinigen wurden es. Ich baute vier riesengroße Zylinder mit einer Leistung von insgesamt achtzig PS ein – was für damalige Zeiten unerhört war. Der Lärm, den sie machten, genügte schon, um einen Menschen halb umzubringen. Nur ein Sitz war vorhanden. Ein Menschenleben pro Wagen genügte. Ich probierte die Wagen; Copper probierte sie. Wir gaben ihnen volle Fahrt. Ich kann das Gefühl nicht so recht beschreiben. Eine Fahrt auf den Niagarafällen wäre daneben eine Vergnügungstour gewesen. Ich wollte die Verantwortung nicht auf mich nehmen, »999«, den wir zuerst herausbrachten, laufen zu lassen; Copper auch nicht. Copper sagte aber, er kenne



Henry Ford und Barney Oldfield mit dem »999«

einen Mann, der von Fahrtgeschwindigkeit lebte, nichts könne ihm schnell genug gehen. Er telegraphierte nach Salt Lake City, und es erschien ein Radrennfahrer von Beruf, namens Barney Oldfield. Er hatte noch niemals ein Automobil gefahren, hatte aber Lust, es zu versuchen. Er meinte, er müsse alles einmal ausprobieren.

Wir brauchten nur eine Woche, um ihm das Fahren beizubringen. Der Mann wusste nicht, was Furcht war. Er brauchte nichts weiter zu lernen, als das Ungeheuer zu manövrieren. Das schnellste moderne Rennauto zu lenken ist nichts, verglichen mit jenem Wagen. Das Steuerrad war damals noch nicht erfunden. Alle bisher von mir erbauten Wagen hatten einfach einen Handgriff. An diesem brachte man einen Doppelgriff an, denn es erforderte volle Manneskraft, um den Wagen in Fahrtrichtung zu halten.

Das Rennen, für das wir arbeiteten, war über fünf Kilometer auf der Great-Point-Rennbahn festgesetzt. Unser Wagen war auf der Rennbahn noch unbekannt, und wir ließen die anderen darüber auch im Dunkeln. Die Prophezeiungen überließen wir ihnen gleichfalls. Damals waren die Rennbahnen noch nicht nach wissenschaftlichen Grundsätzen erbaut. Man ahnte nicht, auf welche Geschwindigkeit ein Motor es zu bringen vermochte. Niemand wusste besser als Oldfield, was die Motoren zu bedeuten hatten; als er seinen Wagen bestieg, während ich die Kurbel drehte, meinte er gut gelaunt: »Na, die Karre kann ja mein Tod sein, aber wenigstens werden sie sagen, ich sei wie der Teufel gefahren, wenn ich über die Böschung gehe.«

Und er fuhr wie der Teufel! Er wagte es nicht, sich umzusehen. Er bremste nicht einmal in den Kurven. Er ließ den Wagen einfach sausen – und er sauste tatsächlich. Er war den anderen zum Schluss ungefähr um einen dreiviertel Kilometer voraus!

Der »999« erfüllte seinen Zweck: er zeigte allen, dass ich einen schnellen Wagen bauen konnte. Eine Woche nach dem Rennen wurde die Ford-Automobil-Gesellschaft gegründet. Ich war stellvertretender Vorsitzender, Zeichner, Oberingenieur, Aufseher und Direktor. Das Kapital betrug hunderttausend Dollar, und ich war mit 25,5 Prozent beteiligt. An Bargeld wurden rund achtundzwanzigtausend Dollar verausgabt. Das ist das einzige Geld, das die Gesellschaft an Kapital besessen hat, mit Ausnahme dessen, was wir aus dem Verkauf der Waren erzielten. Anfangs hielt ich es

trotz meiner früheren Erfahrungen für möglich, mit einer Gesellschaft zu arbeiten, an der ich nicht überwiegend beteiligt war. Sehr bald fand ich aber, dass ich die Stimmenmehrheit besitzen müsste, daher kaufte ich 1906 mit meinem Verdienst aus der Gesellschaft genügend Aktien, um mit einundfünfzig Prozent beteiligt zu sein, die ich kurz darauf auf achtundfünfzig Prozent erhöhte. Die neue Einrichtung und der ganze Ausbau der Gesellschaft wurde aus meinem Verdienst bestritten. 1919 erwarb mein Sohn Edsel die restlichen einundvierzig Prozent, weil ein Teil der übrigen Aktieninhaber mit meiner Geschäftspolitik nicht einverstanden war. Er kaufte die betreffenden Anteile zu dem Kurs von zwölftausendfünfhundert Dollar pro einhundert Dollar pari und zahlte dafür alles in allem rund fünfundsiebzig Millionen.

Die ursprüngliche Gesellschaft und ihre Einrichtungen waren ziemlich primitiv. Wir mieteten Strelows Tischlerwerkstatt in Mack Avenue. Beim Entwurf meiner Konstruktionspläne hatte ich auch die Konstruktionsmethoden ausgearbeitet, da wir seinerzeit aber nicht das Geld hatten, um Maschinen zu kaufen, wurde der Wagen als Ganzes zwar nach meinen Entwürfen, aber in verschiedenen Fabriken gefertigt, und auch in der Zusammensetzung taten wir wenig mehr, als ihn mit Rädern, Bereifung und Karosserie zu versehen. In Wahrheit wäre diese Art von Fabrikationsmethode die billigste von allen, wenn man sich nur darauf verlassen könnte, dass die Einzelteile auch tatsächlich genau nach den von mir oben näher ausgeführten Produktionsmethoden hergestellt würden. Die sparsamste aller Produktionsmethoden wird in Zukunft die sein, bei der die Gesamtartikel nicht unter ein und demselben Dach hergestellt werden – es sei denn natürlich, dass der betreffende Artikel ganz einfach ist. Die moderne oder vielmehr künftige Methode wird darin bestehen, dass man jeden einzelnen Teil dort, wo er am besten fabriziert wird, herstellen lässt, und sie dann in den Verbrauchszentren zusammensetzt. Es ist die Methode, die wir jetzt schon befolgen und noch zu erweitern beabsichtigen. Dabei wäre es ganz gleich, ob ein und dieselbe Gesellschaft oder ein und derselbe Inhaber sämtliche Fabriken besäße, die die Einzelteile des fertigen Produktes herstellen, oder ob die einzelnen Teile in voneinander ganz unabhängigen Fabriken hergestellt werden, vorausgesetzt, dass sämtliche Fabriken das Prinzip der Dienstleistung angenommen haben. Können wir die einzelnen Teile in der gleichen Güte kaufen, wie wir sie

herzustellen vermögen, und sind reichliche Vorräte zu angemessenen Preisen vorhanden, so machen wir keinen Versuch, sie selbst zu fertigen – außer um im Notfall einige bei der Hand zu haben. Tatsächlich wäre es vielleicht sogar besser, wenn die Besitzer verschiedene Personen wären.

Ich hatte hauptsächlich mit der Gewichtsverminderung experimentiert. Gewichtsüberschuss ist der Tod jedes Selbstfahrers. Es herrschen die törichtsten Vorstellungen über Gewichtsfragen. Aus irgendeinem unklaren Grund haben wir gelernt, Gewicht mit Kraft zu verwechseln. Die primitiven Konstruktionsmethoden der Vergangenheit sind zweifellos an vielem schuld. Der alte Ochsenwagen wog ungefähr hundert Zentner – sein Gewicht war so groß, dass seine Zugkraft nur gering war. Um einige Hundert Zentner menschliches Gewicht von New York nach Chicago zu befördern, bauen die Eisenbahnen einen Zug, der viele Tonnen wiegt. Die Folge ist eine Vergeudung an Zugkraft und ein unerhörter an ungezählte Millionen grenzender Verlust von Energie. Das Gesetz des verringerten Wirkungsgrades setzt an dem Punkt ein, wo Kraft sich in Gewicht verwandelt. Gewicht ist vielleicht bei einer Dampfwalze erstrebenswert, sonst aber nirgends. Kraft hat mit Gewicht nichts zu tun. Die Mentalität eines Mannes, der etwas in der Welt leistet, ist im Gegenteil beweglich, leicht und stark. Die schönsten Dinge in der Welt sind solche, die jedes Gewichtsüberschusses enthoben sind. Kraft ist niemals reines Gewicht – weder beim Menschen noch bei den Dingen. Wann immer mir jemand vorschlägt, das Gewicht zu erhöhen oder einen Teil hinzuzufügen, so versuche ich im Gegenteil, das Gewicht zu verringern und einen Teil zu eliminieren! Der von mir entworfene Wagen war leichter als alle bisherigen. Er wäre noch leichter geworden, hätte ich gewusst, wie ich es anstellen sollte – später beschaffte ich mir das Material für einen noch leichteren Wagen.

Im ersten Jahre bauten wir das »Modell A«, wobei wir das Chassis für achthundertfünfzig Dollar und die Karosserie für weitere hundert Dollar auf den Markt brachten. Dieses Modell besaß einen Zweizylinder-Motor von acht Pferdestärken und ein Kettengetriebe. Der Brennstoffbehälter fasste zwanzig Liter. Unser Absatz in jenem ersten Jahr betrug 1708 Wagen, so groß war der Anklang, den sie fanden.

Jeder einzelne dieser »Modell A«-Wagen hat seine Geschichte. Da ist zum Beispiel Nr. 420. 1904 wurde er von Oberst D. C.



1903 – Model A 57749

Collier aus Kalifornien erworben. Er fuhr ihn einige Jahre, verkaufte ihn und erstand einen neuen Ford. Nr. 420 wanderte von einer Hand zur andern, bis er 1907 in die Hände eines gewissen Edmund Jacobs gelangte, der in Ramona, im Herzen der Berge, ansässig war. Dieser benutzte den Wagen einige Jahre lang für die schwierigsten Fahrten. Dann kaufte er sich einen neuen Ford und verkaufte den alten. 1915 war Nr. 420 in den Besitz eines gewissen Cantello übergegangen, der den Motor herausnahm, ihn zum Antrieb einer Wasserpumpe benutzte und das Chassis mit Stützen versah, sodass der Motor zurzeit lustig Wasser pumpt, während das Chassis mit einem Maulesel als Vorspann die Rolle eines Bauernwagens spielt. Die Moral des Ganzen lautet natürlich: Du kannst einen Ford auseinandernehmen, aber nicht umbringen.

In unserer ersten Reklame heißt es:

»Zweck unserer Arbeit ist, ein Automobil speziell für den Alltagsgebrauch und Alltagsnutzen, zu geschäftlichen, beruflichen und Erholungszwecken für die Familie zu bauen und auf den Markt zu bringen; ein Automobil, das genügend Schnelligkeit aufzubringen vermag, um den

Durchschnittsfahrer vollauf zu befriedigen, ohne indes die halbsbrecherischen Fahrtgeschwindigkeiten zu erreichen, die heute so allgemein verurteilt werden, einen Wagen, der von allen Männern, Frauen und Kindern gleichmäßig um seiner Stabilität, Einfachheit, Sicherheit, praktischer Bequemlichkeit und – last not least – seines außerordentlich mäßigen Preises willen bewundert wird – bei einem Preis, der ihm einen vieltausendköpfigen Käuferkreis erschließen wird, welcher niemals hätte daran denken können, die schwindelhaften Preise zu zahlen, die für die meisten Wagen verlangt werden.«

Die folgenden Punkte hoben wir besonders hervor:

Qualität des Materials.

Einfachheit der Konstruktion. Die meisten Wagen stellten damals ziemliche Ansprüche an die Geschicklichkeit des Führers.

Qualität des Motors.

Zuverlässigkeit der Zündung, die durch eine Doppelreihe von je sechs Trockenelementen garantiert war.

Selbsttätige Schmierung.

Einfachheit und Lenkbarkeit des Planetengetriebes.

Güte der Ausführung.

Wir wandten uns nicht an den Vergnügungssinn des Publikums. Das haben wir niemals getan. Bei unserer ersten Reklame wiesen wir bereits auf den Nutzen eines Automobils hin. Wir sagten:

»Wie oft hören wir den alten Spruch ›Zeit ist Geld‹ – und doch, wie wenig Geschäftsleute und Berufsmenschen handeln, als glaubten sie tatsächlich an seine Richtigkeit.

Männer, die fortwährend über Zeitmangel jammern und sich darüber beklagen, dass die Woche so wenige Tage hat – Männer, die für alle fünf Minuten, die sie verlieren, einen Dollar zum Fenster hinauswerfen – Männer, für die fünf Minuten Aufschub mitunter den Verlust vieler Dollar bedeutet –, verlassen sich trotzdem auf die zufälligen, unbequemen und mitunter mangelhaften Verkehrsverbindungen, die uns die Straßenbahn usw. bieten, während die Investition

einer außerordentlich bescheidenen Summe in den Ankauf eines tadellosen, leistungsfähigen, hochwertigen Automobils sie jeder Sorge und Unpünktlichkeit enthebt und sie mit einem luxuriösen, stets ihres Winkes harrenden Transportmittel versieht.

Stets bereit, stets sicher.

Gebaut, um Ihnen Zeit und Geld zu sparen.

Gebaut, um Sie überall hinzuführen, wo Sie sein möchten, und Sie zur rechten Zeit zurückzubringen.

Gebaut, um Ihren Ruf für Pünktlichkeit zu verbessern, um Sie bei guter Laune und in Kaufstimmung zu halten.

Gebaut für Geschäfts- und Vergnügungszwecke, ganz nach Ihrem Belieben.

Gebaut auch für Gesundheitszwecke – um Sie ›reibungslos‹ über halbwegs anständige Wege zu befördern, Ihr Gehirn durch den Genuss eines langen Aufenthaltes im Freien und Ihre Lungen durch das ›Mittel aller Mittel‹ – die richtige Luft – aufzufrischen.

Sie sind auch Herr über die Geschwindigkeit. Sie können – wenn Sie wollen – langsam durch schattige Alleen gleiten, oder Sie können den Gashebel mit Ihrem Fuß herunterdrücken, bis die ganze Landschaft um Sie herum verschimmt und Sie die Augen aufreißen müssen, um die Meilensteine am Weg zu zählen.«

Ich zitiere nur den eigentlichen Kern dieser Reklame, um zu beweisen, dass wir von Anfang an etwas Nützliches schaffen wollten – niemals haben wir uns mit einem »Sportwagen« abgegeben.

Das Geschäft ging wie durch Zauber. Unsere Wagen gewannen einen guten Ruf, leistungsfähig zu sein. Sie waren widerstandsfähig, einfach und gut verarbeitet. Ich arbeitete an meinem Entwurf für ein einfaches und grundlegendes Modell, aber es war noch nicht fertig, und wir hatten auch nicht das Geld, um eine passende Fabrik zu bauen und einzurichten. Wir waren immer noch gezwungen, das Material zu verwenden, das der Markt uns bot – wir kauften zwar das Beste, was es gab, aber uns standen keine Mittel zur wissenschaftlichen Prüfung des Materials und zu eigener Forschung zur Verfügung.

Meine Geschäftspartner waren nicht überzeugt, dass unsere Wagen sich auf ein einziges Modell beschränken ließen. Die

Automobilindustrie hatte sich die Fahrradindustrie zum Vorbild gewählt, in der jeder Fabrikant sich verpflichtet fühlte, alljährlich ein neues Modell herauszubringen und es allen bisherigen Modellen so ungleich zu machen, dass die Besitzer der alten Typen ihre Räder gegen neue umzutauschen wünschten. Das galt als tüchtige Geschäftsführung. Der gleichen Idee huldigen die Frauen in Bezug auf Kleider und Hüte. Dieser Gedanke geht indes nicht von der Dienstleistung aus, sondern lediglich von dem Wunsch, etwas Neues, nicht etwas Besseres zu schaffen. Es ist erstaunlich, wie festgewurzelt der Glaube ist, dass ein flottes Geschäft – ein ständiger Warenumsatz – nicht davon abhängt, den Kunden ein für allemal zufriedenzustellen, sondern ihn zuerst dazu zu verleiten, für einen bestimmten Artikel Geld auszugeben und ihn dann davon zu überzeugen, dass er einen anderen neuen Artikel kaufen muss. Der Plan, mit dem ich mich damals trug, für den wir aber noch nicht reif genug waren, um ihn in die Tat umzusetzen, war, ein bestimmtes Modell zu bauen, bei dem jeder einzelne Teil herausgenommen und durch einen eventuell künftig vervollkommenen Teil ersetzt werden konnte, sodass ein Wagen niemals veraltetete. Es ist mein Ehrgeiz, jeden Maschinenteil, jeden Dauerartikel, den ich herausbringe, so stark und gut zu arbeiten, dass niemand ihn von Rechts wegen zu ersetzen braucht. Jede gute Maschine müsste eigentlich so dauerhaft sein wie eine gute Uhr.

Im zweiten Produktionsjahr richteten wir unsere Energie auf zwei verschiedene Modelle. Wir brachten einen Vierzylinder-Tourenwagen, »Modell B«, für zweitausend Dollar heraus; »Modell C«, ein etwas vervollkommeneres Modell »A« für fünfzig Dollar mehr als den ursprünglichen Preis, und »Modell F«, einen Tourenwagen für tausend Dollar. Wir zersplitterten unsere Energie und erhöhten die Preise – die Folge war, dass wir weniger Wagen als im Jahr zuvor, nämlich nur 1696 Stück verkauften.

»Modell B« – der Vierzylinderwagen für allgemeine Tourenzwecke – musste bekannt gemacht werden. Ein Rennsieg oder ein Rekordbruch war damals die beste Reklame. Daher möbelte ich den »Pfeil«, den Zwillingbruder unseres alten »Modell A« auf – dass heißt, eigentlich baute ich einen ganz neuen Wagen – und acht Tage vor der New Yorker Automobil-Ausstellung lenkte ich ihn selbst über eine abgesteckte Strecke von tausendsechshundert Metern quer über das Eis. Niemals werde ich die Fahrt vergessen! Das Eis schien ganz glatt, so glatt, dass wir, hätte ich die Probe-

fahrt abgesagt, einen fetten Bissen schlechter Reklame geschluckt haben würden. Aber trotz dieser scheinbaren Glätte war die ganze Eisfläche von Rissen und Spalten durchzogen, die mir, wie ich wusste, in dem Moment, wo ich dem Wagen Vollgas gab, allerlei zu schaffen machen würden. Es blieb mir aber nichts übrig, als die Probefahrt zu machen, und so ließ ich denn dem alten »Pfeil« die Zügel schießen! Bei jedem Spalt machte der Wagen einen Luftsprung. Ich wusste nie, wo ich wieder landen würde. Wenn ich mich nicht in der Luft befand, schleuderte ich nach rechts und links; aber auf irgendeine rätselhafte Weise gelang es mir, mit der richtigen Seite nach oben und auf der Rennbahn zu bleiben. Ich erzielte einen Rekord, der in der ganzen Welt bekannt wurde! Damit war »Modell B« durch, aber nicht so durch, um den höheren Preis zu schlagen. Keine noch so abenteuerliche Leistung und Reklame genügt, um auf die Dauer einen Artikel durchzusetzen. Das Geschäft ist kein Sport. Die Moral steht noch aus.

Unsere kleine hölzerne Werkstatt war bei unserem steigenden Umsatz völlig unzulänglich geworden. 1906 entnahmen wir daher unserm Betriebskapital die nötigen Mittel, um an der Ecke von Piquett- und Beaubrien Street ein dreistöckiges Fabrikgebäude aufzukaufen, wodurch wir zum ersten Mal in den Besitz richtiger Produktionsmittel gelangten. Wir fingen jetzt an, eine ganze Reihe von Teilen selbst zu bauen und zusammenzusetzen; in der Hauptsache blieben wir freilich auch weiter ein Betrieb für den Zusammenbau von Automobilen. 1906/07 brachten wir nur zwei Modelle heraus – den Vierzylinderwagen für zweitausend Dollar und einen Tourenwagen für tausend Dollar, deren Entwürfe beide in das Jahr vorher fielen – trotzdem sank unser Umsatz auf 1699 Wagen herab.

Einige behaupteten, es läge daran, dass wir keine neuen Modelle herausbrächten. Ich glaubte, der Grund läge in den zu hohen Preisen – sie waren nichts für die fünfundneunzig Prozent! Im nächsten Jahr änderte ich daher unsere Geschäftstaktik – nachdem ich die Aktienmehrheit erworben hatte. 1906/07 verzichteten wir gänzlich auf die Herstellung von Luxusautomobilen und brachten stattdessen drei Modelle von kleinen Stadtautomobilen und leichten Tourenwagen heraus, die sowohl in ihrem Herstellungsverfahren wie in ihren Teilen von den anderen nicht wesentlich verschieden waren und nur in der äußeren Gestalt von ihnen abwichen. Die Hauptsache aber war, dass unser billigster Wagen

nur sechshundert Dollar und unser teuerster nicht über siebenhundertfünfzig Dollar kostete; und im Handumdrehen war erwiesen, was der Preisfaktor bedeutete! Wir verkauften nicht weniger als 8423 Wagen – fast fünfmal so viel wie in unserem besten Geschäftsjahr. Unser Rekord fiel in die Woche zum 15. Mai 1908, in der wir in sechs Arbeitstagen dreihundertelf Wagen montierten. Es war fast mehr, als wir leisten konnten. Der Vorarbeiter hatte eine schwarze Tafel, auf der er jeden Wagen mit Kreide vermerkte, ehe er zur Probefahrt freigegeben wurde. Es war kaum Platz genug auf der Tafel. An einem Tag in dem darauffolgenden Juni gelangten rund hundert Wagen bei uns zur Montage.

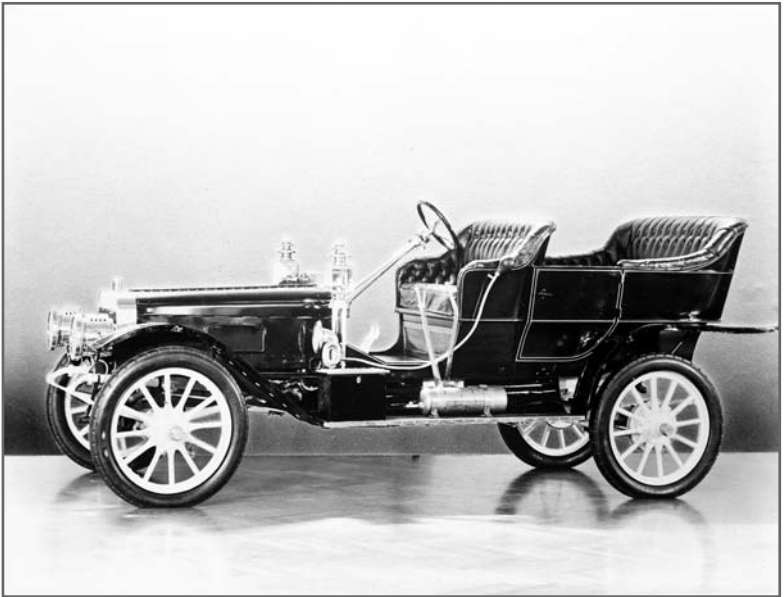
Im nächsten Jahr wichen wir etwas von dem mit so großem Erfolg durchgeführten Programm ab. Ich baute einen großen Wagen – einen Sechszylindrigen von fünfzig Pferdestärken –, der die Landstraßen nur so verschlingen sollte. Zwar fuhren wir fort, unsere kleinen Wagen herauszubringen, aber die Panik von 1907 und unsere Extratour mit dem teuren Modell drückte den Umsatz auf 6898 Wagen herab.

Wir hatten eine Experimentierzeit von fünf Jahren hinter uns. Die Wagen fingen an, in Europa Verbreitung zu finden. Unser Unternehmen galt für eine Automobilfabrik als außerordentlich erfolgreich. Wir hatten reichlich Geld. Mit Ausnahme des ersten Jahres waren wir eigentlich nie in Verlegenheit. Wir verkauften nur gegen bar, liehen kein Geld aus und vermieden den Zwischenhandel. Wir hatten keine drückenden Schulden und hielten uns innerhalb unserer Grenzen. Wir haben uns eigentlich nie übernommen. Ich bin niemals gezwungen gewesen, meine Geldmittel zu strecken, denn wenn man sein ganzes Streben auf nutzbringende Arbeit richtet, so wachsen die Hilfsmittel rascher, als man Möglichkeiten zu ihrer Verwendung ersinnen kann.

Wir gingen bei der Auswahl unserer Verkäufer vorsichtig zu Werk. Anfangs war es sehr schwer, wirklich gute Verkäufer aufzutreiben, da das Automobilgeschäft nicht als solide galt. Es galt als ein Luxusgeschäft – als ein Vertrieb von Vergnügungswagen. Schließlich beauftragten wir eine Reihe von Händlern mit dem Vertrieb, wobei wir die besten auswählten, die es gab und ihnen ein Gehalt zahlten, das den Verdienst, den sie bestenfalls für sich aus dem Geschäft herauschlagen konnten, um vieles übertraf. Anfänglich waren die Gehälter bei uns nicht besonders hoch. Wir hatten ja kaum begonnen, uns zurechtzufinden; als wir uns aber



1906 – Model N AR-2002-213709



1906 – Model K DBN10220

auskannten, machten wir es zu unserm Prinzip, jede Leistung denkbar hoch zu entlohnen, dafür aber auch auf nur erstklassigen Leistungen zu bestehen. Von unsern Händlern forderten wir als Grundbedingung:

1. Fortschrittlichkeit und alle Eigenschaften, die zu einem modernen, tüchtigen, aufgeweckten Geschäftsmann gehören.
2. Ein ausreichendes Lager von Ersatzteilen, um Reparaturen rasch ausführen zu können und sämtliche Ford-Wagen des Bezirks gebrauchsfähig zu erhalten.
3. Ein passendes, sauberes und unser würdiges Geschäftslokal.
4. Eine entsprechende Reparaturwerkstatt mit sämtlichen, zu jeder Art von Reparaturen und Instandhaltung erforderlichen Maschinen.
5. Mechaniker, die den Bau und Betrieb von Fordwagen von Grund auf kannten.
6. Eine gründliche und umfassende Buchhaltung und Registratur, aus der die Bilanzen der verschiedenen Geschäftsabteilungen, der Zustand und Umfang des Lagers, die Namen der jeweiligen Fordbesitzer und die Zukunftsaussichten sofort ersichtlich waren.
7. Absolute Sauberkeit in jeder Abteilung; ungeputzte Fensterscheiben, staubige Möbel, schmutzige Fußböden wurden nicht geduldet.
8. Ein passendes Aushängeschild.
9. Eine Geschäftstaktik, die absolut faire Geschäftsmethoden und die höchste Art von Geschäftsmoral garantierte.

Unsere grundlegenden Instruktionen lauteten: »Ein Händler oder Kaufmann sollte die Namen sämtlicher Einwohner seines Bezirks, die als Automobilkäufer in Betracht kommen, kennen, einschließlich all derer, die der ganzen Frage noch nie einen Gedanken gewidmet haben. Alsdann sollte er jeden Einzelnen womöglich durch persönlichen Besuch – mindestens aber brieflich – heranzuziehen suchen, um mithilfe der erforderlichen Notizen die Beziehungen eines jeden Einwohners zum Auto zu erforschen. Ist es Ihnen nicht möglich, etwas Derartiges in Ihrem Bezirk durchzuführen, so ist Ihr Bezirk eben zu groß.«

Der Weg war trotz alledem nicht leicht. Wir wurden durch einen Riesenprozess gehemmt, der gegen die Gesellschaft angestrengt worden war, um sie zu zwingen, sich einer Vereinigung der Automobilindustriellen anzuschließen, die von der falschen Voraussetzung ausgingen, dass der Markt für Automobile beschränkt sei und eine Monopolisierung erforderlich mache. Das war der berühmte Seidenprozess. Zeitweise bedeuteten die Kosten für die Verteidigung für uns eine arge Belastung. Der erst kürzlich verstorbene Mr Seiden hatte wenig mit diesem Prozess zu tun. Er war lediglich das Werk des Trusts, der mithilfe des Patents ein Monopol zu erzwingen suchte.

Die Lage war folgende: George B. Seiden, ein Patentanwalt, hatte bereits im Jahre 1879 ein Patent eingebracht mit dem erklärten Zweck: »Eine sichere, einfache und billige Straßenlokomotive zu bauen, die nicht viel wiegen, leicht zu bedienen sein und hinreichende Kraftleistung aufweisen sollte, um eine Durchschnittssteigung zu überwinden.« Dieser Antrag wurde auf absolut gesetzlichem Wege beim Patentamt auf dem Laufenden erhalten, bis im Jahre 1896 das Patent bewilligt wurde. 1879, bei der Stellung des Antrages, war das Automobil in der breiteren Öffentlichkeit so gut wie unbekannt, bei der Gewährung des Patents waren Selbstfahrer aber längst eingeführt, und die meisten Techniker, wie zum Beispiel auch ich, die sich seit Jahren mit dem Problem der motorischen Fortbewegung befassten, mussten eines schönen Tages zu ihrer Überraschung entdecken, dass die von ihnen durchgeführte praktische Lösung von einem viele Jahre zurückliegenden Patentantrag geschützt war, obgleich der Antragsteller seine Idee nur als Idee hatte fortbestehen lassen. Er hatte nichts getan, um sie in die Praxis umzusetzen.

Die aufgrund des Patents erhobenen Ansprüche ließen sich in sechs Gruppen einteilen, von denen meiner Ansicht nach keine einen Gedanken enthält, der selbst im Jahre 1879 das Recht auf Neuheit hätte beanspruchen können. Das Patentamt erkannte eine Art Kombination an und erteilte ein sogenanntes »Kombinationspatent« mit der Bestimmung, dass die Verbindung von (a) einem Wagen mit Rumpfmaschinerie und Steuerrad mit (b) Hebelmechanismus und Getriebe für die Fortbewegung und (c) dem Motor selbst ein gültiges Patent darstellten.

Mit alledem hatten wir nichts zu tun. Ich war fest überzeugt, dass meine Maschine nichts mit dem, was Seiden vorschwebte, zu

tun hatte. Die mächtige Gruppe von Industriellen jedoch, die sich als die »autorisierten Hersteller« bezeichneten, weil sie mit der Autorisation des Patentinhabers arbeiteten, strengten eine Klage gegen uns an, sobald wir angefangen hatten, in der Automobilindustrie eine Rolle zu spielen.

Der Prozess schleppte sich hin. Er sollte uns vor lauter Schrecken aus dem Geschäft jagen. Wir brachten ganze Bände von Beweisen zusammen und am 15. September 1909 fiel der große Schlag. Richter Hough vom United-States-District-Gericht fällte ein Urteil gegen uns. Sofort setzte die autorisierte Vereinigung mit einer Propaganda ein, die alle zukünftigen Käufer unseres Wagens vor uns warnte. Das Gleiche hatte sie bereits 1908 bei Prozessbeginn getan, als sie glaubte, uns das Handwerk legen zu können. Ich war felsenfest davon überzeugt, dass wir den Prozess gewinnen würden. Ich wusste einfach, dass wir im Recht waren; trotzdem bedeutete es für uns einen ziemlichen Schlag, in erster Instanz verloren zu haben, weil wir fürchteten, dass zahlreiche Käufer – obwohl kein Produktionsverbot gegen uns bestand – sich durch Androhung von gerichtlichen Maßnahmen gegen die einzelnen Besitzer der Fordwagen vom Kaufe würden abschrecken lassen. Man streute das Gerücht aus, dass man für den Fall einer für uns ungünstigen Entscheidung jeden Fordwagenbesitzer gerichtlich belangen lassen würde. Einige meiner heftigsten Gegner ließen, so viel ich weiß, durchblicken, dass es sogar zu einem kriminellen Verfahren kommen würde und dass jeder, der sich einen Fordwagen kaufe, sich ebenso gut einen Haftbefehl kaufen könnte. Wir machten mit einer Anzeige dagegen Front, die vier Seiten der wichtigsten Tageszeitungen unseres Landes beanspruchte. Wir setzten unsern Fall – unsern Glauben an den endgültigen Sieg – auseinander, und zum Schluss heißt es:

»Zum Schluss bitten wir, darauf hinweisen zu dürfen, dass wir bereit sind, eventuellen Käufern, bei denen durch die Ansprüche unserer Gegner irgendwelche Bedenken laut geworden sind, neben der von der Ford-Automobil-Gesellschaft bereits gewährten Deckung von Werten in Höhe von sechs Millionen Dollar eine von der Gesellschaft garantierte Obligation in der Höhe von weiteren sechs Millionen Dollar anzuweisen, sodass jeder einzelne Fordautobesitzer gedeckt sein wird, bis mindestens zwölf Millionen



Henry Ford mit Rennwagen »999« 1904

Obligationen von jenen vernichtet worden sind, die diese wunderbare Industrie zu beherrschen und zu monopolisieren wünschen.

Die Obligation steht Ihnen auf Verlangen sofort zur Verfügung; darum gestatten Sie es nicht, dass man Ihnen minderwertige Wagen zu extravaganten Preisen aufzwingt, ausschließlich aufgrund der Erklärungen dieser ehrenwerten Körperschaft.

NB. Der Kampf wird von der Ford-Automobil-Gesellschaft nicht ohne den Rat und Beistand der tüchtigsten Patentanwälte von Ost- und West-Amerika geführt.«

Wir glaubten, die Obligationen würden den Käufern Mut einflößen. Aber das war nicht der Fall. Wir verkauften über achtzehntausend Wagen – fast den doppelten Umsatz vom Jahre vorher – und ich glaube, rund fünfzig Käufer verlangten die Obligation – vielleicht waren es auch weniger.

In Wahrheit hat vielleicht nichts so sehr dazu beigetragen, die Ford-Automobil-Gesellschaft bekannt zu machen, wie gerade dieser Prozess. Wir erschienen ungerecht behandelt, und die Sympathien des Publikums waren auf unserer Seite. Die Vereinigung verfügte über siebzig Millionen Dollar – wir besaßen am Anfang noch nicht einmal die Hälfte dieser Summe in Tausenden gerechnet.

Ich war mir keinen Augenblick über den Ausgang im Zweifel; trotzdem war das Ganze ein Damoklesschwert, das ständig über unserm Kopf schwebte, und das wir recht gut hätten entbehren können. Jener Prozess war wohl eine der kurzsichtigsten Handlungen, die von einer Gruppe amerikanischer Industrieller jemals begangen worden ist. Mit allen Streiflichtern, die darauf fielen, bietet er ein unübertroffenes Beispiel der Konsequenzen, die ein unbedachter Zusammenschluss zur Vernichtung eines Gewerbes nach sich ziehen kann. Ich betrachtete es als ein großes Glück für die amerikanische Automobilindustrie, dass wir Sieger blieben und dass die Vereinigung aufhörte, im Geschäftsleben eine wichtige Rolle zu spielen. 1908 waren wir trotz des Prozesses so weit gediehen, dass wir die von mir gewünschte Art von Wagen ankündigen und bauen lassen konnten.

Ich betone ausdrücklich: Ich schildere die Entwicklung der Ford-Automobil-Gesellschaft nicht aus persönlichen Gründen. Ich predige keineswegs: Gehe hin und tue desgleichen. Ich versuche nur, nachdrücklich darauf hinzuweisen, dass die heute üblichen Methoden, Geld zu verdienen, nicht die besten sind. Jetzt war ich bis zu dem Punkt gediehen, um mich vollständig von ihnen abwenden zu können. Von dieser Zeit datiert der beispiellose Erfolg der Gesellschaft.

Wir waren im Großen und Ganzen den in unserer Industrie gebräuchlichen Methoden gefolgt. Unser Wagen war nur weniger kompliziert als die anderen. Wir hatten kein fremdes Kapital in unserem Betrieb. Aber abgesehen von diesen beiden Tatsachen unterschieden wir uns kaum von den übrigen Automobilgesellschaften, es sei denn in unserem Erfolg und in dem streng aufrechterhaltenen Prinzip, nur gegen bar zu verkaufen, den gesamten Gewinn wieder in das Geschäft zu stecken und stets über ein Saldo in flüssigem Kapital zu verfügen. Wir hatten zu sämtlichen Rennen unsere Wagen gestellt. Wir machten Reklame und organisierten eifrig den Betrieb; abgesehen von der Einfachheit unseres Wagens bestand der Hauptunterschied der Konstruktion darin, dass wir keine reinen Luxuswagen herstellten. Unser Wagen war so gut wie jedes andere Tourenauto, aber wir legten keinen Wert auf luxuriöse Ausstattung. Wir waren bereit, auf Wunsch besondere Arbeit zu leisten und hätten wahrscheinlich auch gegen einen hohen Preis einen Extrawagen hergestellt. Wir waren ein blühendes Unternehmen. Wir hätten uns ohne Weiteres auf die Bärenhaut legen und sagen können: Wir haben es geschafft. Jetzt wollen wir sehen, dass wir uns das Errungene erhalten.

In der Tat war eine gewisse Neigung hierzu vorhanden. Von den Aktionären waren einige ernsthaft besorgt, als unsere Produktion einen Stand von hundert Wagen pro Tag erreichte. Sie wollten etwas unternehmen, um zu verhindern, dass sich die Gesellschaft ruinierte, und waren unbeschreiblich entsetzt, als ich darauf erwiderte: »Hundert Wagen pro Tag sind gar nichts, ich hoffe, es bald auf tausend zu bringen.« Wie ich hörte, erwogen sie allen Ernstes, gerichtlich gegen mich vorzugehen. Wäre ich den Ansich-

ten meiner Geschäftspartner gefolgt, so hätte ich den Betrieb auf seinem damaligen Umfange erhalten, unser Geld in einem eleganten Direktionsgebäude angelegt, mit allzu rührigen Konkurrenten eine Verständigung zu erlangen gesucht, von Zeit zu Zeit neue Typen entworfen, um das Publikum zu fesseln und mich allmählich in die Lage eines ruhigen, gesitteten Bürgers mit einem ruhigen gesitteten Geschäft zu begeben.

Die Versuchung, stehen zu bleiben und sich an das Erworbene zu halten, ist durchaus natürlich. Ich sympathisiere von Herzen mit dem Wunsch, einem arbeitsreichen Leben zu entrinnen, sich der Muße und Bequemlichkeit zu weihen. Ich selbst habe zwar niemals diesen Drang gefühlt, kann ihn aber vollauf verstehen – obgleich ich der Meinung bin, dass ein Geschäftsmann, der sich zur Ruhe setzt, sich dann ganz aus dem Geschäft zurückziehen sollte.

Es herrscht nicht selten die Neigung, sich zurückzuziehen und trotzdem die Fäden in den Händen zu behalten. Ein derartiges Verhalten gehörte jedoch nicht zu meinen Absichten. Unsere Fortschritte stachelten mich zu neuen Fortschritten an. Sie waren nur ein Fingerzeig, dass wir jetzt an einem Punkt standen, wo wir wirkliche Dienste leisten konnten. Tag für Tag hatte ich mich in vergangenen Jahren mit dem Plan eines Universalmodelles getragen. Das Publikum hatte gezeigt, in welcher Weise es auf die verschiedenen Modelle reagierte. Die bisher laufenden Wagen, die Rennen und Probefahrten gaben glänzende Winke über die sich als notwendig erweisenden Änderungen; und schon 1905 war ich mir bis in alle Einzelheiten klar, wie der von mir geplante Wagen aussehen würde. Es fehlte mir jedoch das nötige Material, um die nötige Kraftleistung bei geringstem Gewicht zu erzielen. Ich entdeckte das betreffende Material fast wie durch Zufall.

1905 war ich bei einem Rennen in Palm Beach. Es gab einen Riesenzusammenstoß, und ein französischer Wagen wurde vollständig zertrümmert. Wir hatten unser »Modell K«, den großen Sechszylinder, laufen lassen. Mir schien der fremde Wagen zierlicher und besser gebaut als alle, die wir kannten. Nach dem Unglück sammelte ich einen Splitter vom Ventilschaft auf. Er war sehr leicht und sehr hart. Ich fragte, aus welchem Material er gemacht war. Keiner wusste es. Ich übergab ihn meinem Gehilfen. »Suchen Sie, so viel wie möglich hierüber zu erfahren«, sagte ich, »das ist die Materialsorte, die wir für unsere Wagen brauchen.«