

FRITS PHILIPS

Ein Leben  
mit Philips

SEEWALD

Aus dem Holländischen übertragen von Hildegard Aarsen-Hürthle.  
Titel der holländischen Originalausgabe: »45 Jaar met Philips« Verlag  
Ad. Donker BV, Rotterdam 1976. © Dr. Ir. F. J. Philips, Eindhoven  
1976. Textbearbeitung von Leo Ott. Die Fotos wurden vom Philips  
Central-Foto-Archiv zur Verfügung gestellt.

Auf der Vorsatzkarte sind alle Länder vermerkt,  
in denen Philips Niederlassungen hat.

Alle Rechte der deutschen Ausgabe beim Seewald Verlag  
Dr. Heinrich Seewald GmbH & Co., Stuttgart-Degerloch  
1979. Schutzumschlag und Einband von Creativ Shop  
München, Adolf und Angelika Bachmann. Gesamtherstel-  
lung: Wilhelm Röck, Weinsberg. Printed in Germany  
ISBN 3 512 00541 1

## INHALT

Vorwort	9
Mein Weg zur Fabrik	11
Maschinenbau – Verlobung und Heirat – Abschluß des Studiums – Beim Militär	
In der Philitefabrik	32
Eine Reise nach Amerika – Der Sturm bricht los – Neue Artikel – Mein Vater – Lehrlingsausbildung und Fachunterricht – »Metallkern«	
Die Welt des Fliegens	66
Eine Notlandung	
Forschung und Erfolg	79
Neue Artikel – Der Heißluftmotor – Ohne Forschung geht es nicht – Teamarbeit ist die Hauptsache	
Neue Überzeugung, neues Heim, neue Arbeit	93
Unser Heim »De Wielewaal« – Eine Reise nach Rußland – Mehr Verantwortung	
Philips bereitet sich vor	114
Falscher Alarm	
Der Krieg bricht aus	124
Kontakte zum Ausland – Organisation Woltersom	
Ein riskantes Jubiläum	144

Kommt eine Wendung? Verbesserung des Image – Deutsche Verwalter	153
Die Spannung wächst Bombenangriffe – Die Unfreiheit verdichtet sich – Unsere Werkstatt in Vught – Ein Schimmer der Freiheit	168
In Gefangenschaft Im Geisellager Sint-Michielsgestel	189
Wieder bei Philips Meine Familie – Die Invasion in Sicht	206
Untergetaucht Der Bericht meiner Frau – Ortswechsel	218
Freiheit und neue Sorgen Der Fabrikantenkreis – Eine Winterreise in die Schweiz – Eine Reise nach England	234
Befreiung, Wiederaufbau und Konsolidierung Begegnung in Schweden – Ein Schlag ins Gesicht – Hollandse Signaalapparaten – Neue Ideen – Umgruppierung an der Spitze – Bautätigkeit – Rückkehr meiner Eltern – Meine Zusammenarbeit mit Frans Otten – Tarifverträge	256
Heimgang meines Vaters Kindheitserinnerungen – Abschied	285
Weltweites Netz Der Internationale Konzernrat	293

Die Welt ist unser Arbeitsfeld	299
Indien – Taiwan – Indonesien – Afrika – Südamerika	
Als erster Mann auf der Brücke	323
Übernahmen und Fusionen – Soziale Fragen – Besucher – Unsere Beziehungen mit Japan – Computer – Der Kassettenrekorder – Der Heißluftmotor – Fernmeldetechnik – Das Evoluon – Freude und Leid – Abschied als Präsident	
Es ist noch mehr zu tun	356
Im Zechenrat – Arbeitgeberverbände – Im Rüstungsrat – Im Aufsichtsrat von Ford-Niederland – Kontakte mit dem Bildungswesen – Luftfahrt – ADELA	
Erfahrung und Ausblick	369
Bindungen – Vorsitzender des Aufsichtsrates – Zukunftsfragen – Eine Überraschung – Ausblick	
Anhang	
Ausgangspunkte für die Unternehmenspolitik	385
Wie ich meinen Vater sah und sehe	387
Ein Sohn über seinen Vater	390
Streit – Studium – Arbeit – Für die eigene Überzeugung eintreten	



## VORWORT

---

Erst nach langem Zögern habe ich mich entschlossen, meine Erinnerungen zu Papier zu bringen. Ich hätte mich nie daran gewagt, wenn nicht der Verleger Ad Donker mich wiederholt dazu angespornt hätte. Ebensowenig wäre dieses Buch ohne die gewandte Feder Leo Otts beendet worden.

Schließlich gaben einige Beweggründe den Ausschlag. Die Jahre von 1930 bis 1975 waren für Unternehmer sehr ereignisreich. Das gilt insbesondere für diejenigen, die an führender Stelle mit allem Ungemach konfrontiert wurden, das einem Unternehmen wie dem Philipskonzern – mit Niederlassungen in der ganzen freien Welt – widerfahren ist. Wie wir an der Spitze diese Zeit erfahren haben und ihr begegnet sind, habe ich darzustellen versucht. Es ist schwierig, meinen eigenen Beitrag in dieser Periode abzugrenzen. Die Führung eines Konzerns ist immer die Arbeit eines Teams, wenngleich der eine darin stärker als der andere den Entscheidungen seinen Stempel aufdrückt. An meinem Platz innerhalb des Ganzen habe ich stets danach gestrebt, mich von dem Motto leiten zu lassen: »Philips sollte ein Teil der Gesundheit unserer Welt sein, nicht ihrer Krankheit.« Daß dabei mein Vertrauen auf den allmächtigen Gott eine Rolle gespielt hat, wird im folgenden von Zeit zu Zeit zum Ausdruck kommen.

Ich hoffe, daß mein Buch viele junge Leute dazu anspornen wird, ihre Talente in den Dienst eines Unternehmens – auch eines multinationalen – zu stellen, das von der Richtigkeit und Stärke der freien Marktwirtschaft überzeugt ist. Ihre Begabung, Phantasie und Energie werden dort Entfaltungsmöglichkeiten finden, sowohl im eigenen Land als auch über dessen Grenzen hinaus. Es sollte für junge Menschen eine Herausforderung sein, sich dafür einzusetzen, daß alle Völker der Welt am Wohlstand teilhaben – durch das Zusammenwirken einer Vielzahl und Vielfalt von Mitarbeitern.

Selbstverständlich war mein Leben fortwährend verwoben mit dem des Konzerns, der meinen Namen trägt. In diesem Buch bemühe ich mich darum, Einblick in die Geschichte des Philipskonzerns zu geben. Das Schicksal eines Unternehmens, ob es nun ein kleines Geschäft oder ein Weltkonzern sei, wird von Menschen aus Fleisch und Blut, mit all ihren Fehlern und Tugenden, bestimmt.

Bei diesem Rückblick mußte ich von einem einzelnen Menschen ausgehen,

mir selbst, obwohl ich durchaus weiß, daß ein Unternehmen nur dank gemeinsamem Denken und Handeln existiert. Mich dünkt, daß unser zehn Mitglieder umfassender Vorstand ein Vorbild für Teamarbeit ist. In diesem Buch handelt es sich vor allem um einen Überblick über mein Leben mit Philips, wobei ich von meinen Erinnerungen ausgegangen bin. Niemals habe ich Tagebuch geführt oder Aufzeichnungen gemacht. Da es im Wesen des Menschen liegt, daß er das Unangenehme leichter vergißt oder verdrängt als die guten Dinge des Lebens, mag das Gesamtbild etwas rosiger ausgefallen sein, als die Wirklichkeit gewesen ist. Es ging mir nicht um einen objektiven Bericht, sondern um eine persönliche Rückschau. Sofern erforderlich und nützlich, habe ich Daten und Einzelheiten überprüft, was nicht ausschließt, daß über manche Ereignisse andere Meinungen möglich sind. Ich danke allen, die mir Auskunft gaben, vor allem unserer Archivabteilung.

Beim Erscheinen der deutschen Ausgabe meines Buches möchte ich vor allem Frau Hildegard Aarsen-Hürthle danken, die meine Erinnerungen vorzüglich aus dem Niederländischen ins Deutsche übertragen hat.

Zugleich möchte ich zum Ausdruck bringen, daß ich nach den schwierigen Jahren des Zweiten Weltkriegs viele deutsche Freunde gewonnen habe und mich glücklich fühle, keinerlei Groll oder Feindseligkeit Deutschland und seinen Menschen gegenüber zu hegen. Ich hoffe, daß die Leser dies in meinem Buch bestätigt sehen. Es ist meine Überzeugung, daß wir Niederländer die Hilfe unserer deutschen Freunde dringend brauchen, um ein gesundes Europa für die Zukunft aufzubauen.

Ich bin mir vollauf bewußt, daß es ein Vorrecht war, während eines langen Zeitraums zu denen gehört zu haben, die einen so vielseitigen und außergewöhnlichen Konzern wie Philips leiten durften. Dankbar bin ich für die Freundschaft, die mir von vielen Menschen bei meiner Arbeit zuteil wurde. Ich danke Gott, der mir dabei geholfen hat, nicht zuletzt durch die unverwüsthche Gesundheit, die er mir gab und die man bei einer solchen Aufgabe braucht.

Eine große Hilfe war mir meine harmonische Familie, an erster Stelle meine Frau, die mir seit über fünfzig Jahren treu zur Seite steht, in guten und in schlechten Tagen. Ihr widme ich dieses Buch.

Eindhoven, April 1979

Frits Philips



## I. KAPITEL

---

### MEIN WEG ZUR FABRIK

An einem herrlichen Septembertag des Jahres 1923 ging ich die Oude Delft entlang, auf dem Weg zum Friseur, um meinen Haarschopf radikal, bis auf einen Millimeter, abschneiden zu lassen. Es war eine ungewöhnliche Operation, die unbestimmte Gefühle in mir erweckte. Ich wußte, daß mit meinem Haar auch etwas von dem Schutz verschwinden würde, der mich bis jetzt umgeben hatte. Erst wenige Wochen zuvor war ich mit meiner Mutter durch Delft gegangen, auf der Suche nach einer geeigneten Studentenbude. Sie wollte gern sehen, wo ich unterkäme. In der Oude Delft 170 hatten wir endlich das richtige Zimmer gefunden.

Vom Friseur ging ich zum Hauptgebäude der Technischen Hochschule. Es war der Tag, an dem sich die Korpsmitglieder anmeldeten. Der Empfang war sehr korrekt, ich unterschrieb Formulare und überreichte meine Papiere, aber kaum waren die Formalitäten erledigt, so wurde ich mit einigen Schicksalsgenossen in einen anderen Saal geführt – gelinde ausgedrückt. Es ließ sich kaum feststellen, ob wir hinein getreten oder geprügelt wurden, aber zweifellos landeten wir dort, und als die Tür hinter uns ins Schloß fiel, waren wir der Meute ausgeliefert. Im Klubhaus, wo die »Einweihung« der »Füchse« später fortgesetzt wurde, sollte es noch schlimmer werden. Ich war in eine völlig andere Welt geraten, – eine Welt, in der es weder Mitleid noch Schutz gab.

In meiner Heimatstadt Eindhoven war ich anderes gewöhnt gewesen, als einziger Sohn des Fabrikanten Anton Frederik Philips, der seit seinem Eintritt in die Glühlampenfabrik meines Onkels, des Diplomingenieurs Gerard L. F. Philips, im Jahre 1894, nur eine einzige große Leidenschaft kannte: die Fabrik, den Betrieb, die Firma. Nach seiner Heirat im Jahre 1898 mit Annetje de Jongh aus Rotterdam hatte er sein Leben zwischen Familie und Firma teilen müssen. Das sprunghaft wachsende Unternehmen erforderte seine gesamte Aufmerksamkeit, und seit frühester Kindheit hatte ich ihn über »die Firma« reden hören. Erst sprach er mit meiner Mutter darüber, die sein Interesse von ganzem Herzen teilte, und später mit uns, seinen Kindern. Wir waren zu dritt. Meine ältere Schwester Annetje war 1899 geboren worden. Kurz nach

dem Tode eines zweiten Töchterchens, Beppe, kam ich 1905 zur Welt, und 1906 folgte meine jüngere Schwester Jetty.

In jenen Jahren galt es als selbstverständlich, daß ich mit »Der Fabrik« zu tun bekäme, aber mein Vater war nicht der Mann, der mir ein solches Vorrecht einfach schenken würde. Ich würde mir meinen Platz bei Philips verdienen müssen, und er hoffte, daß ich dazu in die Fußstapfen seines Bruders treten würde, der Ingenieur war. Mein Weg zur Firma würde dann über »Delft« – die Technische Hochschule der Niederlande – führen; er sollte jedoch auf der berühmten »Nutsschool« (Grundschule) beginnen und seine Fortsetzung auf der höheren Bürgerschule finden. Es war kennzeichnend für das Eindhoven jener Jahre, daß es erst seit kurzem eine höhere Bürgerschule hatte. Früher war ein Eindhovener Junge auf das Nachbarstädtchen Helmond angewiesen, wenn er die höhere Schule besuchen wollte. Endlich gab es denn auch in Eindhoven eine höhere Bürgerschule, die man drei Jahre lang besuchen konnte; wer aber Abitur machen wollte, mußte noch zwei Jahre lang nach Helmond. Zu meiner Zeit hatte Eindhoven schon eine vollständige höhere Schule. Es war eine vergnügliche städtische Schule, in deren kleinen Klassen das Fundament für ein akademisches Studium gelegt wurde. Nach den Schularbeiten machte ich eifrig bei den Pfadfindern mit, die in unserer Stadt ein reges Leben führten. Einige meiner Pfadfinderfreunde sind heute noch Mitglied meines Kegelklubs.

Das einseitig auf die Heimatstadt ausgerichtete Leben hielten meine Eltern auf die Dauer nicht für ideal. Eindhoven war damals noch eine Kleinstadt, mit beschränkten Kontakten und einem engen Horizont. Meine Eltern hatten einen scharfen Blick dafür; wußten sie doch, wie es nördlich vom »Moerdijk« zuzuging, der nicht nur das eigentliche Holland im Norden und die Provinz Brabant im Süden geographisch voneinander trennte, sondern auch eine Mentalitätsgrenze zwischen den Bewohnern der nördlichen und der südlichen Niederlande darstellte.

In den Ferien lernte ich zwei Jungen kennen, Wim Visser 't Hooft, den späteren Generalsekretär des Weltkirchenrats, und seinen Bruder Hans, der in Velp Arzt wurde. Sie luden mich in ein Jungenlager des Niederländischen Christlichen Studentenvereins ein. Diese NCSV-Lager waren damals sehr beliebt. Als Vierzehnjähriger verbrachte ich zum ersten Mal die Ferien in einem solchen Lager, wo es u. a. Pfarrer Gerrit Barger war, der großen Einfluß auf mich ausübte. Viele aufeinanderfolgende Jahre nahm ich an diesen Jungenlagern teil, in denen sich mir eine ganz neue Welt eröffnete. Ich verkehrte dort vor allem mit Menschen »aus dem Norden«, die ich etwas schwerfällig

fand; sie sahen alles viel problematischer, als wir »im Süden« es gewöhnt waren. Trotzdem fühlte ich mich in diesen Lagern heimisch. Persönlichkeiten wie Prof. Dr. Maarten van Rhijn, Dr. Herman Rutgers und Pfarrer Bas ter Haar Romeny haben dort zweifellos zum Wachstum meines Glaubens beigetragen, wie bei so vielen anderen. Auch später, als Student, war ich noch oft in diesen Lagern, nun als »Lagerchef«. Überhaupt begegnete ich in Delft vielen Bekannten aus jenen Kreisen, was mich besonders deshalb freute, weil es in Delft damals nur wenige junge Menschen aus dem »Süden« gab.

Als Sohn eines Fabrikanten ging ich nach Delft in einer Zeit, in der nur wenige Industrielle ihre Söhne studieren ließen. Damals studierten dort Söhne von Professoren, Kraftwerksdirektoren und Tiefbau-Ingenieuren, junge Leute aus akademischen und militärischen Kreisen und besonders intelligente Abiturienten. Fabrikantensöhne waren selten anzutreffen. Dazu muß man bedenken, daß es im vorigen Jahrhundert vor allem die tüchtigen Kaufleute waren, die in den Niederlanden mit großem Unternehmungsgeist Industriebetriebe gegründet hatten. Aus kleinen gewerblichen Verhältnissen oder über die Heimindustrie, z. B. das Textilgewerbe, hatten sie sich emporgearbeitet. Im Schiffbau war es ebenso. Noch heute gibt es in Holland manch kleine Werft, die erstklassige Schiffe baut, obwohl man dort keinen Ingenieur findet. Es war verständlich, daß Väter aus solchen Milieus es vor allem anderen wichtig fanden, ihren Söhnen für die Nachfolge eine gründliche praktische Ausbildung mitzugeben. Während Fabrikantensöhne heutzutage meist studieren, hatte ich damals kaum Kommilitonen aus meinen Kreisen. Auch Brabanter waren in Delft dünn gesät. Die wenigen Studenten aus Brabant hatten ihren eigenen Verein »Brabantia«, wo sie die heimatlichen Bräuche, wie das Dreikönigsfest, in Ehren hielten.

Vorübergehend kamen mir Zweifel, ob ich das richtige Fach gewählt hatte. Während meine Eltern sich auf einer Auslandsreise befanden, war ich zu Gast bei einem der nächsten Mitarbeiter meines Vaters, Rechtsanwalt Herman van Walsem, einem Juristen aus Passion. Er sprach so begeistert von seinem Fach, daß ich tief betroffen war und dies später meinem Vater erzählte. Der war nicht sehr erbaut darüber, ging unverzüglich zu Van Walsem und fuhr ihn an: »Was fällt dir ein, an der Zukunft meines Sohnes herumzubasteln? Der Junge wird Ingenieur!«

Und nun sollte ich nach Delft gehen. Schon vor der Immatrikulation hatte ich mir die Stadt angesehen und einen Vorgeschmack vom Studentenleben bekommen. Das war gerade in den schönen Tagen nach dem Abitur, für einen jungen Menschen wohl eine unvergleichlich glückliche Zeit. Befreit von ei-

nem schweren Druck, blickt man voller Illusionen der Zukunft entgegen – und vorher locken noch unbeschwerte Ferientage.

Ein günstiger Umstand war zudem, daß Jan Feith bei uns zu Gast war, ein Studienfreund meines Vaters aus seiner Amsterdamer Zeit. Feith arbeitete damals als Korrespondent bei der »Indischen Post«. Er hatte eine Pressekarte für das bevorstehende Delfter Lustrum, das Jahrfünftfest der Studentenkorporation. Er brauchte die Karte nicht und schenkte sie mir – eine Chance, die ich mir nicht entgehen ließ. Ich fuhr nach Delft, suchte Unterkunft bei Verwandten und feierte das Lustrum mit.

Im Jahre 1923 fand dieses Fest zum ersten Mal ohne die übliche Maskerade statt; statt dessen wurde ein Spiel aufgeführt, »Der Turmstürmer« von Herman Teirlinck unter der Regie von Johan de Meester. Dieses Spiel, an einem heiteren Sommernachmittag auf dem flaggengeschmückten Delfter Marktplatz mit dem imposanten Turm im Hintergrund, machte einen unauslöschlichen Eindruck auf mich. Das Stück handelte vom Kampf zwischen Geist und Stoff. Jedesmal, wenn der Geist einen Sieg errungen hatte, erklimmte er den nächst höheren Umgang des Turms. Den Geist spielte ein älterer Bursche, der sicher kein Bergsteiger war; wenn er auf einer Strickleiter den nächsten Umgang besteigen sollte, kam ein eigens dazu bestellter Matrose und übernahm den Job.

Im Trubel des Festes begegnete ich Freunden aus Studentenlagern und Bekannten aus Brabant. Wenn ich aber allein auf der Oude Delft spazieren ging, träumte ich von den kommenden Studienjahren in dieser Stadt, deren Verkehr noch hauptsächlich aus Fußgängern und Radfahrern bestand, außer der Dampfstraßenbahn. Die Grachten, in denen sich die Sonne spiegelte, waren umsäumt von Linden und Ulmen im frischen Grün des noch jungen Sommers, eine Zierde für die schönen alten Häuser und Bauten. Und wie festlich sah es aus, wenn die Studentenpräsidenten in offenen Kutschen paradierten, und die Pferde, im Schmuck der Federbüsche, kaum merklich den Trab verzögerten, sobald sie die malerischen Brücken passierten.

Auf dem Fest selbst mangelte es mir an nichts. Unter den älteren Semestern traf ich einen Freund aus Helmond und dessen Dame, seine eigene Schwester. Er empfand dies als weniger romantisch. Ich erbarmte mich ihrer sogleich und schloß mich den älteren Studenten an; wir speisten im Garten des Doelen-Gebäudes, und wir tanzten bis in den Morgen bei schönstem Wetter. Es war eine herrliche Woche.

Wie anders sah der Schauplatz bei meiner Ankunft im September aus!

## Maschinenbau

An jenem Tag, als ich vom Friseur zur Hochschule ging, war ich auf halbem Weg zu meinem Ziel, der Fabrik. Mein Entschluß, Maschinenbau zu studieren, hatte schon lange zuvor festgestanden.

Heutzutage kann man sich kaum vorstellen, daß die Philipswerke im Jahre 1923 noch fast ausschließlich Glühbirnen herstellten. Nach dem Ersten Weltkrieg war die Fertigung von Rundfunkröhren dazugekommen, dann Zubehör wie Lautsprecher und Gleichrichter, und schließlich Rundfunkgeräte. In der Forschung arbeiteten vor allem Physiker, Chemiker und Elektrotechniker, während Maschinenbauingenieure sich der Konstruktion von Glühlampenmaschinen widmeten. In der Fertigung arbeiteten nur wenige Maschinenbauingenieure.

Bei der Wahl meines Studienfachs hatte ich mich einerseits von meinen Fähigkeiten und andererseits von meinen Aussichten bei Philips leiten lassen. Ich bin ein visueller Typ; ein Begriff verbindet sich bei mir sofort mit einem Bild, wobei das Spiel der Linien, der Bau der Dinge mich stärker fesseln als die Lösung theoretischer und mathematischer Probleme. In meinem Reifezeugnis standen gute Noten für Linearzeichnen, freies Zeichnen und Erdkunde, Fächer, bei denen das Visuelle eine Rolle spielt. Bei einer solchen Begabung würde es schwierig sein, sich mit unseren Elektrotechnikern und Physikern, lauter tüchtigen Fachleuten, zu messen; im Konstruktionsbereich hingegen fühlte ich mich stark. Schon während meiner Schulzeit hatte ich mich immer wieder gefragt: wie werden die Dinge gemacht? Was man auch erfindet oder konstruiert, jedes Ding muß irgendwann einmal zustandekommen. Dieser Richtung wollte ich mich zuwenden, und deshalb wählte ich Maschinenbau.

Voller Erwartung ging ich im September nach Delft. Mit meinem Zimmer an der Oude Delft hatte ich es gut getroffen. Schon damals liebte ich schöne und anheimelnde Dinge in meiner Umgebung; zur Einrichtung meines Zimmers gehörten denn auch ein alter Schrank und ein Spind aus meinem Elternhaus, und bald fing ich selbst zu sammeln an: alte Delfter Fliesen.

Der Übergang aus dem beschützten Milieu der Kleinstadt, wo man einander kannte, in die Welt der Hochschule und des Studentenlebens, mit ihrer Fülle neuer Facetten, war recht groß. Alles zugleich kam auf mich zu: Korps, Fuchszeit, Sport, neue Freunde, Professoren, Assistenten. Neu war auch der monatliche Wechsel. Meine Eltern hatten mich mit Taschengeld nie verwöhnen wollen, aber als Student erhielt ich ein Monatsgeld, das so reichlich bemessen war, daß ich gut davon leben und am Vereinsleben teilnehmen konn-

te. Mit Respekt betrachtete ich einige Mitstudenten, die es trotz ihrer spärlichen Mittel verstanden, sich an sportlichen und festlichen Ereignissen zu beteiligen.

Auf die Fuchszeit hatte ich mich gründlich vorbereitet. In Eindhoven hatten mich ehemalige Delfter Studenten gut aufgeklärt, und ich wollte diese Zeit, in der die älteren Semester die Neuankömmlinge auf recht rauhe Weise ins Studentenleben einweihten, mit Humor über mich ergehen lassen. Selbstverständlich versuchte ich ebenso wie meine Schicksalsgenossen, mich möglichst oft zu drücken, was mir auch gelang. Das »Fuchstheater« mit seinen heiteren Proben durfte ich von Anfang an miterleben. Dort wurden Verse deklamiert, die auch heute noch mit ihrer ungeschminkten Sprache nicht aus dem Rahmen fallen würden, – damals mußte ich mich sehr daran gewöhnen. Als Fuchs hat man im übrigen immer unrecht, man zählt nicht mit, versteht nichts, und da ich das bald als die normalste Sache der Welt betrachtete, war alles halb so schlimm. Ich überstand die Fuchszeit, ohne Schaden zu leiden, obgleich einige höhere Semester mich ständig daran erinnerten, daß ich das Korpsfest im Mai nicht ganz berechtigt mitgefeiert hatte. Die Kommilitonen meines Jahrgangs wählten mich zu ihrem Präses, was ich – als »Provinzler« aus Brabant – durchaus zu schätzen wußte.

Im Delfter Studentenkorps wurde in zweierlei Hinsicht hart gearbeitet. Der Vorstand nahm sein Amt sehr ernst, und die Mitglieder waren aktiv. Meine Freunde, Mitglieder des Rudervereins »Laga« und des Musikvereins »Apollo«, und wie ich in vielen Ämtern tätig, erfüllten ihre Pflichten ebenso ehrgeizig wie gewissenhaft. Von Studenten anderer Universitäten erfuhr ich bald, daß es nicht in allen studentischen Vereinen so seriös zugeht wie bei uns. Am eigenen Leibe sollte ich erfahren, wie genau man es bei uns mit der Verwaltung nahm. Im zweiten Studienjahr wurde mir das Amt des Schatzmeisters vom Alpenklub übertragen. Mein Vorgänger steckte mir ein winziges Notizbuch zu, in dem die Namen der Mitglieder und die Höhe ihrer Beiträge vermerkt waren. Ich nahm die Sache nicht allzu ernst und ließ sie in kürzester Zeit verschlampen. Nun wurden mir die Leviten gelesen – was nicht verhinderte, daß man mich zum Sekretär ernannte! Man erwartete wohl, daß ich meine Sache diesmal besser machen würde, und ich sorgte auch dafür, daß es an meiner Sekretariatsarbeit nichts zu beanstanden gab. Viele Exkursionen bereitete ich vor, und ich machte Klettertouren mit im Montblancmassiv unter der vortrefflichen Leitung des bekannten Schweizer Geologen Dr. Wyss. Ein weiterer Pluspunkt im Korps war die Gewissenhaftigkeit, mit der wir uns an Verabredungen hielten. Eine einmal übernommene

Aufgabe wurde ausgeführt, auch wenn später angenehmere Aufträge winkten. Früher eingegangene Verpflichtungen hatten Vorrang.

Im nächsten Jahr, 1924, wählte man mich in den Vorstand des Studententheaters. Wieder ein Jahr später gehörte ich zur Gründungsredaktion der Delfter Studentenzeitschrift »De Spiegel«, die bis heute existiert. Auch 1926 blieb ich Mitglied der Redaktion. Diese Tätigkeiten haben einen nachhaltigen Einfluß auf mich ausgeübt. ebenso die Mitarbeit am Studentenalmanach des Jahres 1928. Das Werden des Blattes erlebte ich von Anfang bis Ende mit, die Redaktionssitzungen, das Sichten und Bearbeiten der Manuskripte; der Mangel an guten Beiträgen machte mir zu schaffen, und keine der Spannungen, die mit solcher Arbeit verbunden sind, wurde mir erspart. Aus dieser Zeit stammt mein Interesse für das Pressewesen; die Veröffentlichungen des Konzerns, darunter »Philipskoerier« und »Philips News«, verfolge ich bis heute mit großer Anteilnahme.

Ein wichtiges Element des Korpslebens war der »Jahrklub« von Studenten desselben Studienjahres. Hier hatte ich es besonders gut getroffen. Wir hielten uns für eine Gruppe patenten junger Leute, deren jeder nach Kräften zum Geselligkeitsleben beitrug. Präsidium, Kneipenvorstand, Laga, Apollo, Rugby, Hockey, Tennis, Theater und Kabarett, überall machten wir mit. Aber rege Geselligkeit läßt sich kaum vereinbaren mit einem intensiven Studium. Anfangs waren wir zu elft – nur drei sollten ans Ziel gelangen. Einer unserer besten Freunde, Tom Regout aus Maastricht, starb während der Studienzeit. Andere schieden im vierten Jahr aus, weil sie noch kein einziges Examen abgelegt hatten. Die Väter hielten es in einem solchen Fall für besser, wenn der Sohn in die Praxis ging, und das bedeutete damals meistens, daß er nach Niederländisch-Indien geschickt wurde.

Im Rückblick auf jene Zeit wird mir bewußt, daß die Freundschaften von damals zu den schönsten meines Lebens gehören. In der Studentenzeit schließt man Freundschaft ohne Hintergedanken, ohne sich zu fragen, ob es Nutzen bringen könne, sich mit diesem oder jenen einzulassen. Solche Dinge sind dann gleichgültig, es zählt nur, ob man einander liebt, ja oder nein, und danach handelt man. Es interessierte mich denn auch später nicht, ob meine Freunde von damals im weiteren Leben erfolgreich waren. Für mich blieben sie die Kerle, mit denen ich Freundschaft geschlossen hatte, und stets habe ich mich bemüht, diese zu erhalten.

Die Studenten jener Jahre kümmerten sich nicht im mindesten um Politik. Eine einzige Ausnahme gab es: das war 1925, als der Vertragsentwurf über den Moerdijk-Kanal zwischen Belgien und den Niederlanden zur Diskussion

stand. An den hitzigen Debatten über dieses Thema beteiligten sich auch die Delfter Studenten. Im übrigen war Politik tabu bei uns, worauf wir sogar stolz waren. Wir betrachteten Politik als eine Sache der uns noch fremden Gesellschaft; später würden wir uns darum kümmern, aber in der Studentenzeit wollten wir nicht damit konfrontiert werden. Heute denken viele Studenten darüber wohl ganz anders.

Bei alledem mußte auch noch studiert werden. Zwar gehörte ich zu den dreien meines Jahrgangs, die den Diplomingenieur machten, aber im ersten Jahr strengte ich mich doch nicht sonderlich an. Das war nicht einmal üblich. Nach damaligem Urteil sollte das erste Studienjahr vor allem dazu dienen, den jungen Studenten an die neue Umwelt zu gewöhnen und ihn das Studieren »erlernen« zu lassen. Nur selten besuchte ich Vorlesungen; zwar lieferte ich die vorgeschriebenen Entwürfe ab und beteiligte mich an den Laborversuchen, aber an den Examen zum Ende des Studienjahres nahm ich nicht teil.

Es war noch die Zeit, in der man sich nur einmal jährlich, im Mai, zum Examen anmelden konnte. Mündliche Zwischenprüfungen gab es nicht. Innerhalb einer kurzen Spanne mußte man sich in zahlreichen Fächern prüfen lassen. Das konnte zum Alptraum werden! Noch Jahre nach dem Ende meines Studiums mußte ich mich daran gewöhnen, daß ich den Frühling einfach genießen konnte, ohne daß ein Examen wie eine dunkle Wolke über mir schwebte.

Oft empfand ich die Andersartigkeit der Delfter Atmosphäre gegenüber Brabant, wo alles sonniger und heimeliger anmutete. In Delft machten die Straßen nicht selten einen düsteren Eindruck, Nebel verhüllte die Häuser, Regen hing in der Luft, ständig war das Pflaster naß, und vor allem hatten die Menschen eine andere Art. Prallte man versehentlich an einer der vielen Straßenecken auf einen Passanten, so hieß es gleich: Heda, paß doch auf Kerl! statt eines freundlichen Schmunzelns in Brabant: Na Männeken, hast wohl nicht ausgeschlafen!

In Delft erkannte ich, was Brabant mir bedeutete. Obwohl meine Eltern nicht von dorthier stammten, fühlte ich mich stark mit Brabant und meiner Geburtsstadt Eindhoven verbunden. Auf der Grundschule, unter Jungen und Mädchen aus allen Milieus, im Alltagsverkehr mit den Menschen meiner Umgebung, machte ich mir die Brabanter Mundart zu eigen. Während es einerseits die Eltern waren, die mich prägten, das Studium in Delft und später eine Laufbahn mit der ganzen Welt als Arbeitsfeld, so war es andererseits die Heimat Brabant mit der Stadt Eindhoven, der Stätte meiner Kindheit, meiner Jugend, meiner Freunde, die mein Wesen bestimmte. In Delft wuchs mein



Verständnis für das Land Brabant und seine Menschen, die jahrhundertlang von den Bewohnern der Vereinigten Niederländischen Provinzen benachteiligt worden waren. Während der Studienzeit fuhr ich meist alle drei Wochen über Sonntag nach Hause, und wenn der Zug dann über die Moerdijkbrücke rasselte, fühlte ich mich glücklich. Dort wartete Brabant, dort war mein Zuhause. Und so ist es mein Leben lang geblieben.

## Verlobung und Heirat

Im zweiten Studienjahr, 1924/25, verlobte ich mich mit der »Frau meines Lebens«, wie ich sie gern nenne. Die Bekanntschaft mir ihr verdanke ich einem Tanzklub, den Mitstudenten in Den Haag gegründet hatten. Wenn ich dort einem jungen Mädchen erzählte, mein Vater arbeite in einer Fabrik, machte sie große Augen. Sie stellte sich dann vor, er stände im weißen Staubmantel in einer Weberei. An einem solchen Tanzabend begegnete ich Sylvia van Lennep, der es nicht an Verehrern mangelte. Rivalen gab es genug! Aber schon nach wenigen Begegnungen war ich der felsenfesten Überzeugung, daß sie die Frau sei, mit der ich durchs Leben gehen würde; auch in Zeiten tiefster Enttäuschungen zweifelte ich keine Sekunde daran, daß sie eines Tages meine Frau würde.

Eine schwere Abfuhr mußte ich um Weihnachten 1924 einstecken. Mit den Fachschaftsgenossen der Gruppe »Leeghwater« unternahm ich eine Exkursion ins Ruhrgebiet, wo wir einige große Industriebetriebe besuchten. Anschließend sollte in Brüssel die »Kaffeeflagge« überreicht werden, eine typisch Delfter Tradition aus dem Jahre 1903, als zum Korporationsfest noch eine Maskerade gehörte, in der dargestellt wurde, wie die niederländischen Adelige anno 1567 der Statthalterin Margaretha von Parma ihre Bittschrift übergaben. Die Requisiten für diese Maskerade wurden danach an den Meistbietenden versteigert. Bei dieser Gelegenheit hatte einmal ein Klub die Brüsseler Stadtflagge erworben und den Brauch eingeführt, die Flagge jährlich demjenigen Klub zu übertragen, der sich durch guten Korpsgeist ausgezeichnet hatte. Viele Klubs führten bei einem der Klubmitglieder einen täglichen Mittagstisch in Form einer »Kaffeemahlzeit«, der in Holland üblichen mitäglichen Brotmahlzeit, wobei die Kosten auf die Beteiligten umgelegt wurden. Konnte sich diese Sitte über mehrere Jahre hinweg bei einem Klub behaupten, so galt das als Zeichen guten Gemeinschaftsgeistes, und der Klub

kam für die »Kaffeeflagge« in Betracht. Die Zeremonie fand immer in Brüssel statt. Drei Mitglieder eines älteren Klubs, prächtig gekleidet in historische Kostüme, trugen feierlich die Flagge herein und überreichten sie den Nachfolgern. Noch heute treffen sich bei jedem Verbindungsfest die Korpsstudenten, deren Klub im Besitz der Kaffeeflagge war, zu einer gemeinsamen mitäglichen Brotmahlzeit.

So fuhr ich denn nach unserem Besuch im Ruhrgebiet mit einigen Freunden nach Brüssel, um der Übergabe der Flagge beizuwohnen. Es wurde ein rauschendes Fest, und wir gerieten in eine so übermütige Stimmung, daß drei von uns, darunter ich, beschlossen, spontan nach Paris weiterzufahren. Ich tat dies nicht ohne Nebenabsicht: meine jüngere Schwester Jetty war dort im Pensionat, wie auch Sylvia van Lennep! Außerdem wußte ich, daß mein Vater geschäftlich in Paris zu tun hatte. Er wohnte dort stets im Hotel Meurice, wo er um viertel nach acht das Frühstück einzunehmen pflegte. Vom Gare du Nord fuhr ich regelrecht in sein Hotel, wo ich ihn beim Frühstück traf. Ich erzählte ihm, daß ich soeben mit zwei Freunden angekommen sei, einige Tage bleiben wolle, und daß es mir am nötigen Kleingeld fehle. Der Überfall gelang, und wir verlebten einige schöne Tage. Nach einem Tanztee erkühnte ich mich damals, irgendwo auf einer Brücke, mitten in Paris, Sylvia van Lennep um ihre Hand zu bitten. Doch nun ging die Sache schief. Es sei so unerwartet, war ihre Antwort, noch nie habe sie daran gedacht. Merkwürdigerweise fühlte ich mich durch diesen Korb nicht einmal so aus dem Feld geschlagen. Wir schlenderten zur Rue de Bourgogne, Sylvia in höchster Verwirrung; vor einem Fenster blieben wir stehen, bis plötzlich jemand heftig an die Scheibe klopfte und rief: »Circulez, s'il vous plaît!« Wir gingen also weiter. Beim Abschied sagte ich: »Nimm es dir nicht zu Herzen. Wir werden schon sehen.«

Ich war mir des guten Ablaufs der Dinge so sicher, daß ich am selben Abend mit meinen Kumpanen zur Place Pigalle ging, wo wir uns keine Sekunde langweilten. Nicht einmal die Prophezeiung einer Wahrsagerin, ich würde erst im 32. Lebensjahr heiraten, konnte mich erschüttern. So fest war meine Überzeugung, daß Silvia van Lennep für mich bestimmt sei.

Bald kam die Karnevalszeit. In Breda und Den Bosch feierten Sylvia und ich fröhliche Feste mit, und ich meinte, es könne mir nun nichts mehr passieren. Zusammen wanderten wir auch durch die Wälder bei Eindhoven. Aber Sylvia, mit ihrer holländischen Bedächtigkeit, sträubte sich gerade jetzt, um nicht dem Einfluß des Karnevals, dem Zauber der Natur zu erliegen. Einige Monate später gab die Delfter Studentenbühne ihre jährliche Aufführung. Ich gehörte dem Theatervorstand an und lud Sylvia ein. In dem Stück spielte

ich eine Nebenrolle. An den Tagen vor einem solchen Abend kamen die Delfter Studenten nicht zur Ruhe. Für alles sorgten sie selbst, sie bauten Kulissen, beschafften Requisiten, probten wieder und wieder, und man kam nächtelang nicht zum Schlafen. An die Aufführung im Doelen-Theater schloß sich ein Ball an. Unten im Saal wurde getanzt, oben auf der Balustrade konnte man sich in aller Ruhe mit seinem Mädchen unterhalten. Als wir dort saßen und über die Aufführung plauderten, hörte ich Sylvia sagen: »Wenn du mich jetzt wieder fragtest, würde ich wohl ja sagen.« Übermüdet wie ich war, reagierte ich nicht.

Einige Freunde und ich besorgten dann einen großen Mietwagen, in den wir sieben Mädchen packten. Der Fahrer sollte sie nach Den Haag bringen und zu Hause abliefern, da es zu teuer für uns war, unsere Damen einzeln nach Hause zu begleiten. Außerdem verlangten wir nur eins: ins Bett. Ich taumelte zur Oude Delft 170. Endlich ausschlafen! Am nächsten Tag erwachte ich gegen Mittag. Ich entsann mich des Gesprächs mit Sylvia und begriff auf einmal, daß sie ja gesagt hatte! Ich stürzte aus dem Bett und schrieb ihr einen Brief, in dem ich ihr meinen Besuch für den nächsten Sonntag ankündigte. Wie damals üblich, kam der Brief noch am selben Tag an. Die prompte Antwort enthielt einen deutlichen Wink: ich mußte bei ihren Eltern auf anständige Weise erscheinen! Das Glück war mit mir. An jenem Sonntag, dem 3. Mai 1925, hatte unsere Nationalelf die Belgier in Amsterdam grandios besiegt. Ich begrüßte die Familie mit dem Freudenruf: »Wißt ihr schon, Holland hat 5 zu 0 gewonnen!« Das Eis war sofort gebrochen, noch am selben Tag verlobten wir uns.

Allerdings wurde es eine Verlobung »in aller Stille«. Ich war gerade zwanzig, meine Braut war noch jünger. Unsere Eltern hielten uns für sehr jung. Nun gut, in aller Stille verlobt, aber ganz Delft wußte es. Einige Dinge waren noch zu tun. Das Leidener Korporationsfest stand bevor und Sylvia war vom »Praeses Collegii« dazu eingeladen worden, eine hohe Auszeichnung; sie aber meinte, für ein verlobtes Mädchen sei es unschicklich, mit einem anderen Herrn auszugehen, und sagte ihrem Kavalier ab. In der Aufführung der Leidener Studentenbühne aus Anlaß des Korporationsfestes spielte sie jedoch mit. Sie hatte Talent und tat dies gern. Als Abgeordneter der Delfter Studentenbühne besuchte ich die Vorstellung, wobei ich ergeben mitansetzen mußte, wie Sylvia im Laufe des Stückes mehrmals einem meiner Leidener Freunde in die Arme fiel.

Über vier Jahre währte unsere Verlobung, – eine viel zu lange Zeit. Heutzutage heiraten Studenten, die es ernst meinen, schon während des Stu-

diums, was ich für besser halte. Seelische Spannungen und unnatürliche Zustände stellen sich dann gar nicht erst ein.

In unserer Verlobungszeit besuchten wir oft die Noordwijker Tennisturniere, besonders dann, wenn um den Davis-Pokal gekämpft wurde. Sylvias Onkel, Christiaan van Lennep, war mehrfacher Landesmeister, und auch ihr Vater, Roelof van Lennep, hatte hervorragend Tennis gespielt. Mit der blauen Straßenbahn fuhren wir nach Noordwijk, um Van Lennep und Diemer Kool beim Spiel zuzuschauen, beispielsweise gegen Südafrika um den Davis-Pokal. Wir waren dann nicht wenig stolz auf Onkel Christiaan.

Einen Vorteil hat es, wenn man sich jung verlobt: man lernt die Freunde des Partners gut kennen. Sylvia hat meine Delfter Zeit intensiv miterlebt. Mehrmals spielte sie beim Delfter Studententheater mit, und 1928 feierten wir gemeinsam das Universitätsfest.

Nach ihrem Abitur fühlte Sylvia keine Neigung zu einem Studium; Sozialarbeit lag ihr mehr. So arbeitete sie jahrelang in einer Säuglingskrippe, in der Kinder lediger Mütter eine Zuflucht fanden. Zu ihren Aufgaben gehörte es, die Babys zu baden und zu füttern, was sie mit Hingabe tat, – außerdem galt es als gute Vorbereitung für die Zukunft. Meine Eltern, die anfangs dem Mädchen aus der Residenz, mit deren anderen Traditionen als denen unseres industriellen Milieus, recht reserviert begegneten, schätzten das an ihr, und bald wurde sie liebevoll in unseren Familienkreis aufgenommen.

Ein neues Problem tauchte auf: das der Entfernung. Wie kam ich am schnellsten nach Den Haag, wo meine Verlobte wohnte? Anfangs fuhr ich von Delft aus mit dem Rad dorthin. Aber einige meiner Freunde waren bereits im Besitz eines Autos oder rasten auf schweren Motorrädern durch die Gegend. Meinem Vater hatte ich versprechen müssen, niemals auf einem solchen Ungetüm mitzufahren, und stets hatte ich mein Wort gehalten. Aber so ging es nicht weiter. Ich setzte meinen Vater unter Druck: »Hör mal, bis jetzt bin ich nie als Sozius mitgefahren, aber so wie jetzt geht's auch nicht mehr. Ich möchte ein Vehikel haben – hilf mir doch.« Das Ergebnis war ein Kleinwagen, ein viersitziger Renault, den ich mir anschaffen durfte. Einen Zweisitzer lehnte er ab; er war für einen Wagen, in dem auch mal Freunde Platz hätten. So war mein Vater: es lag ihm daran, daß wir andere nicht vergaßen, wie er auch streng darauf sah, daß wir uns stets höflich und entgegenkommend zeigten.

Mein Vater konnte sehr spontan sein. Seinerzeit hatte er die Gründung einer Genossenschaft veranlaßt, die sich später zur ETOS entwickelte. Dadurch wollte er verhindern, daß die damals noch nicht zahlreichen Eindhove-

ner Ladenbesitzer ihre Preise allzu schnell erhöhten, während er für sein Personal möglichst niedrige Preise erstrebte. Diese firmeneigene Genossenschaft unterhielt eine eigene Bäckerei. Eines Samstags – ich war gerade im Nunspeeter Studentenlager der NCSV in Ferien – ließ er vierzig Rosinenbrote und eine Menge Pfefferkuchen nach Nunspeet bringen, als Extraleckerbissen für das Sonntagsfrühstück. Die Überraschung wurde von uns mit großem Hallo empfangen. Die heutige Jugend würde einer solchen Geste vielleicht kritisch gegenüberstehen, sie nicht für zeitgemäß halten, zu Unrecht, wie ich meine. Was ohne Nebenabsicht aus dem Herzen kommt, aus spontaner Freundlichkeit, sollte auch heute noch willkommen sein.

In meiner Studentenzeit sagten Freunde manchmal zu mir: »Frits, wenn ich einen Vater hätte, der so gut bei Kasse wäre wie deiner – dann würde ich Feste feiern!« Ich hatte jedoch nie das Bedürfnis, Geld zu verschleudern und üppige Feste zu geben. Gern machte ich mit, wenn Stimmung herrschte, aber ein echter Kneipenbruder bin ich nie gewesen, vielleicht auch durch meine frühe Verlobung.

Am 4. Juli 1929 heirateten Sylvia und ich nach herrlichen »Brautwochen« mit Festen in Den Haag und Eindhoven, wie sie in Holland der Hochzeit voranzugehen pflegten. In Den Haag besuchten wir mit einer großen Gesellschaft die Bouwmeester-Revue mit dem Clown Buziau, der damals in Holland so populär war wie heute Toon Hermans als Kabarettist. In Eindhoven, im Wielewaaler Wald, wurde uns zu Ehren ein heiteres Fest im Freien veranstaltet, das durch ein gewaltiges Gewitter buchstäblich ins Wasser fiel; das hinderte uns aber nicht, fröhlich weiterzufeiern in der Aula, dem Festsaal über dem Werkskindergarten. Wie fuhren zum Kirschenessen nach Zaltbommel, und Onkel und Tanten, Kusinen und Vettern aus Den Haag überströmten uns mit Einladungen. Wie alle Welt sonnte sich Holland im vollen Glanz des wirtschaftlichen Booms jener Zeit; noch dachte niemand an die große Flaute, die im Herbst desselben Jahres in Amerika einsetzen und eine endlose und elende Krisenzeit einleiten sollte. In vollen Zügen genoß ich diese »Brautzeit« mit Sylvia, für mich das schönste Mädchen der Welt.

Wir wußten bereits, daß wir uns nach der Hochzeit in Bloemendaal niederlassen würden. Warum, soll auf den nächsten Seiten erläutert werden.

## Abschluß des Studiums

Verlobung und Heirat bedeuteten mir unendlich viel mehr als nur ein Intermezzo meiner Studienzeit. Trotz allem mußte das Studium beendet werden. Etwa in derselben Zeit, in der meine »stille Verlobung« zustande kam, mußte ich mein erstes propädeutisches Examen machen, das sogenannte P 1. Der erste Teil dieses Vorexamens war nicht leicht, doch ich bestand es! Aber im nächsten Jahr, beim zweiten propädeutischen Examen, fiel ich durch. Daß ich ein Examen auch einmal nicht bestand, war für mein weiteres Leben durchaus bedeutungsvoll, auch in den Beziehungen meinen eigenen Kindern gegenüber. Es schadet Söhnen nichts, wenn sie wissen, daß auch ihr Vater nicht alle Hürden im Sprung genommen hat. Aber damals war es für uns ein harter Schlag. Wir hatten ein ganzes Jahr verloren! Zum Glück hatte ich einen Vorsprung im Fach Entwürfe und Versuche, das beim Studium des Maschinenbaus viel Zeit beansprucht. 1927 bestand ich das propädeutische Examen, 1928 den ersten Teil des Kandidatsexamens, 1929 dessen zweiten Teil, so daß ich nun Kandidat war. Neben den Vorbereitungen für diese Prüfungen konnte ich den Stoff des fünften Studienjahres so weit bewältigen, daß ich wenig später, noch 1929, mein Studium beenden konnte. Ich hatte das Diplom in der Tasche – nach sechs Jahren Studium, auch heute noch ein anständiges Ergebnis!

Zur praktischen Ausbildung mußten die künftigen Maschinenbauingenieure mindestens sechs Monate lang in Fabriken gearbeitet haben. Die Erfahrungen dieser Zeit waren nicht nur lehrreich, sondern hinterließen auch nachhaltige Eindrücke. Nach einem Praktikum bei »Backer und Rueb« in Breda stand ich eine Zeitlang an der Drehbank in der Fabrik von Alfred Herbert in Coventry. Wie alle anderen ging ich morgens zur Arbeit, um dieselben Dinge wie sie anzufertigen, aber nicht im selben Tempo. Damals erfuhr ich am eigenen Leib, wie herrlich es ist, wenn nach einer eintönigen Tagesarbeit um halb sechs zum Feierabend geblasen wird. Sechs Wochen arbeitete ich bei Citroën in Paris, um einen Einblick in Massenherstellung zu bekommen.

Auch in meinem eigentlichen Fach, Werkstatttechnik, sammelte ich viele Erfahrungen. Während des Studiums war mein Interesse am Maschinenbau gewachsen, nicht zuletzt durch einige meiner Professoren, an die ich dankbar zurückdenke. So war es stets eine Lust, den fesselnden Ausführungen von Dipl.-Ing. C. B. Biezono, Professor für angewandte Mechanik, zuzuhören. Viel Hilfe wurde mir zuteil von Prof. Dipl.-Ing. D. Dresden, dem Fachmann für Werkzeugmaschinen, einer eminenten Persönlichkeit. Als ich im fünften

Studienjahr mit meinen Entwurfsarbeiten vorankommen wollte, suchte ich ihn in Domburg auf Walcheren auf. Ich war in einer Konstruktion steckengeblieben, und am Strand, die Zeichnungen vor uns ausgebreitet, wies er mir den Weg, um aus den Schwierigkeiten herauszukommen. Das war sicherlich kein Zufall. Mein Vater hatte sich eigentlich nie um mein Studium gekümmert, aber als 1926 mein zweites propädeutisches Examen kein gutes Ende nahm, war er zu Professor Dresden gegangen und hatte ihn gefragt, was er von mir hielte. Dresden hatte meinen Vater beruhigt: Ich hätte das Zeug zu einem ordentlichen Ingenieur. Mein Vater bat ihn aber trotzdem, ein wachsaues Auge auf mich zu haben. Das hörte ich viele Jahre später.

Am Strand von Walcheren konnten wir nicht ahnen, was sich dort später, im Zweiten Weltkrieg, abspielen sollte. Ich hatte Dresden damals als einen vortrefflichen Menschen, einen Gelehrten von Format kennengelernt. In jener schrecklichen Zeit war ich daher froh, daß ich etwas für ihn tun konnte. Wir arbeiteten schon seit Jahren am Stirling-Heißluftmotor, für den wir viele spezielle Berechnungen brauchten. Dresden befand sich als Jude in einer schwierigen Lage, er hatte fast nichts zu tun und war gern bereit, einen Teil dieser Arbeit für Philips zu verrichten, – bis auch er »untertauchen« mußte.

Das Studium in Delft war gar nicht einfach. Wer dem Vereins- und Korpsleben viel Zeit widmete, konnte unmöglich alle Vorlesungen besuchen. Man brauchte Repetitoren, und das galt auch für mich. Nun taucht unwillkürlich das Bild des Repetitors Beekman vor mir auf. Ein merkwürdiger Typ, *der* Repetitor Delfts, Diplomingenieur und Mathematiklehrer, der seinen Einmannbetrieb gut organisiert hatte. Bis in den späten Abend repetierte er, bis in die Nacht hinein konnten die Studenten ihre Arbeiten bei ihm abgeben. In einer Art Vorküche, deren Tür die ganze Nacht hindurch offenstand, legten sie ihre Sachen auf einen Treppenpfosten, einen Pfahl, woher das typische Delfter Verb »pfählen« stammt: Ich muß noch ein Heft pfählen, sagten die Studenten, womit sie meinten: ein Heft bei Beekman abgeben.

Beekman pflegte diese Arbeiten teilweise während der Schulstunden mit erstaunlicher Geschwindigkeit durchzusehen. Zu seinen Repetitionssitzungen kamen manchmal über zwanzig Studenten, nicht die ideale Weise, um viel von einem Fach zu lernen. Die meisten aber suchten ihn vor einem schweren Examen auf. Für einen Studenten, der sein Studium ernst nahm, war Beekman ein idealer Repetitor, der sich viel Zeit für jeden nahm. Wie vielen anderen, sind mir die Sitzungen bei Beekman unvergeßlich.

Das Diplomexamen machte ich bei Prof. Dipl.-Ing. P. Landberg, dem

Nachfolger Dresdens. Wie mancher Delfter Hochschullehrer hatte er bei Philips gearbeitet, worüber ich – bei dieser Prüfung – nicht gerade erfreut war. Er wollte auch nur den Anschein einer Bevorzugung vermeiden. Für die Diplomarbeit hatte ich bereits Entwürfe und Arbeiten bei ihm eingereicht, die mich viel Zeit und Mühe gekostet hatten und meiner Ansicht nach recht gut waren. Und nun dauerte die Prüfung – normalerweise eine halbe Stunde – zwei geschlagene Stunden! Dafür war ich ihm nicht besonders dankbar. Später, als wir Duzfreunde geworden waren, kam ich noch manchmal auf den Vorfall zurück. Erst nach seinem Tode sollte ich erfahren, wie falsch mein Urteil gewesen war. Mein guter Freund Prof. Dipl.-Ing. R. van Hasselt enthüllte mir das Geheimnis. Was hatte sich zugetragen? Die Prüfer hatten ergründen wollen, ob ich nicht ein »cum laude« verdiene, und mir dabei mit allerlei theoretischen Fragen derart auf den Zahn gefühlt, daß ich in einem Gebiet landete, in dem nicht gerade meine Stärke lag. Im übrigen bezweifle ich noch heute, ob ich das Prädikat »cum laude« wirklich verdient hätte.

Während des Studiums hatte ich viel Interesse für Architektur, ein Randgebiet meines eigentlichen Faches. Wäre ich nicht als ein Philips erblich belastet gewesen, so hätte ich wahrscheinlich in Delft Architektur studiert. Zwei Jahre lang besuchte ich sogar die Vorlesungen von Prof. Dipl.-Ing. R. L. A. Schoemaker, der Zweckbauten, vor allem Holz- und Stahlkonstruktionen, behandelte. Auch mit Entwürfen für Fabrikanlagen befaßte ich mich. Diese Neigung lag wohl in der Familie. Mein Großvater mütterlicherseits, G. J. de Jongh, war der große Hafengebäudebaumeister Rotterdams gewesen. Auch mein Vater hatte sich immer sehr für Bauvorhaben interessiert und ebenso überzeugende wie brauchbare Ideen dazu geäußert. Meine Neigung sollte sich später als sehr nützlich erweisen; gibt es doch kaum ein Unternehmen, das in den vergangenen fünfundvierzig Jahren soviel gebaut hat, wie Philips. Wer ein Unternehmen leitet, hat nur Vorteile davon, daß er Baupläne sachkundig mitvorbereiten und ihre Ausführung – wo immer in der Welt – verfolgen kann.

Beim Delfter Lustrum von 1928 stand ich ganz anders da als 1923. Damals war ich nur Außenseiter gewesen; jetzt gehörte ich dem Theaterausschuß an und wirkte aktiv bei allem mit. Es lag auf der Hand, daß mir die Verantwortung für das Beleuchtungssystem der Lustrumaufführung übertragen wurde. Auf dem Pferdemarkt zu Delft spielten wir ein Stück von Mannus Franken, »D 16 MM«, unter der Regie Albert van Dalsums. Thema des Stückes war die Mechanisierung und ihre Auswirkung auf die Menschheit, mit einer Warnung, was geschehen würde, wenn sich die Menschen weiterhin nur materia-



listischen Ideen hingäben. Den Schluß bildete eine Tankschlacht. Zur Beleuchtung dienten Suchlichter, die uns die Pioniertuppen geliehen hatten. Dabei half uns einer ihrer Offiziere, Ingenieur A. J. Gelderblom, so daß alles einwandfrei und auf die Sekunde genau funktionierte. Nicht lange danach trat dieser fähige Techniker bei Philips in Dienst.

Im Juni 1929 hatte ich das Kandidatsexamen bestanden, und im September desselben Jahres wollte ich mich zur Diplomprüfung melden. Die Zwischenzeit betrachteten Sylvia und ich eigentlich als verlorene Zeit. Deshalb beschlossen wir im Einvernehmen mit unseren Eltern, im Juli zu heiraten, so daß wir Zeit für eine herrliche Hochzeitsreise hätten. Wir fuhren nach Italien, durch die Schweiz und Österreich – eine Reise, die zu einer Quelle der schönsten Erinnerungen für uns wurde.

### Beim Militär

Dann zogen wir nach Bloemendaal, einer Villensiedlung in der Nähe Haarlams. Dieser Ort in Nordholland mochte auf den ersten Blick als merkwürdige Wahl erscheinen. Wir hatten uns dafür entschieden, weil ich meinen Militärdienst noch abzuleisten hatte, und zwar in dieser Gegend. Meine Auffassung über den Wehrdienst unterschied sich recht stark von der einiger meiner Kommilitonen, die diese Zeit möglichst schnell abdienen wollten, indem sie einfacher Soldat blieben. Im Gegenteil, die Offiziersausbildung war in meinen Augen eine gute Vorbereitung für spätere leitende Funktionen. Mein Großvater De Jongh war schon Offizier gewesen. Damals mußte der angehende Rekrut bei der Anmeldung ein Los ziehen, wonach er abzuwarten hatte, welcher Einheit er zugeteilt wurde, oder er konnte sich freiwillig für eine bestimmte Einheit melden. Ich hatte mich schon vor Jahren zur Artillerie gemeldet. Inzwischen hatte ich erfahren, daß das Heer jedes Jahr vier Ingenieure für eine Spezialausbildung einstellte. Das lockte mich, ich bewarb mich und wurde tatsächlich ausgewählt. Die Ausbildung fand in den Artillerierüstungswerkstätten bei der »Hembrücke« statt, was mit Vorteilen verbunden war. Erstens blieb man völlig in seinem Beruf tätig und konnte sich darin befähigen, und zweitens brauchte man nicht in der Kaserne zu wohnen, während die Dienststunden normal waren. Bei der »Hembrücke« waren die Arbeitszeiten günstig: von halb acht Uhr morgens bis vier Uhr nachmittags, mit einer halben Stunde Mittagspause. Den frühen Feierabend hatte man den

vielen Amsterdamerinnen zuliebe eingeführt, die dort arbeiteten und so rechtzeitig zu Hause sein konnten. Das alles hatte meine Frau und mich veranlaßt, nach Bloemendaal zu ziehen. Im September 1929 pendelte ich noch mit dem Zug nach Delft, um mein Pensum an Entwürfen für das Diplom zu erfüllen. Die letzten Arbeiten und alle Berechnungen konnte ich zu Hause ausführen. Dann trat ich meinen Dienst bei den Artillerierüstungsbetrieben an. Und so kam es, daß wir unser erstes Ehejahr in Bloemendaal verlebten.

Ich wurde der Patronenfabrik zugeteilt. Meine Aufgaben waren interessant und verantwortungsvoll, ohne daß die Belastung gleich zu stark gewesen wäre. Mein Vorgesetzter, Dipl.-Ing. L. L. E. Ornstein, war ein ausgezeichnete Chef. Er machte es mir nicht leicht, was ich als Vorteil empfand. Beruflich habe ich dort viel gelernt. Bald wurde ich dem Leiter der Werkzeugabteilung als Assistent zugewiesen, und nach einiger Zeit übernahm ich seinen Posten. Hier kam es vor allem auf die Planung an. Die Werkzeuge mußten rechtzeitig in der Fabrik sein. Wir fabrizierten Preßformen für Maschinengewehrgehäusen, und zwar in großen Mengen. An diese Preßformen wurden hohe Anforderungen gestellt. Ich lernte hier, Zeitstudien anzufertigen, wobei mir bewußt wurde, wie verschieden die Menschen veranlagt sind. Der eine fertigt in aller Ruhe in einer bestimmten Zeit 125 Stück an, während der andere mit Mühe 95 erreicht. Der eine liefert mühelos einwandfreie Arbeit ab, während der andere schuftet und schwitzt – bei schlechteren Ergebnissen.

Ein anderes Kapitel war der Umgang mit Menschen. Bei der »Hembrücke« gab es die verschiedensten Typen. An der Drehbank standen gläubige Christen neben glühenden Kommunisten, und dazwischen fanden sich alle Schattierungen. Leute aus dem Amsterdamer Jordaanviertel wollten sich nicht einlassen mit denen aus der Gartenstadt Oostzaan. So hatte ich mit vielerlei Menschen zu tun, was mich durchaus reizte, – ein Interesse, das ich von zu Hause mitbekommen hatte. Wenn ich die Werkstatt betrat, grüßte ich die Leute, was nicht üblich war. Aber ich versuchte auch, zu höheren Produktionen zu gelangen. Es gab zwar ein Akkordsystem, das aber für die Arbeiter nicht sehr ergiebig war. Bei steigenden Leistungen wurde der Tariflohn sofort an die erhöhte Leistung angepaßt, das sogenannte »Abstechen«. Man hütete sich, schneller zu arbeiten. Wollte man wirklich eine höhere Produktion erzielen, so war es notwendig, den Tariflohn für eine bestimmte Zeit zu garantieren, auch wenn die Arbeiter die Norm noch so sehr überschritten. Es gelang mir, die Direktion davon zu überzeugen, daß dies die einzig richtige Methode war. Es schien mir wert, mich dafür einzusetzen, aber dann mußte auch unumstößlich feststehen, daß der Tariflohn ein Jahr lang unverändert blieb.

Dieses System bedeutete allerdings, daß ein Tarifsatz vor seiner Fixierung genau und ehrlich berechnet werden mußte. Die Einführung des neuen Systems war für mich mit interessanten Erfahrungen verbunden. Erst traute man der Sache nicht, aber als sich zeigte, daß nicht »abgestochen« wurde, fingen die Leute an, mehr und mehr zu produzieren – einige erzielten Mehrleistungen von über 40 Prozent! Das brachte damals ein ganz schönes Extrasümmchen ein. Außerdem bekamen die Menschen viel mehr Freude an ihrer Arbeit. Sie untersuchten, wie sie – bei gleicher Qualität – noch schneller arbeiten konnten, und entwickelten eigene Initiativen. Für die Arbeitnehmer und mich war es eine interessante Zeit. Nach meinem Weggang kam es jedoch durch Fragen in der Volksvertretung – es hieß, die Arbeiter der Artilleriefabrik würden zu höheren Leistungen gezwungen – zu einer Änderung des Lohnsystems, so daß der Anreiz für die Leute bald verschwand.

Wie zu erwarten, schalten die Kommunisten mich »das Fabrikantensöhnchen«. Am Fabrikator wurde ein Blättchen feilgeboten, in dem man lesen konnte, der Sohn des Lampenkönigs sei dabei, die Arbeiter der Artilleriefabrik auszubeuten. Solche Behauptungen wurden von den Arbeitern selbst nicht ernst genommen, wie folgendes Erlebnis zeigte.

Es war 1930, kurz vor dem 1. Mai, dem Tag der Arbeit, an dem die Arbeit ruhte. Und ausgerechnet jetzt kam ein großer Auftrag von der Marine! Zwei Zerstörer sollten im Juni nach Niederländisch-Indien fahren und die übliche Ladung Munition mitnehmen. Die Werkzeugabteilung erhielt einen Eilauftrag: es mußten Stempel für 12-cm-Kartuschenhülsen angefertigt werden. Das konnte nur auf unseren beiden größten Drehbänken geschehen, die von zwei sehr geschickten Facharbeitern bedient wurden, zufällig beide überzeugte Kommunisten. Der Leiter der Patronenfabrik sah schwarz: nie würden sich die beiden am 1. Mai dazu bereit erklären! Ich war optimistischer: fragen wollte ich sie auf jeden Fall, im schlimmsten Fall würden sie nein sagen. Also ging ich zu ihnen – und was hörte ich? »Nun Herr Ingenieur, wenn Sie sagen, daß es wirklich nötig ist, kommen wir. Es ist zwar 1. Mai, aber der kommt nächstes Jahr wieder.«

Außer den Arbeitern waren es die Beamten, die ich während meiner Dienstzeit kennen und verstehen lernte. Ich selbst hatte bei der »Hembrücke« Beamtenstatus, wodurch ich mehr Verständnis für ihre Denkungsart bekam. In der privaten Wirtschaft lästert man leicht über Beamte; ich erfuhr jedoch, wie gewissenhaft sie ihre Aufgaben erfüllen. Darum bemühte ich mich auch selbst, ohne daß ich nachher immer das Gefühl hatte, die Sache richtig gemacht zu haben. Viele Aufträge vergaben wir an kleine Lieferanten, die ich

nicht selten unter Druck setzte, nach der üblichen Methode: Mein Herr, Sie arbeiten für den Staat, der Preis muß möglichst niedrig sein, und wenn Ihnen mein Angebot nicht paßt, such' ich mir einen andern! – Das war nicht immer richtig und reell, wie mir erst später zu Bewußtsein kam. Diese Zulieferer hatten oft nur einen einzigen Kunden: uns, die Artilleriefabrik. Ich rechnete dann auf Heller und Pfennig aus, was uns – bei unseren perfekten Maschinen und unserer einwandfreien Organisation – die Sache kosten würde, wobei ich zu Preisen kam, die keinerlei Gewinn ergaben. Doch hielt ich mich für einen ganzen Kerl, wenn ich den Lieferanten solche Preise abzurufen wußte! Wenn man 25 ist, denkt man schnell: Sollen sie nur kommen!

Später wurde mir mit gleicher Münze heimgezahlt, als ich dem großen Staatsbetrieb, der Post, Offerten machen mußte.

Auch bei Philips sind wir auf Zulieferung angewiesen. Das ist »Einkauf« für uns, und deshalb streben wir nach richtigen, niedrigen Preisen, wobei wir wissen, daß es wichtig für uns ist, für gute Beziehungen zwischen den Lieferanten und uns zu sorgen. Sie stellen sich auf die Arbeit für uns ein, schaffen auch teure Apparatur dafür an, und da wäre es unbillig, eine regelmäßige Beziehung plötzlich abubrechen, weil ein anderer um einen Bruchteil billiger liefert. Das könnte eine solche Firma ruinieren. Außerdem lassen treue Lieferanten einen nicht im Stich, wenn in Haussezeiten bestimmte Dinge knapp werden.

In meiner Militärzeit lernte ich die Mentalität des Verteidigungsministeriums und seiner Offiziere gut kennen. Zwischen ihrer Denkweise und der der Privatwirtschaft besteht ein Unterschied wie Tag und Nacht. Die Prioritäten liegen anders. Es interessiert sie nicht, irgendeinen Betrieb in Gang zu halten. Die Artilleriefabrik hatte oft die größten Schwierigkeiten, weil die auftraggebenden Instanzen in Den Haag sich nicht im geringsten für einen Betrieb verantwortlich fühlten, der, genau betrachtet, ein Staatsbetrieb war. Sie gingen von dem Grundsatz aus, ein Auftrag sei dem billigsten Lieferanten zuzusprechen.

Meine Arbeit bei der Rüstungsfabrik machte mir Freude, und ich gewann mir viele Freunde, sowohl unter den Offizieren und Ingenieuren als auch unter den anderen Mitarbeitern. Der Leiter der Fabrik, Dr. Ornstein, schenkte mir sein Vertrauen, und da Maschinen- und Werkzeugbau mein Fachgebiet war, durfte ich ihn später beim Einkauf der Ausrüstungen beraten. Das interessierte mich, ich habe viel daraus gelernt. Wenn ich alles überblickte, war ich der festen Überzeugung, daß ich mit Werkzeug- und Maschinenbau als Studienfach und der Militärzeit bei der Artilleriefabrik die beste Wahl getroffen

hatte.

Ein Bild aus jener Zeit, das ich nie vergessen habe, gehört nun wohl endgültig der Vergangenheit an. Zum Mittagessen trafen wir uns in der Kantine, die Aussicht auf den Nordseekanal bot. Regelmäßig fuhren dort die Fahrgastschiffe der Amsterdam-Batavia-Linie vorbei: »Marnix van St. Aldegonde« und »Johan van Oldenbarnevelt«. Es waren schöne Schiffe, die wir mit Stolz betrachteten, wenn wir sie beim Auslaufen oder bei der Heimkehr sahen. Noch stets erfüllt es mich mit Bedauern, daß im heutigen Holland so wenig vom Ruhm der Seefahrt erhalten ist.

Nach dem Ende der Militärzeit zog ich mit meiner Familie nach Eindhoven. Unsere Tochter Digna war am 14. September 1930 in Bloemendaal geboren worden. Es war ein reizendes Mädchen, und wir waren sehr glücklich.

Am 1. Dezember 1930 sollte ich bei der Philitfabrik anfangen. Der erste Gang führte mich zu meinem Vater, der mit mir über mein Gehalt reden wollte. Er eröffnete die Verhandlungen: »Nun, Frits, was hattest du selbst gedacht?«

»Nach meinen Vorstellungen muß ich hier 3500 Gulden im Jahr verdienen.«

»Na hör mal! Alle jungen Ingenieure, die wir hier einstellen, fangen mit 2400 an. Warum sollte ich dir mehr bezahlen?«

»Aber du mußt bedenken, daß ich schon ein ganzes Jahr Praxis hinter mir habe. Die Praxis, die war genau das, was ich hier tun werde. Ich meine, ich bin es wert. Außerdem weiß ich, daß Kollegen, die ihren Wehrdienst auch bei der Hembrücke geleistet haben, woanders dasselbe verdienen. Die kennen doch ihr Fach um kein Haar besser als ich. Wieso soll ich es also nicht wert sein?«

»Ja... ja... vielleicht hast du recht.« Er schmunzelte verhalten. »Na gut, fangen wir mit 3500 an.«

Damit war unser erstes Gespräch dieser Art zu Ende. Ich hatte das Gefühl, daß mein Vater den Kaufmannsgeist in mir schätzte: ich hatte mich nicht zu billig verkauft! Und nun war ich in Der Fabrik angelangt.

## II. KAPITEL

---

### IN DER PHILITEFABRIK

Die Geschäftsführung der Philitefabrik, wo meine Karriere bei Philips beginnen sollte, lag in Händen von Dipl.-Ing. Houwink, einem besonders fähigen Chemiker. Die Herstellung von »Philite« – unser Name für einen damals vielfach verwendeten Kunststoff – beruhte ausschließlich auf chemischen Prozessen; insoweit also lag diese bei ihm in den richtigen Händen. Aber angesichts der ständig wachsenden Bedeutung der Herstellung von Radioapparaten, die wiederum größtenteils von der rechtzeitigen Lieferung der Einzelteile aus der Philitefabrik abhängig war, brauchte man jemanden, der sich um den betriebswirtschaftlichen Bereich der Leitung kümmerte. Dazu gehörten Planung, Koordination der Fertigung, Einhaltung von Lieferzeiten und dergleichen. Meine wichtigste Aufgabe sollte es sein, dafür die Verantwortung zu übernehmen. Die Fertigung war Dipl.-Ing. Visman und seinem Stab anvertraut.

Mit Begeisterung stürzte ich mich in die neue Arbeit. Die Philitefabrik, eines unserer hohen Gebäude des Werkskomplexes in Strijp, war in jüngster Zeit erheblich vergrößert worden und stand in ihrer neuen Gestalt beinahe ein Jahr. Damals waren Erweiterungen bei Philips nichts Besonderes. Dabei muß man bedenken, daß in den niederländischen Fabriken des Konzerns – schon damals sprachen wir von »dem Konzern« – nicht weniger als 28 000 Menschen beschäftigt waren, die meisten in Eindhoven. Besonders in den vorangegangenen Jahren war die Zunahme an Arbeitskräften wirklich enorm gewesen, und für all diese Menschen mußte Platz geschaffen werden.

Das galt auch für meine Familie, die auf drei Personen angewachsen war. In Eindhoven konnten wir uns in der Parklaan, in einem der Häuser für Ingenieure, die dort soeben erbaut worden waren, häuslich niederlassen. In demselben Vier-Häuser-Block war das gerade gegründete Lorentz-Lyzeum untergebracht. Vorläufig befand es sich dort in zwei Wohnhäusern, eine provisorische Lösung, die von sehr langer Dauer sein sollte, bis nach dem Kriege! Das junge Lyzeum erfüllte unsere neue Umgebung mit Leben und Geselligkeit. Deshalb luden wir zur Feier der Geburt unseres zweiten Kindes Anton Frederik, im März 1932, die ganze Schule nach niederländischer Sitte zu

Zwieback mit Aniszucker ein. Heute wäre das kaum noch denkbar: Statt der hundert Schüler von damals sind es jetzt rund vierhundert.

Das neuerliche Wohnen in meiner Heimatstadt hatte für mich viele anregende Seiten. Ich traf alte Freunde, die ich noch aus der Pfadfinderzeit kannte; ich wurde Mitglied eines Kegelklubs, und selbstverständlich begegnete ich zahlreichen Studien- und Altersgenossen aus Delft, die in den letzten Jahren eine Stelle bei Philips gefunden hatten. Am meisten genoß ich jedoch zu der Zeit das Leben in unserer jungen Familie, wo unsere Kinder gesund und munter in der mir so vertrauten Brabanter Umgebung heranwuchsen.

In der Philitefabrik herrschte damals eine besondere Atmosphäre, und das ist bis heute so geblieben. Zum Teil liegt das an der Arbeitseinteilung in drei Schichten. Die Pressen und Geräte, die man für die Herstellung von Philite brauchte, waren so kostspielig, daß sich die Produkte zu sehr verteuert hätten, wenn die Anlagen nicht ständig in Betrieb gewesen wären. Das galt sowohl für die hydraulischen Pressen als auch für die Pressformen; von letzteren hätte man noch mehr anschaffen müssen, wäre nicht die Möglichkeit, rund um die Uhr zu arbeiten, gegeben gewesen. Das hätte enorme Investitionen erfordert, die Gefahr langer Lieferzeiten vergrößert und die Kosten unverantwortlich erhöht.

In der Philitefabrik wurden die verschiedenartigsten Produkte hergestellt, sowohl für das Baugewerbe als auch für Haushaltszwecke. Die Hauptaufgabe war jedoch die Fertigung von Teilstücken für Rundfunkapparate. Wir stellen Vorder- und Rückseiten her, Böden und Deckel, bis hin zu ganzen Gehäusen, die Lautsprecher nicht zu vergessen. Damals gab es die thermoplastischen Materialien noch nicht, deren Anwendung nach dem Zweiten Weltkrieg einen so mächtigen Aufschwung genommen hat. »Philite« war eine Art Bakelit, dessen Herstellung auf einem zu Beginn dieses Jahrhunderts von dem belgischen Chemiker Baekeland entwickelten Verfahren basierte. Als Rohstoff dienten Phenol und Kresol, beides Nebenprodukte der Steinkohle. Diese wurden als Preßpulver in die Preßformen gefüllt. Manchmal wurde das Pulver zu abgewogenen Tabletten vorgepreßt; dadurch sparte man Preßpulver, und es staubte weniger. In der Presse wurden Unterteil und Oberteil zusammengedrückt und stark erhitzt. Bei einem Druck von 200 atm wurde die Masse flüssig, worauf sie einige Minuten lang »backen« mußte, um zu erhärten. Dann konnte die Presse geöffnet und das Werkstück aus der Preßform gehoben werden, um poliert und weiterverarbeitet zu werden. In diesem leisen Arbeitsprozeß war das Sauberblasen der Pressformen mit Pressluft das einzig auffallende Geräusch.

Hier war vorerst mein Arbeitsfeld, inmitten der Maschinen und vor allem inmitten der Menschen. Mit dem anderen Betriebsleiter, Dipl.-Ing. Houwink, verstand ich mich gut, ebenso mit den Ingenieuren, Abteilungsleitern, Meistern und Pressern. Zusammen mit ihnen versuchte ich systematisch zu ermitteln, wo sich Probleme ergaben. Wir forschten nach den Ursachen für den bei der Fabrikation entstehenden Ausschuß. Es kam mir vor allem darauf an, die Arbeitsprozesse besser zu organisieren, um zu erreichen, daß die Einzelteile rechtzeitig an die Radiofabrik geliefert wurden. Die Fertigungsbereiche mußten genau aufeinander abgestimmt sein. Wenn wir nur mit einem einzigen Teilstück im Verzuge waren, stockte das Montageband des betreffenden Rundfunkapparates, und weitere Stagnationen waren die Folge. Diesem Problem wandte ich meine volle Aufmerksamkeit zu, wobei mir die Erfahrungen, die ich bei der Artilleriefabrik im Planungsbereich gesammelt hatte, sehr zustatten kamen.

Es war ein interessanter Aspekt der Schichtarbeit, daß ich mich oft nachts in der Fabrik aufhielt, vor allem dann, wenn wir die Fertigung neuer Produkte anlaufen ließen. Um solche Prozesse konnte man sich in der Stille der Nacht besser kümmern als in der unruhigen Geschäftigkeit, die tagsüber herrschte. Während dieser nächtlichen Prüfarbeiten bekam ich auch leichter Kontakt zu den Menschen, die hier beschäftigt waren. Man fand Zeit, um einmal in Ruhe ein Gespräch zu führen. Daneben war es nützlich, durch Abteilungen zu gehen, in denen nicht gearbeitet wurde. Mit dem Nachschlüssel in der Hand, durchwanderte ich das Gebäude und sah nach, ob auf Ordnung und Sauberkeit geachtet wurde, ob Presspulver – stets ein teurer Rohstoff – verschüttet war oder ob die Dampfleitungen intakt waren.

In meinem ersten Jahr bei Philips lernte ich außer den technischen auch andere Bereiche des Betriebs kennen. Ich stellte fest, wie der Arbeitsablauf in einer Abteilung war und welches Verhältnis zwischen Abteilungsleitern, Meistern, Schichtführern und Arbeitern herrschte. Ich erfuhr Einzelheiten über die Akkordlöhne bei Philips, wie sie berechnet und ausgezahlt wurden. Zu meinen Aufgaben gehörte es auch, Ungerechtigkeiten aufzuspüren und sie zu beseitigen. Dazu kam die Einstellung von Personal, Beurteilungen, Beförderungen und leider auch Entlassungen.

Durch unsere Lieferungen an andere Fabriken des Konzerns lernte ich die Abteilungen dieser Betriebe kennen und die Menschen, die dort arbeiteten. Ich ging denselben Weg, den jeder Neuling bei Philips auch heute noch durchläuft.

Für die Produkte, die wir an unsere Röntgenfabrik lieferten, galten beson-



ders hohe Anforderungen. Es handelte sich hier um Einzelteile aus Philite, die starken elektrischen Spannungen standzuhalten hatten. Das bedeutete, daß sie sehr fest und homogen gepresst werden mußten, ohne Bildung von Schrammen oder Bläschen. In Anbetracht der unterschiedlichen Anforderungen, die unsere Abnehmer stellten, mußten unsere Presser qualifizierte und sorgfältige Facharbeiter sein.

Als ich in der Philitefabrik unser Lohnsystem kennenlernte, ergaben sich Differenzen der Art, wie ich sie selbstverständlich während meiner Laufbahn bei Philips noch öfters erlebte. So war ich zum Beispiel in manchen Dingen ganz anderer Ansicht als Dipl.-Ing. Fetter, der verantwortliche Mann für unsere Sozialpolitik. Fetter, ein absolut unbestechlicher Mensch, behandelte mich wie jeden anderen Ingenieur bei Philips und kümmerte sich nicht um das, was man »meine Herkunft« nennen könnte. Wenn einer unserer Leute sich besonders angestrengt hatte, war ich geneigt, dem Betreffenden eine Vergünstigung zu gewähren, etwa in Form einer geldlichen Belohnung oder eines zusätzlichen halben Urlaubstages. Das aber paßte nicht ins System. Von solchen Dingen wollte Fetter absolut nichts wissen, und wenn ich ihn daraufhin ansprach, zeigte er sich unnachgiebig und sagte: »Sie müssen sich an die Betriebsvorschriften halten, die derartiges nicht vorsehen. Daran können Sie nicht vorbeigehen.« Genau betrachtet, hatte er recht, aber mir fiel es nicht immer leicht, das einzusehen.

Nach einigen Monaten hatte ich erreicht, daß die Produktion in der Philitefabrik gut funktionierte und die Lieferzeiten eingehalten wurden, vorausgesetzt, daß die Pressformen rechtzeitig fertig waren. Erhielten wir eine Pressform zwei Wochen zu spät, so verzögerte sich auch das Pressen um zwei Wochen.

Die Anfertigung von Pressformen ist keine einfache Sache. Sie bestehen aus besonders hartem Stahl, da sie dem hohen Betriebsdruck der Pressen standhalten müssen. Bei der Herstellung ist viel Handarbeit vonnöten. Unsere Pressformen kamen aus der Werkzeugmacherei, einer Abteilung der Maschinenfabrik. Von dieser Abteilung hing es also ab, ob die Philitefabrik und die Radiofabrik ihre Produktionsziele erreichten.

Das war für mich der Anlaß, mit Dipl.-Ing. Otten zu sprechen, der als stellvertretender Direktor für die gesamte Produktion verantwortlich war. Otten, der später jahrelang an der Spitze des Philipskonzerns stand, war mit meiner älteren Schwester Annetje verheiratet, – für mich war er also mein Schwager Frans. Ich schlug Frans vor, meine Aufgabe in der Philitefabrik einem anderen zu übertragen, um mir Gelegenheit zu geben, die Produktion in der Ab-

teilung Werkzeugbau nach einem modernen System zweckmäßiger zu gestalten. Otten war einverstanden, und nun erhob sich die Frage: Wer sollte mein Nachfolger werden? Ich schlug den Mann vor, den ich als meine rechte Hand betrachtete; ist man doch in einem solchen Falle geneigt, seinen nächsten Mitarbeiter als Nachfolger zu sehen. Otten aber wußte, daß ein guter zweiter Mann nicht immer ein brauchbarer erster Mann ist. Er bezweifelte die Eignung meiner »rechten Hand« für diese Position und ernannte Dipl.-Ing. Polis zu meinem Nachfolger. Polis, der aus der Abteilung »Technische Betriebe« kam, war seiner Aufgabe völlig gewachsen. Jahrelang stand er, zusammen mit Dipl.-Ing. Houwink und Dipl.-Ing. Visman, an der Spitze der Philitefabrik.

In der Werkzeugmacherei kamen mir meine Erfahrungen aus der Artillerie-Rüstungswerkstatt wieder zugute. Dort hatte ich gelernt, mit Plantafeln zu arbeiten, und nun führte ich in Eindhoven ein ähnliches System ein. Mittels dieser Tafeln ließ sich auf einen Blick erfassen, wie es um die einzelnen Aufträge stand. In der Vergangenheit hatte sich gezeigt, daß Mangel an Übersicht leicht zu Verzögerungen führte, unter denen dann in der Folge andere Abteilungen und Fabriken zu leiden hatten. Auch kam es vor, daß Chefs und Meister leichtfertig allerlei Augenblicksentscheidungen trafen, die dann zwar kurzfristig Erleichterung brachten, auf die Dauer gesehen aber die Schwierigkeiten nur verlagerten.

Die Plantafeln allein bedeuteten nicht, daß alle Probleme beseitigt waren. Ein einziger Fehler in der Organisation konnte leicht zu unbegründeten Überstunden führen mit der Gefahr, daß weitere Fehlschlüsse folgten. So hatte einer unserer Werkzeugmacher den Sonnabendnachmittag und den ganzen Sonntag über an einer Pressform gearbeitet, die angeblich dringend benötigt wurde. Er bekam dafür zwar Überstundenlohn, aber es war doch ein Opfer für ihn. Was geschah nun aber? Einige Tage später stellte er fest, daß die von ihm gefertigte Preßform noch immer im Lager lag.

Als ich davon erfuhr, wurde ich wütend. Wie hatte der Mann darauf reagiert? Zwar mußte eine Pressform noch kontrolliert, gehärtet und weiterbearbeitet werden, aber wenn sie wirklich so dringend gebraucht wurde, daß jemand sogar seinen Sonntag dafür opfern mußte, hätte sie am Montagvormittag um 10 Uhr alle Kontrollen durchlaufen haben müssen!

Um die Arbeit straffer regeln und einteilen zu können, ließ ich dringende Aufträge auf der Plantafel rot markieren. Das bedeutete, daß ohne Rücksprache mit mir nicht vom Schema abgewichen werden durfte. Der damalige Direktor der Werkzeugmacherei, ein tüchtiger Mann und fähiger Ingenieur,

mußte sich erst einmal daran gewöhnen, daß ein junger Kerl ein neues System einführte. Nach einem halben Jahr hatte ich jedoch mein Ziel erreicht: Die Produktion in der Abteilung Werkzeugbau funktionierte einwandfrei.

Nun machte ich mich an die Arbeit in der Maschinenfabrik selbst. Hier wurden unter anderem die Maschinen zur automatischen Herstellung von Glühbirnen und Rundfunklampen gebaut. Die Produktion von Rundfunklampen, später Rundfunkröhren genannt, erhöhte sich sprunghaft. Meine Aufgabe war es, die Planung in der Maschinenfabrik zu verbessern; ich brauchte mehr als ein halbes Jahr dazu.

Obgleich ich anschließend in den unterschiedlichsten Sektoren des Philipskonzerns tätig war, behielt ich – auch nach meiner Ernennung zum stellvertretenden Direktor des Konzerns im Jahre 1935 – die Oberaufsicht über die Maschinenfabrik und die Philitefabrik. Bis heute gilt diesen Bereichen mein besonderes Interesse.

Inzwischen war ich mit ganz anderen Problemen konfrontiert worden. Die große Krise, die mit dem berühmten Schwarzen Dienstag im Oktober 1929 in Wallstreet begonnen hatte, schlug nun auch in Eindhoven unbarmherzig zu. Anfangs hatten wir wenig davon gemerkt. In der ersten Hälfte des Jahres 1930 sah es für uns noch recht günstig aus, aber dann kam der Umschwung. Hier und da stockte das Wachstum, der Umsatz schrumpfte, obgleich einige Abteilungen noch vollauf zu tun hatten. In meinem eigenen Arbeitsfeld spürte ich bald den Gegenwind, und ich war nicht der einzige.

In dieser nicht ganz leichten Zeit, in der ich mich bei Philips einarbeiten mußte, fand ich große Hilfe bei meiner Frau, vor allem durch ihre ständige und aufrichtige Anteilnahme. Das war um so bemerkenswerter, als sie einem Haager Milieu entstammte, das völlig außerhalb der Industrie und der damit verwandten Probleme stand. Sie fühlte sich nicht nur in der Eindhovener Philipsgemeinschaft sofort heimisch und wurde daher sogleich in diese aufgenommen, sondern zeigte auch ein reges Interesse für alles, was in ihrer neuen Umgebung lebte, so daß ich alle meine Probleme stets mit ihr besprechen konnte. Während meiner 45 Jahre bei Philips hat dieses Interesse bei meiner Frau nie nachgelassen. Immer war sie, durch praktische und wertvolle Mitarbeit auf ihrem Gebiet, meine unverdrossene und tapfere Gefährtin.

## Eine Reise nach Amerika

Im Jahre 1931 unterbrach ich meine Arbeit bei Philips durch eine Reise nach Amerika. Heutzutage ist das nichts Außergewöhnliches mehr, aber damals bedeutete es für jeden jungen Philips-Ingenieur die Erfüllung eines Herzenswunsches. Sie alle träumten von der Chance, dieses erstaunliche Land kennenzulernen. Dieser Wunsch beruhte vor allem darauf, daß die Vereinigten Staaten das alte Europa gerade im vorangegangenen Jahrzehnt auf eindrucksvolle Weise überholt hatten, was ihre Fertigungsmethoden betraf. Noch vor kurzem hatte es ganz anders ausgesehen. Bis 1914 konnte man Amerika hinsichtlich seiner industriellen Entwicklung wirklich nicht als Wunderland bezeichnen. Es mußte also ein gewaltiger Umschwung stattgefunden haben, und meiner Auffassung nach verdankten die Amerikaner ihren Vorsprung vor allem ihren unglaublichen Anstrengungen für den Unterricht der Jugend.

Das junge amerikanische Volk, ein Schmelztiegel von Menschen aus allen Ländern Europas, war von dem unzählbaren Drang beseelt, vorwärts zu kommen. Die meisten Einwanderer erhofften sich nicht mehr viel von einer Zukunft in Europa. In »God's own country« wurden sie ohne viel Federlesens als Bürger aufgenommen, und in den Schulen prägte man ihren Kindern ein, daß Amerika das Land der Zukunft war, wo jeder eine echte Chance bekam, zumindest, wenn man arbeiten und etwas leisten wollte. Dabei legten die Amerikaner eine bewunderswerte Energie an den Tag. Was sie auch anfangen, – alles wurde mit unermüdlicher Ausdauer zu Ende gebracht. Jeder begriff, daß nur Erfolg haben konnte, wer etwas gelernt hatte und sein Fach verstand. Darüber hinaus hatte der Erste Weltkrieg für die amerikanische Industrie einen gewaltigen Ansporn dargestellt. Mit allen erdenklichen Mitteln mußten die riesigen Gütermengen produziert werden, die der Krieg erforderte. Durch die Anforderungen der Rüstungsindustrie lernte Amerika, die Massenfabrikation noch besser zu bewältigen.

In zwei Bereichen hatte sich die Massenerzeugung schon vor dem Ersten Weltkrieg entwickelt: in der Waffenindustrie – wo man auch bei serienmäßiger Herstellung mit engen Toleranzwerten arbeiten mußte – und in der Nähmaschinenindustrie. Schon vor 1914 war Singer *der* Nähmaschinenhersteller der Welt. Wollte man diese Maschinen massenweise herstellen, so war höchste Sorgfalt unerläßlich. Die Käufer verlangten die unbedingte Sicherheit, daß ihre Nähmaschinen überall – auch im entlegensten Dorf, fern der Zivilisation – gut funktionierten und Ersatzteile paßten. Später wurden Autos ein wichtiges Massenprodukt. Hier hatte Amerika einige große Pioniere,

von denen Henry Ford als erster zu nennen ist. In den zwanziger Jahren wurde die Kraftfahrzeugindustrie zum Schrittmacher der gesamten industriellen Entwicklung in den Vereinigten Staaten. Man denke dabei an die Zulieferbetriebe, angefangen von der Stahlindustrie bis hin zur Textilindustrie und den Farbenfabriken.

Wir jungen Ingenieure in Eindhoven hatten viel darüber gelesen, vor allem, weil die amerikanische Fachliteratur immer bedeutender wurde. Im Werkzeugbau, meinem eigenen Fach, hatten die Amerikaner uns Europäer in mancher Hinsicht überholt. Die amerikanischen Fabrikanten verfahren beim Bau ihrer Maschinen großzügiger; sie wagten es, reichlich Material zu benutzen, im Gegensatz zu ihren deutschen Kollegen, die alles genau berechneten und ihre Konstruktionen hin und wieder wohl auch zu knapp kalkulierten.

Als mein Vater im Mai 1931 mit einigen Mitarbeitern seines Stabes Amerika besuchen wollte und mich fragte, ob ich ihn begleiten wolle, nutzte ich selbstverständlich diese Chance. Er reiste in Gesellschaft von Mr. van Walssem und Dipl.-Ing. Hijmans, dem führenden Mann unserer Patentabteilung. Der Zweck ihrer Reise waren geschäftliche Verhandlungen, mit denen ich noch nichts zu tun hatte. Daher konnte ich mir meinen eigenen Reiseplan entwerfen. Dazu gehörten Besuche in den Fabriken für Werkzeugmaschinen, Pressen und dergleichen bei den bekannten Firmen Warner & Swasy, Cincinnati, Gould & Eberhard, von denen ich schon viel gehört hatte, und Besichtigungen amerikanischer Großunternehmen wie General Electric und Radio Corporation of America.

In Amerika bekam ich einen schweren Schock, als ich dort mit den Folgen der Wirtschaftskrise konfrontiert wurde. Ich sah Fabriken, in denen nur jede dritte Maschine in Betrieb war. An den Straßenecken standen Menschen, die Äpfel feilboten, um wenigstens etwas zu verdienen. In diesem harten Land gab es keine Sozialgesetze, wie etwa zur Arbeitslosenunterstützung, und viele Menschen waren der bittersten Armut ausgeliefert. Ich vermutete, daß sich die Krise auch in den Niederlanden noch stärker auswirken würde, wenngleich nicht derart katastrophal wie in den Vereinigten Staaten.

Ein augenfälliges Beispiel für die Folgen der Krise sah ich in Hartford, wo ich die bekannte Flugzeugmotorenfabrik von Pratt & Whitney besuchte. Erst kurz vor der Krise hatte man großzügige Erweiterungsbauten in Angriff genommen und trotz des Rückschlags auch fertiggestellt. Nun betrug die Kapazität der Fabrik das Achtfache dessen, was man brauchte. Trotzdem machte das Werk durch seine riesigen Abmessungen einen besonders starken Ein-

druck auf mich. Auf die Dauer erholte sich Pratt & Whitney wieder, und als ich Jahre später das Werk nochmals besuchte, machte ich eine merkwürdige Erfahrung: Derselbe Komplex imponierte mir kaum noch, obgleich sich nichts geändert hatte. Ich hatte mich an größere Maßstäbe gewöhnt und erblickte hier nun nichts Besonderes mehr.

Als weiterer Eindruck ist mir von dieser ersten Reise nach Amerika in Erinnerung geblieben, welch einen Unterschied es gab zwischen den damaligen »Riesen« wie General Electric und Westinghouse Electric einerseits und dem niederländischen Philipskonzern andererseits. Damals befaßten wir uns noch ausschließlich mit Schwachstromtechnik; heute haben sich die Größenverhältnisse einander angeglichen.

In diesem Zusammenhang ist es erheiternd, an ein Gespräch zu erinnern, das mein Vater im Juni 1934 mit David Sarnoff, dem Präsidenten der Radio Corporation of America, führte. Sarnoff war mit seinen Kollegen Clark E. Minor von General Electric und A. W. Robertson von Westinghouse in die Niederlande gekommen, um im Schloß Alt-Wassenaar einer Konferenz beizuwohnen. Anschließend reiste Sarnoff nach Eindhoven, wo er unsere Fabriken und vor allem das Laboratorium besichtigte. Dort stellte mein Vater ihm einige leitende Mitarbeiter vor, was den Amerikaner zu der Bemerkung veranlaßte:

»Well Anton, I think your staff is a staff ob babes.« Prompt kam die Antwort: »Yes David, that's just what I'm so proud of.«

Während meines Aufenthaltes in Amerika interessierte ich mich am meisten für die Fabriken, in denen Maschinen hergestellt wurden, die mit meinem Fach zu tun hatten. So besuchte ich unter anderem in Cleveland und Cincinnati die Werkzeugmaschinenfabriken gleichen Namens. Bei diesen Besuchen fühlte ich mich durch die Offenheit der Amerikaner stets angenehm berührt. In Fachgesprächen spürte man niemals das Bestreben, die eigenen Erfahrungen angstvoll vor dem Gesprächspartner zu verbergen. Auf diese Weise merkte ich, daß in der amerikanischen Industrie mehr mit allerlei Faustregeln als mit schwierigen und komplizierten Berechnungen gearbeitet wurde.

Dabei machte ich eine interessante Erfahrung, deren Ursprung noch in meiner Delfter Studienzeit lag. Für meine Diplomarbeit hatte ich von Professor Landberg den Auftrag erhalten, einen Entwurf für eine Waagrecht-hobelmachine – eine im Maschinenbau bekannte Konstruktion – anzufertigen. Meine Berechnungen zeigten mir bald, daß in einem wichtigen Teil dieser Maschine ein sehr hoher Flächendruck auftreten mußte. Das

würde bedeuten, daß dieses Teil dreimal größer konstruiert sein müßte, wenn es mit den vom Professor angegebenen Daten übereinstimmen sollte. Solche Maschinen gab es meines Wissens noch nicht, und ich bezweifelte die Anwendbarkeit dieser Konstruktion. Gerade 1929 fand aber in Cleveland eine bedeutende Maschinenausstellung statt. Ein bei Philips tätiger Ingenieur fuhr nach Amerika, um sich die Ausstellung anzusehen, und ich bat ihn, mir über die betreffenden Maschinen möglichst schnell alle Kataloge und Prospekte zu schicken, deren er habhaft werden konnte. Kaum waren die Broschüren mit dem Schiff aus Amerika angekommen, so sah ich überrascht, aber auch zufrieden, daß man in den Vereinigten Staaten dazu übergegangen war, gerade dieses Einzelteil möglichst groß zu konstruieren. Nach einem sorgfältigen Studium der Abbildungen war ich überzeugt, daß ich mit meinem Konzept den richtigen Weg eingeschlagen hatte. Tatsächlich war Professor Landberg sehr zufrieden mit meiner Arbeit. Erst als ich das wußte, zeigte ich ihm die amerikanischen Kataloge.

Etwa zwei Jahre nach meinem Diplomexamen war ich nun selbst in Amerika und konnte dort eine durch ihre Waagerechthobelmaschinen bekannte Fabrik besichtigen. Natürlich war ich daran stark interessiert und fragte den Fabrikanten, warum er erst in den vergangenen Jahren zu dieser besonders schweren Konstruktion übergegangen sei. Ich erzählte ihm, schon meine ersten Berechnungen hätten in diese Richtung gewiesen. Zu meiner Verwunderung entgegnete er, sie selbst hätten sich niemals so viele Gedanken über solche Probleme gemacht. »Wir stellen diese Maschinen schon seit Jahren her, und als wir merkten, daß gerade dieses Teil am stärksten abgenutzt wird, beschlossen wir, es künftig möglichst groß zu konstruieren.«

Eine ähnliche Einstellung bemerkte ich in Amerika, wenn es sich um die Konstruktion von Maschinen handelte, die starken Vibrationen ausgesetzt sind. Man baute dann die betroffenen Teile derart solide, daß sie durch die Erschütterung keinen Schaden litten. Nun lassen sich Erschütterungen oft schwierig berechnen, und Erfahrungen aus der Praxis können bei der Konstruktion nur nützlich sein. In Delft waren wir daran gewöhnt, diesen Bereich durch theoretische Berechnungen zu erfassen. Trotzdem berührte es mich eigenartig, als der Fabrikant mich seinem Sohn mit den Worten vorstellte: »This is Mr. Philips from Holland. He knows more about the construction of shapers than we do!« Das stimmte zwar nicht ganz, aber ein Körnchen Wahrheit war doch daran; hatte ich doch mehr Berechnungen über Hobler ausgeführt, als diese Leute gewöhnt waren. Im übrigen sind Amerikaner immer höflich, besonders gegenüber einem potentiellen Käufer ihrer Maschinen!

Die Herren der Direktion beendeten ihre Verhandlungen, und damit ging auch für mich ein anregender Besuch zu Ende. Es wurde Zeit, nach Hause zu fahren. Wir reisten wieder mit dem Schiff. Heutzutage, wo fast niemand mehr – beruflich – mit dem Schiff nach drüben reist, kann man sich das kaum noch vorstellen. Mit der alten »Statendam« fuhren wir nach Rotterdam. Die Abfahrt von New York war ein Ereignis. Wenn man vier Wochen in der Neuen Welt verbracht hatte, stellten sich alle näheren und entfernteren Bekannten zur Einschiffung an Bord ein, um Abschied zu feiern. Dabei floß der Champagner, und auf unserem Kabinendeck wurde der Abschied zu einem wahren Fest. Und nicht nur bei uns, – überall spielte sich dasselbe ab. Eine solche Abreise war eine fröhliche Angelegenheit, zu der von allen Seiten Geschenke herangetragen wurden. Schließlich war es damals noch nichts Alltägliches, von einem Kontinent zum anderen zu reisen.

Die »Statendam« benötigte für die Überfahrt viel mehr Zeit als die schnellen Schiffe der Cunard Line und der Hamburg-Amerika Linie, was der behaglichen Atmosphäre des Schiffes nur zugute kam. Vor allem die Küche hatte einen guten Ruf. Das war ganz im Sinne meines Vaters, der eine gute Mahlzeit so recht genießen konnte; das Menü des nächsten Tages bildete denn auch einen unerschöpflichen Gesprächsstoff. Und bei alledem hatte man an Bord Gelegenheit, interessante Menschen kennenzulernen. Alles in allem war eine solche Seereise eine recht teure Sache, für die man wirklich einiges übrig haben mußte. In der Regel waren es denn auch zwingende Gründe, meist geschäftlicher oder familiärer Art, die eine solche Reise veranlaßten. Zwar gab es unter den Passagieren auch reiche Amerikaner, die zum Vergnügen nach Europa reisten, wenngleich mehr in den Sommermonaten. Die Mitreisenden sahen anders aus als die Passagiere, die heutzutage in jedem Flugzeug neben einem sitzen, in Nietenhosen und Pullovern.

### Der Sturm bricht los

Die große Krise der dreißiger Jahre wurde anfangs in Eindhoven nicht in vollem Umfang spürbar. Das änderte sich aber innerhalb weniger Jahre völlig, und auch in der Philitefabrik wirkte sich die Wirtschaftskrise in voller Härte aus. Als ich bei Philips in Dienst trat, beschäftigten wir in den Niederlanden rund 28 000 Menschen, eine beachtliche Zahl für dieses Land. In der Philitefabrik arbeiteten damals etwa 750 Leute.



1931 brach auch bei Philips der Sturm mit ganzer Kraft los. Der Absatz schrumpfte, Bestellungen blieben aus, und der Sturz des britischen Pfundes war für uns mit schweren Verlusten verbunden, die nur teilweise durch Terminverkäufe gedeckt werden konnten. Für meinen Vater brachen dunkle Zeiten an. Wollte er den Betrieb aufrechterhalten, um Tausenden den Arbeitsplatz zu sichern, so konnte er sich nicht mit halben Maßnahmen begnügen, wie etwa Verzicht auf Neubesetzung, wenn Mitarbeiter, aus welchen Gründen auch immer, den Betrieb verließen. Philips mußte entlassen. Viele wurden betroffen, und alles ging rasend schnell. 1933 war die Belegschaft auf 16 000 Mann zusammengeschrumpft, von denen nur noch 450 in der Philitefabrik arbeiteten. Ein schwerer Druck lastete auf uns allen. Nicht nur die verantwortliche Leitung spürte das, sondern alle Schichten unserer Organisation.

In mancher Hinsicht ähnelten die Probleme, die mit der Arbeitslosigkeit verbunden waren, den heutigen Problemen, obwohl die Folgen damals härter waren. In jenen Jahren erhielten Arbeitslose eine geringe Unterstützung aus den Arbeitslosenkassen, die von den Gewerkschaften verwaltet wurden. War es schon schwer genug, mit dieser geringen Unterstützung auszukommen, so kämpfte der Arbeitslose auch noch mit dem bedrückenden Gefühl, sich überflüssig vorzukommen. Wer plötzlich keine Arbeit mehr hatte, betrachtete sich leicht als nutzlos, was nach damaliger Auffassung schwer wog. Die Existenz war bedroht, und mancher fürchtete auch um seine Wohnung. Wer im eigenen Haus wohnte, mußte erst den Besitz »aufzehren«, ehe er mit finanzieller Hilfe rechnen konnte. Selbst der Stab der leitenden Mitarbeiter bei Philips mußte verringert werden, – die Krise kannte weder Rang noch Namen.

Das Traurige war, daß sich über die Dauer der Krise überhaupt nichts sagen ließ. Niemand wußte, wie lange es dauern würde, ehe er wieder Arbeit fände. Das traf für den Mann an der Drehbank wie für den Ingenieur im Laboratorium gleichermaßen zu. Für mich persönlich kam noch etwas hinzu. Wurde einem unserer Leute gekündigt, so setzte er alles ins Werk, um doch auf irgendeine Weise bei Philips weiterbeschäftigt zu werden. Waren alle Anstrengungen vergebens gewesen, so wollte er schließlich mit dem Fabrikdirektor – in meinem Fall mit dem Direktor der Philitefabrik, also mit »Herrn Frits selbst« – sprechen. Seiner Frau konnte er dann guten Gewissens erklären, daß er nichts unversucht gelassen habe, um seinen Arbeitsplatz zu behalten. Der Krise aber stand ich genau so machtlos gegenüber wie der Betroffene selbst. Ich konnte ihm nur meine Anteilnahme bezeugen, wobei ich für viele als eine

Art Ventil diene – ein dürftiger Trost. Glücklicherweise besserte sich der Zustand nach einigen Jahren, und allmählich fanden Tausende wieder einen Arbeitsplatz.

In der Krise der dreißiger Jahre waren die sozialen Verhältnisse nicht nur viel schlechter als heute, mehr als vierzig Jahre später, sondern man hegte auch ganz andere Auffassungen über wirksame Gegenmaßnahmen. Genau besehen, kannte man nur ein einziges drastisches Mittel, das darauf hinauslief, alle überflüssig erscheinenden Ausgaben zu streichen und das Lohnniveau zu drosseln. Auf diese Weise wollte man die Wirtschaft wieder ankurbeln. Dabei galt jede Inflation als Übel, so daß der Wert des Guldens bei uns anfangs unerschüttert blieb. Erst 1936, unter dem dritten Kabinett Colijn, gaben die Niederlande, als einer der letzten Anhänger des sogenannten Goldblocks, unter schweren Bedenken die Goldwährung auf. Für Philips bedeutete dieser Schritt unter anderem, daß wir wieder neue Arbeitsplätze schaffen konnten. Wir hatten nachdrücklich in dieser Richtung interveniert.

Ich möchte noch einige Bemerkungen zur Krise und der daraus resultierenden Haltung der Arbeitnehmer machen, weil ich später, als ich mich mehr mit den sozialen Problemen der Arbeiter befaßte, feststellen mußte, welche starke Nachwirkungen die langwierige und ernstliche Krise in den Vereinigten Staaten und in Europa hatte. Auf Konferenzen der Moralischen Aufrüstung habe ich mit Arbeitern aus vielen Ländern Freundschaft geschlossen. Hier bekam ich ein deutlicheres Bild von der allgemeinen Meinung über die Arbeitgeber als in unseren eigenen Betrieben. In Eindhoven blieb ich immer der »Herr Direktor«, und niemand zeigte so schnell seine wirklichen Gefühle der Betriebsleitung gegenüber. »Mit unserem Direktor hatten wir ja noch Glück, aber meistens sind es gleichgültige Diktatoren«, hieß es oft.

Sieht man sich an, wie es dem »kleinen Mann« im Laufe der Jahrhunderte ergangen ist, so stellt man fest, daß er es vor allem war, der die Nackenschläge bekam. Ob es sich nun um Hungersnöte im Mittelalter oder in der Renaissance, um den Achtzigjährigen Krieg, den Dreißigjährigen Krieg oder die Napoleonischen Kriege handelte, – immer mußte der »kleine Mann« alles ausbaden. Unter Epidemien litten Arbeiter am stärksten, sie konnten der Krankheit nicht ausweichen und wurden oft nicht einmal ins Krankenhaus aufgenommen; bei Krisen standen sie als erste auf der Straße, bei Mißernten waren sie die ersten Opfer. Als im 19. Jahrhundert die industrielle Revolution einsetzte, hoffte man für Hunderttausende auf neue Arbeitsplätze, verbunden mit neuen Chancen für jeden einzelnen; aber auch hier entwickelten sich die Dinge oft anders. Die Fabrikarbeit führte manchmal zu den schlimmsten

Formen von Kinderarbeit.

Unter diesen Umständen war es erklärlich, daß sich die Arbeiter schließlich zusammenschloßen, um bessere Existenzbedingungen zu erzwingen. Hierbei wird oft vergessen, daß die ersten niederländischen Sozialgesetze – angefangen beim Gesetz zur Kinderarbeit – von Liberalen aufgestellt wurden, und daß in England – wo die ersten »Unions« eine rein christliche Basis hatten – aufgeklärte Arbeitgeber danach strebten, das Los ihrer Arbeiter zu erleichtern. Immer und überall hat es Menschen gegeben, die sich um die Verbesserung des Allgemeinwohls und der Arbeitswelt bemühten. Gern wird auch übersehen, daß ein Mann wie Taylor keineswegs die Absicht hatte, die Arbeiter auszubeuten; in erster Linie wollte er ermitteln, wie sich einzelne Arbeitsprozesse mit dem geringstmöglichen Arbeitsaufwand durchführen ließen. Zeitstudien und Analysen von Arbeitsvorgängen waren dazu die geeigneten Hilfsmittel. Es darf Taylor nicht zum Vorwurf gemacht werden, daß sein System nicht immer richtig angewendet wurde und manchmal derart entartete, daß nur Sekundeneinheiten noch zählten.

Besonders tragisch erschien es mir in den ersten Kriegsjahren, daß die Arbeitslosen so verzweifelt mit dem Gefühl kämpften, sie seien überflüssig und niemand brauche sie. In einer Zeit, in der nützliche Arbeit für jeden als unerläßlich galt, um einen Platz in der Gemeinschaft zu verdienen, mußten sie sich mit dem Gedanken quälen, daß es dieser Gemeinschaft gleichgültig war, ob sie nun morgens aufstanden oder im Bett blieben. Zu Anfang unseres Jahrhunderts herrschte allgemein die Überzeugung, daß der, der nicht arbeitete, eine minderwertige Kreatur sei. Und doch hatte man vor hundert Jahren noch ganz anders darüber gedacht! Damals galt in der besitzenden Klasse derjenige nicht besonders viel, der arbeiten mußte. Wer es sich nur erlauben konnte, arbeitete nicht. Der Reeder ließ die Schiffe für sich fahren, der Großgrundbesitzer ließ seine Ländereien bewirtschaften, und sogar der angesehene Advokat, der sich einer gutgehenden Praxis erfreute, überließ einen Großteil der Arbeit seinen Schreibern. Ansehen genoß, wer nicht zu arbeiten brauchte. Hierin hatte sich um 1900 bereits vieles gewandelt.

Heute liegen die Dinge wieder anders. Menschen, die sich mehr Ruhe gönnen wollen, um sich beispielsweise mehr an Kunst oder Natur zu erfreuen oder um auf Reisen zu gehen, und die auch die Mittel dazu haben, werden nicht geringer geachtet als die, die es beruflich und gesellschaftlich zu etwas bringen wollen. Von diesen hängt aber letztlich der allgemeine Wohlstand ab, ganz gleich, wie man ihn auch bewertet. Ich selbst habe, wie viele andere, mehr Respekt vor einem Menschen, der seine Pflicht erfüllt, und der Gesell-

schaft, in der er lebt und Rechte hat, ein wenig weiterhilft. Dabei spielt es keine Rolle, ob man Güter produziert oder Dienstleistungen verrichtet. Die Arbeit braucht nicht immer in gleichem Maße interessant zu sein; das ist sie eigentlich bei niemand.

Es steht unumstößlich fest, daß Menschen, die in der Wirtschaft aufgewachsen sind und sich darin heimisch fühlen, hier nicht nur ihre Sicherheit gefunden haben, sondern auch die Freude, gemeinsam mit anderen etwas zu schaffen. Für sie ist es besonders hart, arbeitslos zu werden.

Als die Krise der dreißiger Jahre vorüber war, nahm ich mir fest vor, in meiner unternehmerischen Tätigkeit alles daran zu setzen, um zu verhindern, daß sich in Zukunft ähnliches Elend wiederholen würde.

## Neue Artikel

Nach einigen Jahren wandelte sich mein Aufgabenkreis bei Philips. Meine Karriere hatte wie die so vieler Ingenieure in der Wirtschaft angefangen. Nach und nach zeigte sich, daß mir der kaufmännische Bereich besonders lag, was bei einem Sohn von Anton Philips nichts Verwunderliches war. In der Philips-Produktion gab es damals zwei Hauptgebiete: Glühbirnen und Radioapparate. Dank der ständigen Ausweitung unserer Forschung waren aber allmählich viele neue Produkte dazugekommen, die gleichfalls den Sparten Beleuchtung und Rundfunk angehörten. So war z. B. die Radoröhre eine Weiterentwicklung unserer Glühbirne. Unser Sortiment war bald so umfangreich, daß man auf den ersten Blick oft keine Verwandtschaft mit den Ausgangsartikeln entdecken konnte. Bei Verstärkern und Lautsprecheranlagen für große Menschenmengen lag die gemeinsame Basis auf der Hand. Wir nannten diese Art Anlagen »die Stimme des Riesen«, und die in Eindhoven entwickelte »Stimme«, mit der man Tausende von Menschen zugleich ansprechen konnte, war vielerorts im In- und Ausland auf Straßen und Plätzen zu hören: eine Kombination von Mikrofon, Verstärkern und außerordentlich starken Lautsprechern, in der viel eigenes Know-how steckte. Bewunderung erregte z. B. die Anlage auf dem Petersplatz in Rom, um ein eindrucksvolles Beispiel zu nennen.

Noch andere neue Artikel wurden in derselben Zeit entwickelt, zum Beispiel der Quecksilberschalter und der Gleichrichter zum Aufladen von Batterien. Dann entdeckte man, daß Gleichstrom ausgezeichnete Dienste beim

Schweißen von Dünoblech leisten konnte. Damit betreten wir Neuland, das sich später als besonders groß und aussichtsreich erweisen sollte. Wir wandten uns der Schweißtechnik zu, stellten Schweißstäbe her und zugleich noch etwas ganz anderes, nämlich Kosinus- $\emptyset$ -Kondensatoren, mit deren Hilfe die Leistungsfähigkeit von Stromnetzen gesteigert werden konnte. Über den Tonfilm, für den wir anfangs Lautsprecher, Verstärker und Tonabnehmer herstellten, gelangten wir schließlich zu den Filmprojektoren. So gab es noch mehr Artikel, die teilweise eine interessante Entwicklung durchmachten. Trotz ihrer Unterschiedlichkeit hatten sie eines gemeinsam: es handelte sich um kleinere Objekte, die Stück für Stück keine großen Gewinne einbrachten. Niemand von der Direktion kümmerte sich eigentlich darum. Mein Schwager Otten und sein Kollege Loupart waren für die Konzernpolitik verantwortlich und hatten in diesen Krisenjahren mehr als genug mit der Herstellung und dem Vertrieb der Hauptartikel zu tun. Da ich der geeignete Mann zu sein schien, wurde beschlossen, die neuen, bis dahin etwas verwaisten Artikel meiner Obhut anzuvertrauen.

Schon bald stellte ich fest, daß der Absatz der neuen Artikel noch mehr Probleme mit sich brachte als ihre Fertigung. Im Beleuchtungs- und Rundfunkssektor waren wir gut eingeführt; hierfür hatten wir eine starke Verkaufsorganisation mit Leuten, die ihr Fach beherrschten. Das nützte uns jedoch nichts beim Verkauf unserer neuen Artikel auf einem zurückhaltenden Markt, wo man den Namen Philips noch nicht kannte. Als besonders nachteilig erwies sich dabei das Fehlen von brauchbarem Informationsmaterial. Für den neuen Bereich hatten wir keine gutausgestatteten Werbeprospekte, Kataloge und Preislisten, jedenfalls nicht auf dem sonst für Philips selbstverständlichen Niveau. Hier mußte Abhilfe geschaffen werden. Dipl.-Ing. Dr. Halbertsma, der später Professor wurde, übernahm diese Aufgabe. Dank der systematischen und gewissenhaften Arbeit dieses Friesen verfügten wir bald über reichliches Dokumentationsmaterial von guter Qualität. Ingenieur Gelderblom, den ich schon in Delft beim Universitätsfest kennengelernt hatte, wurde beauftragt, sich der technischen Anwendungen im industriellen Bereich anzunehmen. Andere Mitarbeiter – darunter der ausgezeichnete Kaufmann Henri Opdenberg – erhielten die Aufgabe, sich um den Absatz unserer Verstärker und Filmprojektoren zu kümmern. So gelang es uns durch harte Arbeit, den neuen Artikeln, die hauptsächlich gewerblichen Zwecken dienten, zum Erfolg zu verhelfen und diesen Bereich ständig auszuweiten.

Eine Neuheit, von der sich mein Vater und besonders Dr. Holst, der Leiter unseres Laboratoriums, viel versprochen, die uns aber gleichfalls die üblichen

Kinderkrankheiten nicht ersparte, war die Natriumlampe. Sie sollte vor allem zur Straßenbeleuchtung dienen. Auch dieses Projekt wurde schließlich mir anvertraut. Wer heutzutage auf unseren Straßen fährt, vorbei an den endlosen Reihen von Lichtmasten mit Natriumlampen, muß zugeben, daß mein Vater und Holst damals recht hatten.

Die Natriumlampe, eine Gasentladungslampe wie die Quecksilberlampe, war das Ergebnis unserer eigenen Forschung. Bei allem, was diese Lampe betraf, hatte ich oft Kontakt mit Dr. Holst, der aus seiner Begeisterung für die damals recht revolutionäre Lichtquelle kein Hehl machte. Ich merkte allerdings, daß unsere alten erfahrenen »Lampenleute« dieses neue Produkt mit Skepsis betrachteten. Auf dem Weg zum Erfolg der Natriumlampe mußten denn auch viele Hindernisse überwunden werden, obwohl diese Erfindung eine solide wissenschaftliche Basis hatte. Ihr Licht enthielt nur eine einzige Farbe, Gelb, und das ist gerade die Farbe, auf die das menschliche Auge am empfindlichsten reagiert. Wenn gelbes Licht auf eine Straße fällt, ist der Verkehr gut erkennbar, auch wenn das Licht weniger stark ist als bei den üblichen Lampen. Gerade dies beurteilte Holst besonders günstig, worin er nicht der einzige war. Ein Team kluger Köpfe arbeitete in unserem Laboratorium intensiv an dieser Lampe, ebenso an der Quecksilberlampe.

Es war ein mühseliges Unterfangen, die Natriumlampe in der Straßenbeleuchtung einzuführen. Viel Hilfe wurde uns dabei von Professor Dr. Dipl.-Ing. H. Gelissen zuteil, dem Direktor des Kraftwerks der Provinz Süddlimburg. Mein Vater hatte mit ihm vereinbart, daß ein großangelegter Versuch durchgeführt würde. Gelissen war ein vorausschauender Mensch, und mein Vater war so von der hervorragenden Eignung der neuen Lampe als Straßenbeleuchtung überzeugt, daß er es wagte, einen Teil der Straße zwischen den Orten Beek und Geleen kostenlos mit Natriumlampen auszustatten. Philips würde die Lampen und Armaturen liefern, und das Kraftwerk für Strom, Leitungen und Masten sorgen. So kam 1932 in Süddlimburg der erste modern beleuchtete Verkehrsweg Europas zustande. Es war die beste Versuchsanlage für die neue Straßenbeleuchtung, die man sich vorstellen konnte. Potentielle Käufer konnten hier mit eigenen Augen sehen, wie günstig die Natriumlampe für den Verkehr war.

Bestellungen gingen ein, anfangs vor allem aus dem Ausland. In England z.B. wurde eine Straße beim Flugplatz Croydon mit Natriumlampen beleuchtet. Ein sensationeller Auftrag war es für uns, den Scheldetunnel bei Antwerpen mit Beleuchtung zu versehen. Hier wurden nicht weniger als 1100 Natriumlampen installiert.

Die Eröffnung des Tunnels am Sonntag, dem 10. November 1933, war für die Belgier ein ungewöhnliches Ereignis. Die Begeisterung des Publikums war so groß, daß die Menschenmassen schon den Tunnel stürmten, ehe die Prominenz überhaupt Gelegenheit hatte, ihren zeremoniellen Pflichten nachzukommen. Niemand störte sich daran. Ich wohnte der Eröffnung als Vertreter von Philips bei und erlebte mit, daß den offiziellen Gästen der Rückweg durch den Tunnel versperrt war. Sie mußten mit der Fähre zurückfahren. Unsere Lampen brannten, aber offengestanden, war ihre kurze Lebensdauer enttäuschend. Ständig mußten wir defekte Lampen ersetzen, und lange Zeit war eine unserer Eindhovener Abteilungen ausschließlich mit dem Ersatz für die Tunnelanlage beschäftigt. Inzwischen hatten wir eine Menge Lehrgeld bezahlt, und dank der Zusammenarbeit zwischen unserer Versuchsfabrik und dem physikalischen Laboratorium wurde die Qualität der Lampen stets besser. Außerdem gelang es uns, den anfangs recht komplizierten Herstellungsprozeß beträchtlich zu vereinfachen.

Mein Vater befaßte sich unaufhörlich mit der »neuen« Lampe. Er wollte sogar untersuchen lassen, ob es nicht billiger sei, alle Straßen auf diese moderne Art zu beleuchten, als es bei den alten Zuständen mit der damit verbundenen Unfallgefahr zu lassen. Herr Spat, ein tüchtiger Jurist unserer Geschäftsstelle mit guten Verbindungen zum Ministerium für Verkehr und Wasserwirtschaft, wurde beauftragt, sich diesem Problem zu widmen. Das ungestüme Durchsetzungsvermögen meines Vaters brachte manche Probleme mit sich. Eine Zeitlang befaßten sich zahlreiche Mitarbeiter ausschließlich mit der Natriumlampe: im Laboratorium, in der Versuchsfabrik, im Verkauf; auch unsere Beziehungen zu Dienststellen des Ministeriums, die sich mit Armaturen und Straßendecken beschäftigten, wurden eingeschaltet. Schließlich mußte mein Vater einsehen, daß es so nicht weitergehen konnte. Er bat mich, das ganze Projekt zu koordinieren, wobei mir Dipl.-Ing. de Bruin aus der Abteilung Technische Betriebe helfen sollte. Wir regelten erst einmal, welche Personen sich weiter mit dem Projekt befassen sollten und was jeder im einzelnen zu tun hatte. Wenn mein Vater dann wieder Ideen für »die Lampe« hatte, versuchten wir, ihn taktvoll davon abzubringen, mehrere Menschen zugleich mit derselben Aufgabe zu betrauen. Wir machten ihm klar, daß er alles mir überlassen mußte, wenn der Auftrag zielgerichtet ausgeführt werden sollte. Immerhin hat mein Vater trotz seines nicht unproblematischen Vorgehens erreicht, daß einem solchen Projekt außerordentlich viel Aufmerksamkeit gewidmet wurde.

## Mein Vater

Es konnte nicht ausbleiben, daß ich durch meine Arbeit bei Philips meinen Vater in einem anderen Licht zu sehen lernte. Bei uns daheim war er der Vater, – im Betrieb war er der Leiter, der Unternehmer, der Beschlüsse faßte, der steuerte und stimulierte. Als solcher beeinflusste er mein Leben, und eine Rückschau auf mein Leben wäre unvollständig, wenn ich ihn darin nicht einbeziehen würde, allein schon deshalb, weil ich ihn um so besser verstehe, je länger dies alles zurückliegt. Daß er ein genialer Unternehmer war, mußte jedem sofort deutlich sein. Darüber hinaus besaß er ganz besondere Eigenschaften. Was jedem auffiel, war seine unerschöpfliche Energie, mit der er immer wieder neue Initiativen ergriff. Er dachte nicht nur, – er handelte. Und zwar sofort, besonders, wenn es um Menschen ging. Wenn er zum Beispiel hörte, daß einer seiner Mitarbeiter krank war, nahm er sofort den Hörer ab und beauftragte jemanden, dafür zu sorgen, daß dem Kranken noch am selben Tag einige Flaschen Rotwein oder etwas anderes gebracht würden. Wenn er erfuhr, daß einer seiner Leute sich in einer besonders schwierigen Lage befand, ließ er das untersuchen, wobei ihm binnen 24 Stunden Bericht erstattet werden mußte. Man brauchte dann nicht mit Ausflüchten bei ihm anzukommen, wie etwa: »Demnächst werde ich da mal vorbeigehen, Herr Philips.« Davon konnte bei ihm keine Rede sein! Manchmal war ich geneigt, die Dinge anders zu sehen, vor allem, wenn ich die Sache für nicht so dringend hielt. Bei ihm mußte alles sofort geschehen. Dafür hatte er seine eigene Theorie:

»Junge, sorg' immer dafür, daß du dich um möglichst wenig kümmern mußt. Hast du was vor, tu's dann sofort. Dann kannst du es von deiner Liste streichen.«

Die zweite Regel, die er jedem vorhielt, lautete: Stelle fest, ob das, was verabredet und aufgetragen war, auch ausgeführt wurde. »Follow it« war sein Motto. Er selbst gab täglich das Beispiel.

Als Leiter eines großen Unternehmens befolgte mein Vater Methoden, die ebenso praktisch wie einfach waren. Besprechungen, auch auf höchster Ebene, waren an der Tagesordnung. Darauf bereitete er sich sorgfältig vor; er wußte stets genau, welche Punkte er behandeln wollte, und immer behielt er die großen Linien im Auge. Bei solchen Besprechungen unterließ er es nicht, auf seinen Steckenpferden herumzureiten, wie beispielsweise Röntgenuntersuchungen von Lehrern und Soldaten, eine Sache, die ihm besonders am Herzen lag. Heutzutage ist das eine Selbstverständlichkeit, aber damals



konnten verhängnisvolle Fälle von Ansteckung auftreten. Hatte er eine Unterredung mit einem Minister, so kam er stets zehn Minuten zu früh. Diese Spanne nutzte er, um sich mit dem Amtsdienner zu unterhalten. So schwierig er manchmal sein konnte, mit Menschen verschiedenster Milieus hatte er sofort einen guten Kontakt. So mancher Amtsdienner erzählte mir später, es sei so nett gewesen, wenn Herr Philips den Minister besuchte. Immer hinterließ mein Vater gute Erinnerungen. Dabei kam ihm eine Eigenschaft zustatten, die ich gern von ihm geerbt hätte: sein eisernes Gedächtnis. In dieser Hinsicht habe ich es nie weit gebracht, zu meinem Leidwesen, denn ich hätte großen Vorteil davon haben können. Hatte nun mein Vater sich mit einem Amtsdienner über dessen Familie unterhalten und besuchte er eine Weile später wieder denselben Minister, so wußte er noch genau, was der Amtsdienner ihm über seinen ältesten Sohn erzählt hatte, der sich so mit der Mathematik abmühte. Sofort erkundigte er sich dann, wie es nun damit stand, und solche Fragen stellte er aus echter Anteilnahme.

Sein Gedächtnis war einfach nicht zu übertreffen. Es langweilte ihn, lange Berichte zu lesen, die ihm vorgelegt wurden, und er hielt es auch für überflüssig. Er ließ den Verfasser des Berichtes zu sich kommen und machte keine langen Worte: »Ich weiß schon, Sie haben diesen Bericht geschrieben. Ich glaube gern, daß er gut ist. Aber nun erzählen Sie mir mal selbst, was das Wichtigste ist.« Notfalls erkundigte er sich nach Einzelheiten, und dann hatte sich ihm die Sache unauslöschlich eingepägt. Noch ein halbes Jahr danach konnte er sich aller Einzelheiten des Berichts entsinnen.

Mit wachsender Bewunderung stellte ich fest, welche Menschenkenntnis er besaß. Nach dem Ersten Weltkrieg erkannte er, daß Philips sich mehr um die eigenen Arbeiter kümmern müsse. Er hatte einen Angestellten der Arbeitsinspektion kennengelernt, zu dem er großes Vertrauen hatte. Sein Name ist schon gefallen, Dipl.-Ing. Z. Th. Fetter, keinesfalls der erste beste seines Faches. Eines Tages bat mein Vater ihn, den Arbeitsschutz bei Philips aufzubauen. »Fetter«, sagte er, »in Zukunft bist du mein Gewissen, was den Schutz unserer Leute bei der Arbeit betrifft, – zumindest, wenn du zu uns kommen willst.« Fetter kam und leistete Erstaunliches. Später wurde ihm, zusammen mit G. F. Everlein, die Leitung unserer Sozialabteilung übertragen. 1946 ernannte das Sozialministerium diesen außerordentlich begabten Mann zum Generalinspektor der staatlichen Arbeitsinspektion. Für solche Leute hatte mein Vater einen guten Blick.

Ich entsinne mich einer anderen Episode aus dem Jahre 1932, als in Paris eine Kolonialausstellung stattfand, auf der auch die Niederlande vertreten

waren. J. R. Koning, Leiter der städtischen Parkverwaltung in Amsterdam und Freund meines Vaters, kümmerte sich um den Blumen- und Pflanzenschmuck, der die holländischen Ausstellungsgüter zieren sollte. Koning war voller Lobes über seinen jungen Assistenten in Paris, der seiner Schilderung nach sehr tüchtig war. Mein Vater fragte ihn:

»Kannst du denn diesen jungen Mann auch nach der Ausstellung noch weiterbeschäftigen?«

»Nein, leider nicht. Ich wüßte nicht, welche Aufgabe ich ihm geben sollte.«

»Schick' den Jungen doch mal zu mir!«

Der junge Mann kam nach Eindhoven und machte auf meinen Vater einen guten Eindruck. Als das Gespräch beendet war, sagte mein Vater:

»Wissen Sie was? Sie werden Diamanten bei uns verkaufen.«

Der junge Mann sollte keine Diamanten an Juweliere verkaufen, sondern Ziehsteine, für die wir eine eigene Abteilung eingerichtet hatten. Mit großem Elan stürzte J. van Eikeren sich auf den Verkauf, und auf diesem Gebiet ist er später in der ganzen Welt berühmt geworden. Allen Drahtfabrikanten und Lampenherstellern, die dieses Material benötigten, hat er unsere Diamantziehsteine verkauft.

Mein Vater wollte die Firma immer weiter ausbauen, er war der Meinung, daß ständig etwas Neues geschehen müsse. Neue Produkte aus seinem Werk sollte es auf der ganzen Welt geben! Daher interessierte er sich besonders für die Arbeit in unserem Laboratorium, wo die Forscher unaufhörlich nach neuen Dingen suchten. Mit großem Interesse verfolgte er den Weg eines neuen Produktes, bis ein Prototyp oder das Endprodukt auf seinem Schreibtisch stand, – vorausgesetzt, daß der Gegenstand dafür klein genug war. Für die großen Objekte interessierte er sich nicht so sehr. Bei einer Besprechung brachte ein Mitarbeiter beiläufig zur Sprache, daß Philips sich eigentlich mehr um die HEEMAF-Sparte, also um die elektrotechnische Schwerindustrie, kümmern müsse. Das wurde äußerst ungnädig aufgenommen. Mein Vater bemerkte kurz angebunden:

»Das tun wir auf keinen Fall. Ich wünsche nicht, daß Sie noch weiter darüber sprechen. Alle Worte darüber sind Zeitvergeudung.«

Er setzte großes Vertrauen in die reinen Konsumartikel, für die er einen scharfen Blick hatte. Wurde ihm ein neuer Artikel präsentiert, so war manchmal ein begeistertes »Daraus wird was!« zu hören oder aber ein zweifelndes »Ich weiß nicht. . .«. Fast immer hatte er recht. Daneben interessierte er sich besonders für die Gebiete, auf denen wir führend waren. So hat er sich zum Beispiel dafür eingesetzt, daß ein Projekt erfolgreich abgeschlossen wur-

de, das der Möglichkeit galt, Kurzwellenprogramme nach Niederländisch-Indien zu senden. Seiner Meinung nach hatten wir hier eine Aufgabe, und überdies gefiel ihm das Projekt. Dasselbe galt für Röntgenapparate, die niemals sehr gewinnbringend für uns waren, die aber in unseren Bereich gehörten und außerdem seiner Ansicht nach sehr wichtig für die Volksgesundheit waren. Besonders begeisterte er sich für unseren neuentwickelten Rasierapparat. Bei den ersten Beratungen über die Produktionshöhe wurde geschätzt, daß 50 000 Stück zunächst einmal für ein Jahr ausreichen würden. Mein Vater war ganz entsetzt: »Was? Ihr denkt an 50 000? Wir werden 5000 pro Tag anfertigen!« Das fand damals jeder absurd. Heute werden jährlich fast sieben Millionen Rasierapparate produziert, das sind etwa 23 000 pro Arbeitstag. Auch vom Fernsehen erwartete er sehr viel, und zwar zu einer Zeit, in der die Holländer noch gar nicht ahnten, was solch ein Apparat überhaupt vorstellte.

Ich habe meinen Vater immer gern beobachtet, wenn er mit Menschen umging. An seinem Schreibtisch thronend, an der Spitze eines großen Unternehmens, mußte er manchem Angestellten von Zeit zu Zeit einen gehörigen Verweis erteilen. Wenn der arme Sünder dann zur Verantwortung gerufen wurde, mußte er eine verteufelt schwere halbe Stunde durchstehen. Niemals aber würde er das Zimmer von »Herrn Anton« völlig niedergeschmettert verlassen. Wenn er die Tür hinter sich schloß, hatte er den guten Vorsatz, in Zukunft alles besser zu machen. Mein Vater verdamnte seine Mitarbeiter niemals in Grund und Boden, er vertraute weiter fest auf sie. Manche mochten der Meinung sein, sie kämen nicht genügend zu ihrem Recht, aber im allgemeinen brachte mein Vater alles – dank seiner großen Menschenkenntnis – zu einem guten Ende. Er verteilte nicht leichtfertig großartige Komplimente, und auch mit dem Schulterklopfen war er sparsam. Deshalb wurde aber sein Lob um so höher eingeschätzt, wenn irgendwo ein besonderer Erfolg erzielt worden war. Wenn z. B. einer unserer Leute den Auftrag zur Anlage einer neuen Straßenbeleuchtung bekommen hatte, war mein Vater so glücklich, daß er es dem Betreffenden auch zeigte. Allerdings hatte auch er – wie so viele bedeutende Unternehmensleiter – seine schwarzen Schafe in der »Philipsherde«, die alles falsch machten, was sie auch taten. Diese Pechvögel wurden schon kopflos, wenn sie nur zu ihm gerufen wurden. So beschäftigten wir z. B. in den zwanziger Jahren einen Einkäufer, der immer eins abbekam, was aber nicht verhinderte, daß er jahrelang für uns tätig war.

Mir gegenüber verhielt mein Vater sich sehr kritisch und äußerst sparsam mit Lob. Sein größter Wunsch war, daß ich – sein einziger Sohn – in die Unternehmensleitung aufsteigen würde, aber einen solchen Posten würde ich

mir selbst verdienen müssen! Ehrlich gesagt, hatte ich zuweilen das Gefühl, daß er mir manche Charakterzüge meiner jüngeren Schwester Jetty wünschte. Eifriges Studieren lag ihr weniger, statt dessen war sie energisch, gescheit und praktisch veranlagt. Jedenfalls erkannte er, daß er mir sehr viel beibringen und an mir arbeiten mußte, wenn ich meinen Aufgaben als Industrieller gewachsen sein sollte. Eines Tages sollte ihm einer unserer Ingenieure, der in Amerika gewesen war, Bericht erstatten. Mein Vater erzählte mir, daß er diesen Besuch erwarte, und fragte mich, ob ich dabei sein wolle. Das ließ ich mir nicht entgehen, wobei ich mir vornahm, genau darauf zu achten, wie er eine solche Unterredung leitete und welche Fragen er stellte. Durch alle diese Überlegungen tat ich während des Gesprächs nur selten den Mund auf. Kaum war der Besucher gegangen, so fuhr mein Vater mich an: »Verdammt nochmal, Frits, warum hast du den Mann denn gar nichts gefragt?«

»Nun ja, Vater, weil ich besonders darauf achten wollte, wie du so etwas machst und welche Fragen du stellst.«

»Oh... na ja, aber das nächste Mal bist du an der Reihe!«

Er hatte seine eigenen einfachen Rezepte für die Dinge des täglichen Lebens. Eines davon war, daß man einem Hotelportier schon bei der Anreise ein Trinkgeld geben müsse und damit nicht bis zur Abfahrt warten dürfe. Dann hatte man die Gewißheit, daß sich der Mann von seiner besten Seite zeigen werde. Mit Schlafwagenschaffnern verstand er sich besonders gut, so daß er auch bestimmt das beste Abteil bekam. Impulsiv, wie er war, konnte er gehörig aus der Haut fahren, wenn ihm etwas nicht paßte. Dem Geschäftsführer eines Hotels hielt er einmal eine Standpauke, weil die Suppe zu kalt serviert worden war. Portiers schnauzte er an, wenn ein bestellter Mietwagen nicht rechtzeitig vorfuhr. Bei solchen Anlässen konnte er die ganze Umgebung in Aufruhr versetzen. Trotz allem hinterließ er zum Schluß immer einen so guten Eindruck, daß ältere Kellner und Portiers mir noch viele Jahre später erzählten, wie gern sie sich an meinen Vater erinnerten.

Wenn wir als Kinder eine solche Szene miterlebten, fanden wir das schrecklich. Niemals, schwor ich mir dann, würde ich so etwas tun! Und doch... Vor dem Kriege sollte ich einmal von einem Londoner Flugplatz aus mit einer bestimmten Maschine nach Holland zurückfliegen. Am Schalter erfuhr ich, die bewußte Maschine sei schon abgeflogen, ich war also zu spät gekommen. Als ich aber im Restaurant etwas essen wollte, sah ich, daß das betreffende Flugzeug noch auf der Rollbahn stand! Wütend ging ich in die Abfertigungshalle und machte am Schalter meinem Unmut Luft: man hätte mir lieber ehrlich sagen sollen, wenn man meinen Platz anderweitig vergeben hätte. Ich ließ

also ordentlich Dampf ab – und was las ich wenig später in der Zeitung »The Aeroplane« unter der Klatschspalte »This week in Croydon«? In der Flughafenhalle hätte »some continental foreigner« sich furchtbar angestellt... womit ich gemeint war.

Mein Vater hatte viele Liebhabereien: er befaßte sich mit Landwirtschaft, züchtete besondere Schweinesorten, widmete sich der Entenaufzucht und versuchte sich an Forstwirtschaft, – seine große Liebe zur Natur war dabei die Triebfeder. Seine eigentliche beständige Leidenschaft war jedoch das Sammeln von Kunstgegenständen. Je älter er wurde, desto mehr befaßte er sich damit und desto stärkere Befriedigung fand er darin. Er war ein großer Sammler, in aller Stille. Für seine Kunstsammlungen scheute er keine Mühe. Oft hörte ich ihn sagen: »Ach, all die Wertpapiere seh' ich doch nie. Ich lege mein Geld lieber in Dingen an, die ich an die Wand hängen kann, dann habe ich ständig Freude daran.« Er kaufte nicht, um sein Geld anzulegen, sondern um sich daran zu erfreuen. Vom heutigen Standpunkt aus war diese Art der Geldanlage wohl bedeutend besser als vieles andere, wie etwa Kauf von Aktien.

Er erwarb nicht nur bedeutende Werke, sondern sammelte auf seine Weise auf mancherlei Gebieten. Oft hatte er geschäftlich in Paris zu tun. Dann fuhr er am Abend zuvor dorthin, begann die Besprechungen früh am nächsten Morgen, so daß er um vier Uhr nachmittags fertig war. Die Zeit bis zur Abfahrt des Abendzuges um acht Uhr nutzte er, um die Antiquitätenlädchen am linken Seine-Ufer aufzusuchen. Nach dem Krieg war ich noch mehrmals mit ihm in Paris, und zusammen stöberten wir überall ein wenig herum. Delfter Porzellan konnte man in Paris bestimmt billiger kaufen als bei uns, und wir priesen uns glücklich, wenn wir günstig etwas erstanden hatten.

Gern besuchte er die großen Auktionen, und wenn er dort einen Gegenstand sah, der ihm gefiel, notierte er sich im Katalog, was er eventuell dafür ausgeben wollte. Unbegrenzt Vertrauen hatte mein Vater zu dem Eindhovener Antiquitätenhändler Franz Jeschar, der regelmäßig für ihn unterwegs war. Kam Jeschar von einer solchen Reise zurück, so stellte er seine Beute in den Sprechzimmern neben dem Büro zur Schau. Mein Vater rief mich dann: »Frits, komm doch mal und sieh, was Jeschar mitgebracht hat.« Gelohnt hat es sich immer. Sicherlich habe ich von meinem Vater die Liebe für alte Zinn- und Bronzegegenstände geerbt.

Im Jahre 1932 mußte das Stammkapital der N. V. Philips' Gloeilampenfabrieken um 25 Prozent herabgesetzt werden, ein unangenehmer, aber auch unvermeidlicher Eingriff, da für das ursprüngliche Kapital keine ausreichen-

den Erträge mehr erzielt werden konnten. Im Endeffekt trug diese Kapitalherabsetzung zur Erholung der Rentabilitätslage bei, doch im ersten Moment reagierte die Börse nicht gerade wohlwollend. Später hat sich alles wieder eingependelt, und die Aktionäre erhielten ihren Anteil zurück. Mich persönlich berührte dieser Eingriff kaum; gehörte ich doch zu den vielen Ingenieuren mit einem eigenen Aufgabenbereich, dem ich mich nach Kräften widmete, und die Entwicklung meines Tätigkeitsfeldes interessierte mich mehr als die allgemeine finanzielle Lage des Konzerns.

Für meinen Vater lagen die Dinge anders. Er war ein Mann des Wachstums, des Aufbaus, er wollte vorwärts, – und nun mußte er zurück! Und vor allem mußten viele Menschen entlassen werden. Das war das letzte, was er wollte. Sogar bei unvermeidlichen Entlassungen, weil jemand seine Pflichten versäumt hatte oder für einen Posten nicht geeignet war, überließ er das am liebsten anderen. Jetzt aber waren Tausende betroffen. Es war ein schmerzlicher Eingriff, von ganz anderer Art als bei einer Kapitalherabsetzung. Es ging um die Existenz von Menschen, die bei uns arbeiteten, und für diesen Eingriff brauchte man einen energischen Mann. Der Mann, der an dieser Front – denn eine solche war es – die schwersten Schlachten geschlagen hat, war Frans Otten. Schon in Delft hatte ich Frans Otten als Studenten kennengelernt. Seine Aufgabe war es dort, den Erstsemestern im Korps die übliche »Donneransprache« zu halten, und er tat es, daß es nur so dröhnte. Als Vorsitzender des Erstsemesterklubs mußte ich darauf antworten. Das war nicht einfach, in Anbetracht der Manipulationen, denen sich der Redner unterziehen mußte; seine Schnürsenkel wurden aneinandergebunden, er wurde mit Bier übergossen, und doch mußte er unerschütterlich, ohne mit der Wimper zu zucken, die Ansprache erwidern.

Frans Otten war unter seinen Delfter Kommilitonen sehr beliebt, er galt als tüchtiger Kerl, dem man nichts vormachen konnte, ein Sportsmann, der den Bergsport betrieb. Auch Helmonder Freunde meiner Eltern schätzten ihn sehr, und als ich erfuhr, daß er sich bei Philips bewerben wolle, machte ich meinen Vater auf ihn aufmerksam: »Das ist ein ganzer Kerl, es lohnt sich bestimmt, ihn festzuhalten.«

Frans stellte sich denn auch vor, und während seines Aufenthaltes in Helmond besuchte er uns eines Sonntags morgens in Eindhoven beim Tennisspiel, wo er zum ersten Mal meiner Schwester Annetje begegnete. Als er dann in Eindhoven lebte, wurden Annetje und er sich schnell einig, und 1925 heirateten sie. Bei ihrer Hochzeit im August waren auch Sylvia und ich als »heimliche Verlobte« anwesend. Otten begann seine Laufbahn bei uns als In-

genieur in der Versuchsanstalt, wo die ersten Modelle neuer Entwicklungen angefertigt wurden. Später ging er in die Radioröhrenfabrik, wo er einen entscheidenden Beitrag zur Reorganisation leistete. Bald schon wurde ihm die Produktionsleitung der neuen Rundfunkgeräte anvertraut, und er machte so schnell Karriere, daß er nach einigen Jahren stellvertretender Direktor wurde. Böse Zungen behaupteten, dies habe er seiner Eigenschaft als Schwiegersohn des Chefs zu verdanken, aber wer ihn wirklich kannte, wußte es besser. Otten hatte es nicht leicht gehabt, da er wegen der Erfüllung seiner Wehrpflicht im Ersten Weltkrieg erst spät mit dem Studium hatte anfangen können. Außerdem hatte er nicht die bei uns übliche Zeit der »Glühlampe« durchgemacht, weshalb man ihn zunächst als Außenseiter betrachtete. An seinen Fähigkeiten, als Leiter aufzutreten, konnte jedoch kein Zweifel bestehen. Seinen Wert bewies er in den schweren Zeiten der Krisenjahre, als schwerwiegende Maßnahmen erforderlich waren. Mit starkem Gerechtigkeitsgefühl und großem Mut sanierte er den Betrieb. Dabei halfen ihm zwar mein Vater und die anderen leitenden Mitarbeiter, aber er selbst übernahm den größten Teil der Verantwortung. Leicht wurde ihm das nicht. Es gab endlose Sitzungen, auch des Sonnabends; wochentags arbeitete er Abend für Abend, und nach Büroschluß unterhielt er sich stundenlang mit Leuten, um Probleme aus der Welt zu schaffen. Das ist ihm schließlich auch gelungen. Ich erlebte seinen Kampf mit der Krise aus der Nähe und empfand oft große Bewunderung für ihn. Mein Vater war ihm stets besonders dankbar und verheimlichte seine Wertschätzung für Otten nie. Otten wiederum fand eine starke Stütze in seiner Frau, die ihm auch später, in den schweren Nachkriegszeiten und bei anderen Problemen, stets tapfer zur Seite gestanden hat.

Eine andere Persönlichkeit, die in den Krisenjahren ihre Fähigkeiten bewies, war Prof. Dipl.-Ing. J. Goudriaan. Goudriaan lehrte zuerst an der Rotterdamer Wirtschaftshochschule und später an der Technischen Hochschule in Delft Betriebswirtschaft. Von einigen Vorträgen, die er 1932 vor den Führungskräften hielt, war Otten so beeindruckt, daß er meinem Vater vorschlug, diesen Mann für Philips zu gewinnen. Goudriaan nahm das Angebot an und wurde 1933 stellvertretender Direktor, blieb aber weiterhin als Hochschullehrer tätig. Zu der Zeit bestand der Vorstand aus meinem Vater als Vorsitzendem und O. M. E. Loupart, J. H. Gaarenstroom, Dipl.-Ing. J. C. Lokker, Dipl.-Ing. P. F. S. Otten, P. N. L. Staal und Mr. H. F. van Walsem als stellvertretenden Direktoren. Nachdem Goudriaan dazugekommen war, wurde Otten Vorsitzender der stellvertretenden Direktoren und Van Walsem Vizevorsitzender dieses Kollegiums. Für die damalige »Philipswelt« war die

Ernennung von Professor Goudriaan zum stellvertretenden Direktor etwas Ungewöhnliches. Ihm wurde die Reorganisation der Buchhaltung und des gesamten Kalkulationswesens übertragen.

In jenen Jahren, in denen wir ausschließlich Radios und Lampen herstellten, war eine echte Preiskalkulation bei uns ziemlich vernachlässigt worden. Den Selbstkostenpreis von Glühlampen hatten wir immer recht einfach berechnen können, da wir die Preise von Draht und Glas kannten. Bei Rundfunkapparaten hingegen wurde die Berechnung der Kosten wesentlich schwieriger. Anfangs traten keine Probleme auf. Zwischen 1927 und 1930 verkauften sich die Apparate so gut, und am Jahresende blieb so viel Gewinn, daß niemand sich über die Kosten den Kopf zerbrach. Otten aber mit seinem scharfen Blick erkannte den Nutzen brauchbarer Zahlen, und als wir 1930 in die Verlustzone gerieten, suchte er eine Antwort auf die Frage: »Wo machen wir Verluste, und was läßt sich daran ändern?« Die Antwort sollte Goudriaan uns geben.

Goudriaan widmete sich der neuen Aufgabe mit Tatkraft und Begeisterung. Als erstes führte er bei Philips die Budgetierung ein, wobei er rigoros zu Werke ging. Mit jedem Betriebsleiter wurde vereinbart, welche Kosten im nächsten Jahr für Personal, Energie, Reparaturen und andere Bereiche entstehen dürften. Jeder wurde auf Unstimmigkeiten aufmerksam gemacht, woran sich einige erst einmal gewöhnen mußten. Schließlich aber bewährte sich dieses System. Heutzutage ist die Budgetierung ein anerkannter Grundsatz der Unternehmensleitung; Philips wäre ohne sie undenkbar. Zugleich befaßten wir uns mit den internen Verrechnungspreisen unserer Produkte, wobei bestimmt wurde, daß sich der Gewinn nur an einer Stelle auswirken sollte, nämlich beim Verkauf an den Abnehmer.

Im Jahre 1938 wurde dieser fähige Betriebswirtschaftler zum Präsidenten der Nederlandse Spoorwegen ernannt, und auch hier, bei den niederländischen Eisenbahnen, erzielte er beachtliche Erfolge. Ich bedaure es, daß Goudriaan nach dem Zweiten Weltkrieg – aus Gründen, auf die ich hier nicht weiter eingehen möchte – die Niederlande verließ, um in Pretoria eine Professur anzunehmen. In Südafrika bin ich ihm noch oft begegnet, wobei ich feststellen konnte, daß er sich auch dort seine Sporen verdiente.

Ohne die Verdienste der anderen engen Mitarbeiter meines Vaters schmälern zu wollen, möchte ich an dieser Stelle noch zwei von ihnen nennen, mit denen ich häufig zusammengearbeitet habe: Van Walsem und Loupart. Herman van Walsem, ein typischer Akademiker aus Leiden, war schon 1919 als Jurist zu Philips gekommen. Er war nicht nur ein scharfsinniger und wei-



ser Rechtsberater, sondern auch ein ausgezeichnete Unterhändler. Als Verhandlungspartner hatte er seinen eigenen Stil, scharf und zielbewußt. Im Umgang war er ein angenehmer Mensch, der mit viel Humor das Tüpfelchen auf das i setzen konnte. Zusammen mit Van Walsem als wichtigstem Mitarbeiter gründete mein Vater im Jahre 1924 »Phoebus«, ein Kartell von Glühlampenherstellern, dem deutsche Fabrikanten neben französischen, englischen und ungarischen angehörten, Philips selbstverständlich einbegriffen. Bei den Verhandlungen hatte man viel Takt walten lassen müssen, aber letztlich wirkte sich die Zusammenarbeit für alle Beteiligten günstig aus, auch für die Verbraucher. Später zeigte Van Walsem bei Patentverhandlungen mit der Radio Corporation of America und anderen internationalen Konzernen seine Fähigkeiten auch auf diesem Gebiet.

Ein ausgezeichnete Unterhändler war auch O. M. E. Loupart, jahrelang einer der führenden Kräfte bei Philips. Diese eminente und ungewöhnliche Persönlichkeit stammte aus der merkwürdigen Gegend Moresnet, früher Teil der Provinz Limburg, die später zum Streitobjekt zwischen Belgien und Deutschland wurde. Im Ersten Weltkrieg hatten die Deutschen dieses Gebiet ebenso wie Belgien hermetisch von den Niederlanden abgeschlossen, und zwar mit einem Drahtzaun, der unter hoher Stromspannung stand, dem sogenannten Todesdraht. Dem jungen Loupart aber glückte es, mittels eines Fasses unter dem Zaun hindurchzukriechen. In Rotterdam studierte er an der Handelshochschule, der späteren Niederländischen Wirtschaftshochschule und heutigen Erasmus-Universität. Bei Philips begann Loupart als junger Assistent meines Vaters, wobei ihm vor allem geschäftliche Verhandlungen anvertraut wurden. Dank seiner unerschöpflichen Energie, seinem Weitblick und seinem verblüffenden Arbeitstempo machte er sehr schnell Karriere, und zwar gerade in der Zeit, als das Radio aufkam. Er reiste viel, und der Ausbau der weltweiten Philips-Verkaufsorganisation ist vor allem sein Werk.

Loupart war in mancher Hinsicht ein Phantast. Er sprach in endlosen und hoffnungslos verwickelten Sätzen, in denen er die seltsamsten und überraschendsten Gedankensprünge machte, ohne daß er seine Tiraden in rein grammatischer Hinsicht jemals zu einem vernünftigen Ende brachte. Wenn er verhandelte, begann er seine fabelhaften Geschichten mit einem Wortschwall, an den wir bei Philips uns allmählich gewöhnt hatten, den andere aber nicht zu schätzen wußten. Das führte unvermeidlich zu zweierlei Reaktionen. Einige hatten das Gefühl: »Was für ein toller Kerl, der so viele Dinge zu sagen weiß, aus denen ich nicht klug werde.« Andere waren dem Nervenzusammenbruch nahe. Loupart entwickelte stets ganz besondere

Vorstellungen, die ihrer Zeit wohl zehn oder zwanzig Jahre voraus waren, im Moment aber recht unreal erschienen. Auch unsere eigenen Leistungen konnte er in ein so glänzendes Licht stellen, daß daraus oft Verträge entstanden, die wir im Ernstfall gar nicht einhalten konnten. Das hatte unangenehme Folgen – und mehr als das. So schlossen wir beispielsweise mit den Franzosen einen Vertrag für Röntgenapparatur, ohne daß wir annähernd imstande waren, das zu liefern, was Loupart versprochen hatte. Solche Geschäfte endeten natürlich in der Sackgasse.

Zu Anfang meiner Laufbahn bei Philips machte ich in dieser Hinsicht meine Erfahrungen mit Loupart. Es handelte sich um das Fernmeldewesen, ein für uns damals noch fast unerschlossenes Gebiet, das ihm unterstand. Wir verhandelten mit Vertretern der International Telephone & Telegraph, wobei ein Norweger der tonangebende Mann war. Die Besprechungen fanden in Wassenaar statt, und Loupart tischte bei dieser Gelegenheit solche Geschichten auf über all das, was wir im Bereich des Fernmeldewesens leisteten, daß sogar wir, die ihn kannten, fast anfangen, sie zu glauben! Vor allem aber sah ich Staunen und Unglauben in den Augen des Norwegers, als er von all den großartigen Dingen hörte, zu denen Philips imstande sein sollte. In Wirklichkeit standen wir auf recht schwachen Füßen. Die Besprechungen führten schließlich auch zu nichts, und nachträglich brauchte uns das nicht leid zu tun.

Viel später haben wir – Loupart an erster Stelle – noch manchmal über das robuste Selbstvertrauen lachen müssen, mit dem er in Wassenaar die Philipswunder angekündigt hatte, aber inzwischen gehörte Philips im Fernmeldewesen schon zu den Großen! Dazu hatte Louparts Gabe für internationale Verhandlungen beigetragen.

Seine große Stärke bei solchen Verhandlungen lag darin, daß er gescheit und zuweilen auch besonders großzügig war. Darin war er ein guter Schüler meines Vaters, der immer erklärte, auch die andere Seite müsse zum Zuge kommen. Mein Vater liebte es nicht, Verhandlungen zu beenden und nach einem Jahr von der Gegenpartei zu hören: »Da haben wir uns dumm verhalten!« Er hielt einen Vertrag nur dann für gelungen, wenn beide Partner auch später noch sagen konnten: »Das haben wir damals richtig gemacht.« Loupart konnte aber bei solchen Besprechungen so großzügig sein, daß ich mich manchmal fragte: »Loupart, bist du jetzt nicht zu freigebig?«

Nach dem Zweiten Weltkrieg habe ich oft mit ihm zusammen in den Niederlanden verhandelt, besonders über wichtige Verträge mit der Regierung, der Marine und der Heeresleitung. In diesen Dingen war er ein großer Mann. Natürlich lagen wir uns manchmal in den Haaren. Mich irritierten zuweilen

seine verworrenen Ideen, und er störte sich wahrscheinlich an Äußerungen meinerseits, die seiner Ansicht nach nicht genügend begründet waren. Trotzdem waren wir gute Freunde.

Nach seiner Pensionierung hatte ich, vor allem in den ersten Jahren, noch regelmäßig Kontakt mit ihm. Gern unterhielt ich mich gelegentlich einen Abend lang mit ihm über allerlei Ideen, die mich beschäftigten, und über künftige Entwicklungen, wobei ich es genoß, von seinen Erfahrungen und seinem Weitblick zu profitieren.

Loupart und Van Walsem waren es, die neben meinem Vater und Frans Otten ihren Stempel auf die gesamte Entwicklung von Philips gedrückt haben, – bis zum Beginn des Krieges. Das heißt nicht, daß ihr Wirken von diesem Zeitpunkt an geringer wurde, im Gegenteil, auch in den ersten Nachkriegsjahren trugen sie an leitender Stelle zum Wiederaufbau und zur Expansion des Unternehmens bei. Aber bis zum 10. Mai 1940 waren es diese vier Männer, die Philips prägten.

## Lehrlingsausbildung und Fachunterricht

Durch meine Tätigkeit in der Maschinenfabrik kam ich mit der firmeneigenen Lehrlingsausbildung in Kontakt. Im Jahre 1928 hatte mein Vater eine Ausbildungsanstalt für Lehrlinge und Facharbeiter gegründet, die sogenannte Jungen-Berufsschule, weil er erkannt hatte, wie notwendig eine betriebliche Fachausbildung war. Bis heute halte ich diese Einrichtung für eine der wichtigsten Philips-Gründungen in Eindhoven, so nützlich und erfolgreich hat sie sich ausgewirkt.

In den Niederlanden, auch in Eindhoven, gab es damals zwar eine Art Gewerbeschule für handwerkliche Berufe, in der Jungen in allerlei Tätigkeiten unterrichtet wurden. Der Schreiner lernte, was er wissen mußte, wie auch der Schmied, der Zimmermann, der Klempner. Das aber waren nicht die Leute, die Philips brauchte. Wir brauchten Werkzeugmacher; Männer, die Matrizen machen konnten, und solche Leute waren selten in den damaligen Niederlanden. Im Süden des Landes gab es sie überhaupt nicht. Unsere Matrizenmacher kamen vor allem aus Deutschland, manche aus der Tschechoslowakei und einige aus Ungarn. Wir wollten aber eigene Leute haben. Mein Vater sah voraus, daß ständig neue Produkte herzustellen wären, wodurch die Anforderungen an die Fachkenntnisse des Einzelnen in schnellem Tempo

steigen würden. Er sträubte sich zu glauben, daß der holländische Arbeiter unfähiger sei als der aus anderen Ländern. Also packte er zu.

Es gab bei Philips bereits einen Meisterkurs, dessen Teilnehmer der eigenen Belegschaft entstammten. Ein Arbeiter, der sich als intelligent erwiesen hatte, konnte sich bei uns schon seit Jahren weiterbilden. Er erhielt eine gründliche Fachausbildung und hatte Aufstiegschancen. Große Verdienste in diesem Bereich hat sich G. J. H. Lap erworben.

Unsere Betriebsschule verfolgte andere Ziele. Hier sollten Jungen ausgebildet werden, die ihren Weg im Werk ohne allzu große Schwierigkeiten finden würden. Wir brauchten gute junge Fachkräfte mit soliden theoretischen und praktischen Grundkenntnissen. Theorie und Praxis des Unterrichts zielten darauf ab.

Dipl.-Ing. R. Drucker, der sich bereits im technischen Unterricht verdient gemacht hatte, befaßte sich mit der Planung und dem Aufbau unserer Jungen-Berufsschule. Außerdem holte mein Vater Dr. E. Bonebakker dazu, einen sehr fähigen Menschen, dem er die Leitung des gesamten betrieblichen Unterrichtswesens übertrug. Drucker verließ Eindhoven bald wieder, wonach Dr. Bonebakker und nach ihm G. Lap die Leitung der Schule übernahmen. Lap hat hier viel geleistet, was übrigens auch von N. C. G. Roovers gesagt werden kann, dem Leiter der praktischen Ausbildung und der Werkstätten.

Da mir die Maschinenfabriken und die verstreut liegenden Werkstätten unterstanden, galt mein Interesse vor allem der Ausbildung von Facharbeitern. Auch Frans Otten nahm regen Anteil am Ausbildungswesen. Ich selbst wohnte jahrelang den Beratungen des Examensausschusses bei, dem Vorstandsmitglieder der Metallgewerkschaften und einige Fabrikanten aus der Eindhovener Gegend angehörten, also keine »Philipsleute«. Viele Jahre war ich bei der Überreichung der Zeugnisse und Facharbeiterbriefe anwesend.

Der Unterricht hatte auffallend positive Ergebnisse, und nur ein geringer Anteil der Schüler bestand die Prüfungen nicht. Aber die Lehrer setzten sich auch dafür ein! Sowohl Lap als auch die anderen Lehrkräfte taten alles, was sie tun konnten, um einem Jungen, der es brauchte, Nachhilfeunterricht zu geben, notfalls in ihrer freien Zeit. War ein Lehrling krank, so besuchte Lap ihn. Kam ein Junge mit seiner Arbeit nicht zurecht, so besuchte Lap die Eltern, um zu sehen, woran es fehlte.

Er kannte die Vorgeschichte eines jeden Schülers. Unsere Berufsschule hatte großen Andrang, so daß das Angebot an Schülern viel höher war, als die Schule aufnehmen konnte. Man konnte also eine Auswahl treffen. Damals

legten die Arbeiter Wert darauf, daß ihre Söhne in einem Fach gut ausgebildet wurden. Wir unsererseits suchten für die Firma tüchtige junge Leute. Intelligente Jungen konnten nach der vierjährigen Grundausbildung einen zweijährigen Fortbildungskurs besuchen, der ihnen den Facharbeiterbrief einbrachte. Danach stand es ihnen offen, an Entwurfskursen teilzunehmen und sich zum Konstrukteur ausbilden zu lassen. Unzählige haben es dadurch weit über den Facharbeiter hinausgebracht, sie wurden Konstrukteur, stiegen auf in leitende Stellungen bis zum Abteilungsleiter, während andere zur Technischen Fachschule gingen. Von denen, die Ingenieur wurden, brachte es einer bis zum Hochschullehrer. Wiederholt habe ich später zu meiner großen Freude auf manchem Auslandsposten in verantwortlichen Positionen Leute angetroffen, die ihre Laufbahn auf unserer Berufsschule begonnen haben. Das schönste Ergebnis unserer Schule war jedoch die enorme Verbesserung im allgemeinen Niveau unserer Fachkräfte. Die Schule hat dem Märchen, Werkzeugmacher kämen nur aus dem Ausland, ein Ende gemacht.

Die Ausbildung legte niemandem einen Zwang für die Zukunft auf. Laut Lehrvertrag konnten die Absolventen später arbeiten, wo sie wollten. Wir wiederum waren nicht verpflichtet, sie nach Abschluß der Ausbildung in die Firma zu übernehmen. Deshalb erhielt die Schule vom Staat eine finanzielle Beihilfe, und ihre Zeugnisse wurden überall anerkannt. Die verschiedenartigsten Industriebetriebe in und um Eindhoven haben Absolventen unserer Schule eingestellt. Je besser diese sich dort bewährten, desto zufriedener waren wir.

### »Metallkern«

Der sogenannte »Metallkern« war eine für Philips sehr nützliche Einrichtung. Er betätigte sich auf einem recht begrenzten Gebiet und entstand in jenen Jahren, in denen sich mein Aufgabenfeld erweiterte. Meine Herkunft als Maschinenbauingenieur habe ich nie verleugnen können, und den Maschinenfabriken galt stets mein besonderes Interesse. In diese Zeit fiel auch mein erstes öffentliches Auftreten als Verkäufer. Ich mußte versuchen, allerlei Produkte an den Mann zu bringen, und hatte erkannt, daß wir keine großen Sprünge mit unseren Preisen machen konnten. Wir mußten also rationell und sparsam arbeiten. Ich stellte fest, daß es zwischen den verschiedenen Orten in den Niederlanden, an denen Philips metallverarbeitende Werkstätten

hatte, kaum Kontakte gab. Es erschien mir wichtig, daß die Männer, die diese Betriebe, die Maschinenfabrik und die Sparte Metallwaren leiteten, sich regelmäßig trafen, um Erfahrungen, Informationen über Arbeitsmethoden und dergleichen auszutauschen. Diesen Gedanken setzte ich in die Tat um, und so entstand 1932 bei Philips der »Metallkern«.

Anfangs bestand der »Metallkern« nur aus wenigen Personen. Außer den Direktoren der Eindhovener Maschinenfabrik trafen sich hier die Betriebsleiter der damaligen NSF in Hilversum, der Voltfabriken in Tilburg und der Metallwarenfabrik in Eindhoven. Auch ein Mitarbeiter unseres physikalischen Laboratoriums, der sich speziell mit Metallen befaßte, gehörte dazu. Ich übernahm den Posten des Vorsitzenden, ein Amt, das ich bis zum Ende der fünfziger Jahre innehatte. Schon nach kurzer Zeit kamen noch Mitwirkende aus England, Deutschland und Belgien dazu. Auch die Konstrukteure beteiligten sich. Der »Metallkern« sollte an erster Stelle dazu dienen, unser technisches Wissen und die technischen Fähigkeiten auszubauen. In der Praxis aber zeigte sich, daß er vor allem den menschlichen Beziehungen zugute kam. Unter den Mitgliedern des »Metallkerns« entstanden persönliche Bindungen. Wenn jetzt irgendwo etwas benötigt wurde, brauchten sie sich nur telefonisch mit einem anderen, der nun Kollege oder sogar Freund geworden war, in Verbindung zu setzen. Auf den Sitzungen spürte man, wie stolz einer war, der über etwas Neues berichten konnte. Werkstattleiter – früher daran gewöhnt, isoliert und selbständig zu arbeiten – freuten sich, wenn sie denen vom »Metallkern« zeigen konnten, daß z. B. in ihrem Betrieb eine Stanze erfunden worden war, bei der viel weniger Abfall als früher entstand, oder daß es z. B. einem Team gelungen war, eine gute neue Presse zu entwickeln.

Ein weiterer Fortschritt war die Standardisierung der Maschinen. In den Philipsfabriken hatte es sich eingebürgert, daß man die Maschinen überall dort kaufte, wo es sich gerade ergab. Nun aber wurden systematisch diejenigen Maschinen ausgesucht, die für die einzelnen Arbeitsprozesse am geeignetsten waren. Unsere Eindhovener Maschinenfabrik war darin tonangebend. Hier wurde alles ausprobiert, und so kamen wir z. B. zu der Absprache, Excenterpressen in Zukunft von Raskin aus Belgien zu beziehen. Für Revolverdrehbänke fiel unsere Wahl auf die Firma Herbert in England. Normale Drehbänke kauften wir bei Kärger und später bei Cazeneuve, einer französischen Fabrik. Fräsen bestellten wir in Amerika, weil wir die amerikanischen Fräsen immer noch für die besten hielten.

In diesem Bereich hat der »Metallkern« ausgezeichnet funktioniert, und dabei ist es nicht geblieben. Zwar wechseln die Mitglieder häufig, aber zu

festgesetzten Zeiten trifft sich der »Kern« zu einer Sitzung, zu der auch die ehemaligen Mitglieder kommen. 1973 habe ich an einer solchen Zusammenkunft teilnehmen dürfen. Bei dieser Gelegenheit waren wir Gäste der Technischen Hochschule in Twente. Prof. Dipl.-Ing. R. van Hasselt, als junger Ingenieur bei Philips jahrelang Sekretär des »Metallkerns«, war unser Gastgeber. Bei seiner Ernennung zum Professor an der Technischen Hochschule in Delft hatten wir ihn gebeten, weiterhin Mitglied unseres »Metallkerns« zu bleiben, ebenso den inzwischen verstorbenen Prof. Dipl.-Ing. W. F. Brandsma. Prof. Dr. P. C. Veenstra von der Technischen Hochschule in Eindhoven ist heute gleichfalls Mitglied des »Metallkerns«. Der Grund ist einleuchtend: Auf diese Weise werden die Bande zwischen Industrie und Wirtschaft einerseits und wissenschaftlicher Lehre andererseits gefestigt. Für Philips ist das um so leichter, als wir auf dem Gebiet der Metallverarbeitung keine Geheimnisse kennen. Unser Grundsatz lautet im Gegenteil: Je besser man darüber informiert ist, womit wir uns in diesem Bereich befassen, desto positiver wirkt sich das auf das allgemeine Niveau der Technologie in den Niederlanden aus. Letzten Endes kommt das uns allen zugute.

### III. KAPITEL

---

#### DIE WELT DES FLIEGENS

Heutzutage, da Weltraumflüge kaum noch Schlagzeilen machen und jeder Junge die Möglichkeit hat, die Luftfahrt durch Modellfliegerei und Segelfliegen kennenzulernen, erscheint es wenig aktuell, über meine ersten Kontakte mit der Welt des Fliegens zu erzählen.

Schon als Junge interessierte ich mich für die Luftfahrt. Als Oberschüler war ich auf »Het Vliegveld« abonniert, damals das einzige Blatt in den Niederlanden, das über alles berichtete, was sich im Luftraum abspielte. An meinen freien Nachmittagen radelte ich zu einem kleinen Flugplatz bei der Ortschaft Mierlo, wo Flieger der Luftwaffe mit ihren Farmans übten. Stundenlang konnte ich ihnen zuschauen. Würde es mir je beschieden sein, bei einer so spannenden Sache mitmachen zu dürfen?

Auf der ersten Luftverkehrsschau in Amsterdam, die Albert Plesman, der Gründer der KLM, im Jahre 1919 organisierte, war Familie Philips aus Eindhoven anwesend. Man konnte dort kurze Rundflüge unternehmen, und meine Eltern, meine jüngere Schwester und ich ließen diese Gelegenheit, in den Luftraum aufzusteigen, nicht vorbeigehen. Es war eine Sensation für mich, unter donnerndem Motorengeräusch über eine Wiese zu holpern und auf einmal keinen Boden mehr unter sich zu spüren. Die anderen waren nicht minder begeistert, bis auf meine ältere Schwester, die sehr entrüstet war, als sie später von unserem »Ausflug« erfuhr. Aus ihrem Schweizer Pensionat schrieb sie uns einen erzürnten Brief: »Stellt euch vor, es wäre etwas passiert, dann wäre ich allein zurückgeblieben!«

Meinen zweiten Flug erlebte ich 1924, als Abschluß einer Kreuzfahrt mit der »Flandria«, die meine Familie und mich in die norwegischen Fjorde geführt hatte. Weil ich an einem Studentenlager des Niederländischen Christlichen Studentenbundes teilnehmen wollte, mußte ich eher nach Holland zurück – mit dem Flugzeug! Mein Vater hatte das auf seine Art geregelt. Ich sollte von Kopenhagen nach Amsterdam fliegen, und zwar mit einer Maschine der Danish Airlines, die mit der KLM zusammenarbeiteten. Mein Vater hatte unseren dänischen Vertreter, Herrn Sommerfeldt, brieflich gebeten, mich an der Fähre in Helsingör abzuholen und mir dann die Insel Seeland



zu zeigen, ehe er mich am nächsten Tag auf dem Flugplatz abliefern würde. Am Abend möge er mir einen Blick auf Kopenhagen gönnen, wozu mein Vater noch schrieb: »Tivoli können Sie meinem Jungen schon zeigen, aber gehen Sie nicht mit ihm in solche Nachtclubs.« So war mein Vater – obwohl ich damals schon ganze neunzehn Jahre zählte.

Am nächsten Tag saß ich dann in einer Fokker F-III auf dem Weg nach Amsterdam. Die Maschine hatte starken Gegenwind, und mir wurde hundeübel. Damals flog man noch nicht direkt von Kopenhagen nach Amsterdam, sondern machte eine Zwischenlandung in Hamburg. Kaum hatte ich wieder festen Boden unter den Füßen, so fühlte ich mich besser und verzehrte im Flughafenrestaurant ein viel zu großes Steak, das später, in der Luft, wieder herauswollte... Das geschah damals noch außenbords, indem man den Kopf zum Fenster hinaussteckte. Zu allem Elend erreichten wir nicht einmal unser Ziel, den Amsterdamer Flughafen Schiphol – unsere Fokker mußte notlanden!

Die Ölleitung war defekt. Der Pilot erspähte für seine unvorhergesehene Landung eine Wiese bei dem Städtchen Weesp und setzte zur Notlandung auf. Es gelang ihm nicht schlecht; die Wiese war aber zu klein für den Auslauf, Radbremsen gab es noch nicht, und so blieb uns nichts anderes übrig, als in einem recht breiten Graben zum Stillstand zu kommen, in dessen sumpfigen Ufer sich unsere Kiste bohrte. Durch den Schock zog ich mir eine leichte Gehirnerschütterung und eine Schulterverletzung zu. Ich muß wohl wie benommen auf der Wiese herumgetorkelt sein, denn ich hörte rufen: »Der Kerl ist betrunken!« Zum Glück erholte ich mich schnell und fühlte mich schon am nächsten Tag wieder wohl. Einer Mitreisenden hatte der Schock jedoch so zugesetzt, daß sie monatelang im Krankenhaus liegen mußte.

Im Ferienlager lief ich als Student der ersten Semester – nun als »Chef« – wichtigtuerisch mit meinem Arm in der Schlinge herum. Es war nicht daran zu denken, daß ich mich an den Wettkämpfen beteiligen konnte.

Dieser Vorfall hat meinem Interesse an der Luftfahrt nicht im mindesten geschadet. Im September 1932 fehlte ich nicht bei der festlichen Eröffnung des Flugplatzes Welschap bei Eindhoven, der als Arbeitsbeschaffungsprojekt – im Rahmen der staatlichen Maßnahmen gegen die Arbeitslosigkeit – angelegt worden war. Dieses Ereignis fand zugleich mit der ersten Jahrfünftfeier des Rotterdamer Aeroklubs statt, der die Festlichkeiten nach Welschap verlegt hatte. Alle Koryphäen der holländischen Flugwelt waren zugegen: Albert Plesman, die Flugzeugfabrikanten Anthony Fokker und Frits Koolhoven, der Cheffluglehrer der Nationalen Luftfahrtschule, Hein Schmidt Crans, der

Vorstand des Rotterdamer Aeroklubs und dessen begeisterte Mitglieder und Förderer. Auch die damals bekannte deutsche Kunstfliegerin Liesel Bach beteiligte sich sehr erfolgreich an dem Programm. Alle nahmen in bester Stimmung an der festlichen »Brabanter Kaffeemahlzeit« teil, wobei das Hauptgesprächsthema – wie hätte es anders sein können – die Veranstaltung von Flugstunden nach dem Rotterdamer Beispiel war. Ich selbst war fest entschlossen, Flugstunden zu nehmen, sobald dies in Welschap möglich wäre. Zunächst entstand in Eindhoven ein Segelfliegerklub, und hier erhielt ich meine Lufttaufe. Dieser Verein wurde wenig später in einen Aeroklub umgewandelt, zu dessen Vorsitzenden man mich ernannte; bis heute bin ich sein Ehrenvorsitzender. In Zusammenarbeit mit der Nationalen Luftfahrtschule kam ein Fluglehrgang zustande, und es war selbstverständlich, daß ich daran teilnahm.

Die ersten Flugstunden waren für mich ein großes Abenteuer. Die neue Welt, die ich nun kennenlernte, sollte eine ungeahnte Bedeutung für mich bekommen. In André Postma und Bert Somer fand ich zwei ausgezeichnete Fluglehrer, die später leider beide durch ein Flugzeugunglück ums Leben kamen. Nach einigen Monaten war ich soweit, daß ich meinen ersten Alleinflug wagen konnte; vorher aber mußte ich mich einer ärztlichen Untersuchung unterziehen, die mir – völlig unerwartet – eine böse Überraschung brachte: wegen Farbenblindheit wurde ich für fluguntauglich erklärt. Auch für den Flugzeugfabrikanten Frits Koolhoven war das enttäuschend; hatte ich doch mit ihm vereinbart, daß ich nach dem Erwerb des Pilotenscheins ein Flugzeug bei ihm bestellen würde. Zum Glück fand er einen Ausweg: zusammen mit dem Leiter des Gesundheitsdienstes in Soesterberg, der Ausbildungsstätte für Piloten der niederländischen Luftwaffe, erreichte er, daß auf dem internationalen Luftfahrtkongreß die Möglichkeit geschaffen wurde, farbenblinden Sportfliegern einen Tagespilotenschein auszustellen. Das kostete mich zwar ein Jahr, aber ich war froh über die Lösung, und Koolhoven erhielt den Auftrag, mir eine FK-26 zu liefern. Die Verzögerung wirkte sich für mich sogar günstig aus: ein Jahr lang durfte ich nur in Begleitung eines Fluglehrers fliegen, was einer Anzahl zusätzlicher Flugstunden gleichkam. Dadurch wuchs mein Selbstvertrauen und das sichere Gefühl, daß ich gut Fliegen gelernt hatte. Noch heute freue ich mich über meinen Pilotenschein, und auch jetzt fliege ich noch besonders oft.

Fliegen ist für mich zu einer echten Liebhaberei geworden. In diesem Zusammenhang ist mir etwas Eigenartiges aufgefallen: Die Menschen reagieren empfindlicher auf Kritik, die ihr Hobby betrifft, als auf ein Urteil, das der

Ausführung ihrer Pflichten gilt. Ich stelle das bei mir selbst fest. Wenn mir jemand sagen würde, ich hätte in meiner Eigenschaft als Präsident von Philips ein bestimmtes Problem besser lösen können, dann würde ich das durchaus akzeptieren. Würde aber dieselbe Person behaupten, meine Landemanöver taugten nichts, so ginge ich »in die Luft«. Diese Erfahrung stimmt mit vielen Beobachtungen überein, die ich im Betrieb machen konnte.

Sobald ich 1935 meinen Pilotenschein erhalten hatte, lieferte Koolhoven mir eine FK-26, – dasselbe Modell, das auch die Niederländische Luftfahrtschule für ihren Flugunterricht benutzte. Das Flugzeug kostete 9000 Gulden, und ich hatte mit der Flugschule vereinbart, daß sie die Maschine übernehmen würde, wenn ich sie nicht mehr behalten wollte. In diesem Fall sollte für jede Betriebsstunde ein bestimmter Betrag vom Preis der Maschine abgezogen werden. Anscheinend dachte ich damals schon kaufmännisch, vor allem aber zeigte ich ein Gefühl für die Relativität der Dinge, – ein Charakterzug, den ich zu meiner Befriedigung auch in meinen Söhnen gefunden habe. An sportlichen Betätigungen kann man zwar großes Vergnügen haben, aber niemals sollte man seinen Hobbys den absoluten Vorrang geben.

Am 5. September desselben Jahres starb mein Schwager, Freiherr Dr. Gerhard Sandberg, einer der besten Militärflieger der Niederlande, an den Folgen eines Flugzeugunglücks. In seiner Eigenschaft als Direktor der Fokkerwerke hatte er schon länger davon abgesehen, interessierten Kunden Flugzeuge vorzuführen, ein Gebiet, auf dem er sich einen internationalen Ruf erworben hatte. Als jedoch die Fokker C-10 in der Türkei eingeführt wurde, wollte er dort selbst zeigen, was die Maschine leisten konnte.

Sandberg flog mit Hauptmann Van Lent in die Türkei, wo er eine Woche lang Vorführungen gab. Die beiden bereiteten sich schon auf den Rückflug vor, als eine Anfrage des Präsidenten der Türkei kam. Dieser hatte so viel Positives über das Flugzeug gehört, daß er gern einen Demonstrationsflug erleben wollte. Sandberg übernahm die Aufgabe. Das Ende einer Demonstration bildete normalerweise ein Sturzflug, den Sandberg auch diesmal einleitete. Doch es gelang ihm nicht, die Maschine wieder hochzuziehen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt muß der Druck auf die Flügel so stark gewesen sein, daß ein Flügel brach. Mit heulendem Motor bohrte sich die Maschine in den Erdboden. Gerhard Sandberg wurde von den Türken mit militärischen Ehren in die Niederlande überführt, in einer eigens dafür zur Verfügung gestellten KLM-Maschine.

Der Schicksalsschlag traf uns alle hart. Meine Schwester Jetty wurde zum zweiten Mal Witwe, und ich verlor in Sandberg einen außergewöhnlichen

Schwager. 1930 hatte Jetty den Diplomingenieur Adriaan Knappert – einen vielversprechenden Techniker bei Philips – geheiratet, unter dessen Leitung unter anderem das zentrale Kesselhaus des Strijper Fabrikkomplexes entstanden war. Kaum zwei Jahre später war er bei einem Autounfall ums Leben gekommen. Meine Eltern konnten diese Folge von Schicksalsschlägen, die ihre jüngste Tochter traf, nur schwer verwinden. Ich fühlte, daß es sie stark belasten würde, wenn ich auch in Zukunft fliegen würde. Da ich den Flugsport nur zum Vergnügen betrieb und nicht wollte, daß sich meine Eltern um das Leben ihres einzigen Sohnes sorgten, beschloß ich, die Fliegerei aufzugeben. Dieser Entschluß fiel mir relativ leicht, weil ich ihn anderen Menschen zu Liebe faßte.

Nach einiger Zeit verflogen die Bedenken meiner Eltern. Ich begann wieder zu fliegen – diesmal mit einer »Tiger Moth«, die der Aeroklub und ich gemeinsam anschafften. Diese Maschine flog ich bis zum Mai 1940. In dieser Zeit wurde mir bewußt, wie vorteilhaft es war, daß mein ständiger Fahrer einen Pilotenschein besaß. Er brachte die Maschine an den Ort, von dem ich abfliegen mußte, und wenn es nötig war, konnte er sie auch zurückfliegen. Mit diesem Fahrer und Piloten, Ad den Hartog, habe ich zu Lande und in der Luft unzählige Kilometer zurückgelegt. Er hatte, wie ich, sieben Kinder, und er hatte, wie ich, einen Sohn, der in Delft studierte. So sind wir gute Freunde geworden, und es hat mich tief getroffen, als er vor einigen Jahren einem Herzanfall erlag.

### Eine Notlandung

In dieser ersten Zeit des Fliegens erlebte ich meine erste eigene Notlandung. Ich hatte schon etwa 40 Flugstunden mit meiner kleinen Koolhoven hinter mir, als ich eines Tages von Brüssel nach Haamstede auf der Insel Schouwen-Duiveland in Seeland flog, wo meine Frau und unsere drei Kinder in einem Sommerhäuschen lebten. Die Westerschelde kam in Sicht. Ich stieg auf 1000 Meter, weil es besser ist, über dem Wasser etwas höher zu fliegen, näherte mich dem Kanal, der Süd-Beveland durchfließt, und hier begann der Motor zu stottern. Schon nach kurzer Zeit gab er keinen Ton mehr von sich. Was ich auch versuchte – ordentlich Gas geben und allerlei Tricks, um das Ding wieder in Gang zu bringen, – die Maschine streikte. Mir blieb nichts anderes übrig, als zu probieren, so gut wie möglich im Gleitflug herunterzu-

kommen. Also, Ruhe bewahren und möglichst anständig landen! Ich hielt nach einer langgestreckten Wiese Ausschau, die in günstiger Windrichtung lag. Noch heute steht mir die Situation klar vor Augen. Am Kanal entdeckte ich eine geöffnete Drehbrücke, vor der ein Auto hielt, und unter mir erblickte ich direkt neben einem Kiesweg eine Wiese. Diese Stelle erschien mir – in Anbetracht der Windrichtung – geeignet für eine Notlandung. Ruhig betete ich: Herr, hilf mir! Ich werde versuchen, alles richtig zu machen, mehr kann ich nicht tun. – Während ich die Wiese ansteuerte, fragte ich mich, wie viele Menschen nach meiner Landung auftauchen würden. In solchen Augenblicken ist es doch meist so, daß die Neugierigen wie die Maulwürfe aus der Erde kommen!

Ich glitt nach unten, genau auf die Wiese zu, suchte mir mein Landegebiet aus und . . . ja, ich erreichte es, gerade über den Graben hinweg. Plötzlich aber sah ich zu meiner Bestürzung, daß ich nicht auf einer Wiese, sondern auf einem Kornfeld gelandet war! Es war Juni, der Weizen mochte einige Spannen hoch sein, so daß er aus der Höhe nicht von Gras zu unterscheiden war. Alles übrige hatte ich wirklich ordentlich gemacht, aber die Räder meiner kleinen Koolhoven waren den tiefen Furchen des Kornfelds nicht gewachsen. Folglich schlug die Maschine vorüber und lag nun auf dem Rücken! Und tatsächlich, da tauchten auch schon Leute auf. Als erster kam ein Bauer auf mich zu. Ich lag – eigentlich hing ich – auf dem Rücken und spürte Benzintropfen auf meinem Gesicht, aber zum Glück war keine Brandgefahr. Während ich mich aus der Maschine befreite, hörte ich den Bauern sagen: »Sind vielleicht noch mehr Leute im Flugzeug?« – eine berechnete Frage, denn die Maschine war zweisitzig. Als nächstes kam ein Polizist angeradelt, der meinen Pilotenschein verlangte. Ich gab ihm die Lizenz, die er eingehend betrachtete – wahrscheinlich hatte er noch nie solch ein Papier gesehen. Doch verhielt er sich völlig korrekt.

Die Geschichte lief glimpflich ab. Ich entsann mich der Anweisung der Nationalen Luftfahrtschule; dort hatte man mir für solche Situationen eingeprägt, den Schaden möglichst schnell mit den Betroffenen zu regeln, ohne sie zu verärgern oder zu übervorteilen. Das erwies sich auch jetzt als das richtige. Der Bauer sah sich nur kurz die Spuren an, versuchte nicht, Gewinn herauszuschlagen, und für ein paar Zehnguldenscheine war die Sache aus der Welt geschafft. Auch der Schaden am Flugzeug war nicht so schlimm, wie ich befürchtet hatte. Das Fahrgestell war leicht beschädigt, einige Flügelspannen waren gebrochen, aber der Motor hatte sich nicht verschoben, da die Schraube horizontal gestanden hatte. Später mußte ich die Neckereien mei-

ner Freunde über mich ergehen lassen: »Das kommt davon, wenn man farbenblind ist und trotzdem fliegen will!« Ich selbst meinte, daß ich die Situation gut gemeistert hatte, und büßte keineswegs an Selbstvertrauen ein, im Gegenteil. Allerdings war mir klar, daß viele Sportflieger schon mit ganz anderen Situationen fertig geworden waren. Das war also mein erstes »Happening«.

Ich brauche nicht zu sagen, wie wichtig das Selbstvertrauen für einen Flieger ist. Auch die Routine ist unerläßlich, und diese muß man sich erwerben. Durch die einjährige Unterbrechung meiner Flugpraxis ist mir in dieser Hinsicht manches bewußt geworden. Beim Fliegen, scheint mir, kombiniert man Fertigkeiten, die man sonst beim Segeln und beim Radfahren braucht. Wenn jemand ein Jahr lang nicht auf einem Fahrrad gesessen hat, kann er doch sofort wieder radfahren. Beim Fliegen kommt es ganz besonders darauf an, daß man es einmal gut beherrscht hat. Im Laufe der Jahre habe ich viele verschiedene Maschinen geflogen, wobei ich feststellen konnte, daß man sich an ein Flugzeug genauso gewöhnen muß wie an ein Auto, dessen Typ man nicht kennt. Ein Autofahrer braucht einige Zeit, um mit einem neuen Wagen vertraut zu werden; bei einem neuen Flugzeug ergeht es mir ebenso. Ich weiß auch, daß man sich beim Fliegen nicht nur auf seinen Verstand verlassen sollte, sondern auch auf die Fertigkeiten, die, wie das Radfahren, zu automatischen Verrichtungen geworden sind. Dabei darf es allerdings nicht an der erforderlichen Aufmerksamkeit für Navigation und Orientierung fehlen.

Selten fliege ich jedoch ohne Piloten. Heute bin ich im Besitz einer Fluglizenz für kleine zweimotorige Maschinen, die ich, nach einer mehrwöchigen Übungs- und Urlaubszeit bei Ascona in der Schweiz, erworben habe. Der Leiter des Philips-Flugdienstes, Splinter Spierenburg, verbrachte dort gleichfalls seinen Urlaub, so daß wir von dem kleinen Flugplatz oft zusammen aufsteigen konnten, als Vorbereitung für die große Prüfung.

Nach diesem Urlaub sollte ich in Eindhoven vor einigen Vertretern des staatlichen Luftfahrtendienstes Examen machen. Sie nahmen die Sache ernst. Mit 55 Jahren war ich nicht mehr der jüngste, und es war eine eigenartige Erfahrung, als mir Personen, die so viel jünger waren, so gründlich auf den Zahn fühlten.

Mit der Beachcraft Baron, für die ich den Pilotenschein erworben habe, darf ich zwar allein aufsteigen, doch ist es in der Praxis so, daß die Maschine sofort wieder zur Verfügung stehen soll, wenn ich irgendwohin geflogen bin. Deshalb fliegt meistens ein Pilot mit, der die Maschine zurückbringt. In dem Jahrzehnt nach dem Kriege bin ich jedoch oft allein geflogen, damals mit einer

Auster 1, die ich günstig hatte erstehen können.

Fast alle bei Philips tätigen Piloten sind ehemalige Fluglehrer der staatlichen Luftfahrtschule oder der niederländischen Luftstreitkräfte. Sie lassen mich meist rechts im Cockpit sitzen, so daß ich bis heute über 2700 Flugstunden hinter mir habe. Fliege ich beispielsweise in einer unserer Mystères mit, so lasse ich mir die Starts und Landungen nicht nehmen – es macht mir immer noch viel Freude. Ganz entschieden meine ich jedoch, daß man nur fliegen sollte, solange man es wirklich gern tut. Sobald Abneigung, Angst oder Nervosität sich bemerkbar machen, sollte man das Fliegen aufgeben. Meiner Meinung nach gilt das für alle Menschen, die einen Sport als Hobby betreiben, wie Bergsteigen, Fliegen oder Segeln; sobald die Angst ins Spiel kommt, ist mein Grundsatz: Hör' auf damit!

Von großem Vorteil für mich ist es, daß die Piloten, mit denen ich fliege – mit einigen schon seit zwanzig Jahren –, mich in- und auswendig kennen und genau wissen, wie weit meine Fähigkeiten als Pilot reichen, so daß sie mir Bewegungsfreiheit lassen. Eigentlich bin ich kein Sportflieger, da ich meistens geschäftlich mit dem Flugzeug unterwegs bin. Bei Wind und Wetter bin ich geflogen, in Gewitterstürmen über den Philippinen und über afrikanischen Wüsten; landen mußte ich unter allen denkbaren Umständen. Einmal habe ich mit der Friendship in einem Schneesturm eine saubere Landung auf der eisglatten Bahn des Rotterdamer Flugplatzes Zestienhoven durchführen müssen. Den Flugplatz Welschap bei Eindhoven – lange Zeit ein Militärflugplatz ohne Blindlandesystem – mußte ich oft mit Hilfe von Radar anfliegen, eine nicht ganz einfache Sache.

Meine Tätigkeiten im Eindhovener Aeroklub führten dazu, daß ich Vorstandsmitglied der Nationalen Luftfahrtschule in Rotterdam wurde. Oft schon hatte ich die Rotterdamer Menschen wegen ihres frischen Unternehmungsgeistes bewundert, so z. B. den Organisator Jacques Kleyboer, der 1932 bewirkte, daß das Luftschiff »Graf Zeppelin« auf dem Rotterdamer Flugplatz Waalhaven landen durfte. Einmal im Monat tagte der Vorstand im Klubhaus des Königlichen Ruder- und Segelvereins »De Maas«. Ich flog dann in meiner eigenen kleinen Kiste zum Flugplatz Waalhaven, wo der Wagen von Cor Kolff bereitstand, um mich über die damalige Autofähre ans nördliche Ufer zu bringen. Die Luftfahrtschule erhielt zwar eine Beihilfe, mußte sich aber zum größten Teil selbst tragen. Die Hilfe bestand darin, daß unsere Schule den Luftwaffenanwärtern die ersten zwanzig Stunden geben durfte, um zu ermitteln, ob sie sich für den Pilotenberuf eigneten. Wurden sie für tauglich befunden, so durften sie in Soesterberg die eigentliche Ausbildung

anfangen. Unser Vorstand setzte sich aus einer Gruppe luftfahrtbegeisterter Menschen zusammen. Auf den Sitzungen traf ich regelmäßig Cor Kolff, den Vorsitzenden und eifrigen Förderer der Fliegerei in Rotterdam, den Cheffluglehrer Schmidt Crans und viele andere. Einige aus diesem Kreis haben sich noch mit mir zusammen für die Gründung des Flugplatzes Ypenburg bei Den Haag eingesetzt, der seine Existenz einer privaten Initiative verdankt. Das erste Ypenburger Flughafengebäude wurde von uns finanziert. Trotz meiner Arbeit bei Philips konnte ich in jenen Jahren meinen Teil zur Entwicklung der Sportfliegerei in den Niederlanden beitragen, wozu auch die Veranstaltung von Rundflügen über Holland gehörte.

Für mich persönlich mochte es vorteilhaft und reizvoll sein, daß ich Sport- und Geschäftsflüge miteinander kombinieren konnte, – die Verknüpfung hatte noch viel weiterreichende Folgen.

Es ist wahrhaftig keine Hexerei, den Pilotenschein zu erwerben; die Schwierigkeiten tauchen in der Regel erst dann auf, wenn man das begehrte Papier in der Tasche hat. Selten läßt sich die Fliegerei mit dem Alltag des Geschäftslebens unter einen Hut bringen. Gerade für mich als Geschäftsmann ist es ein unschätzbares Vorrecht, daß ich so viel Gelegenheit zum Fliegen habe, sogar mit verschiedenen Maschinen. Das wird mir immer wieder bewußt, wenn ich selbst aufsteige. Seitdem die Philips-Luftflotte nach und nach erneuert worden ist, habe ich die verschiedensten Maschinen viele Stunden lang geflogen, – eine außergewöhnliche Chance! Sogar für einen Luftwaffengeneral kann es schwierig werden, die Lizenz für Düsenmaschinen zu behalten. Mehrere meiner amerikanischen Geschäftsfreunde, darunter ehemalige Berufspiloten, haben inzwischen die Fliegerei aufgeben müssen. Glücklicherweise habe ich auch noch Kollegen, die ihr Flugzeug selber führen – mit guten Folgen für ihr Unternehmen.

Meine Liebe zur Luftfahrt hat dazu geführt, daß die besonderen Möglichkeiten, die das Flugzeug meinem Unternehmen bietet, bei Philips schon in einem ungemein frühen Stadium genutzt wurden. Die Zeiten, in denen der Nutzeffekt bezweifelt wurde – was anfangs durchaus geschah –, sind nun vorüber. Fliegen ist bei Philips ganz normal geworden; es ist kein Vorrecht, das nur Vorstandsmitgliedern vorbehalten wäre. Jeder leitende Angestellte, deren es Hunderte bei Philips gibt, kann über unser Reisebüro einen Flug mit einer betriebseigenen Maschine buchen, wenn seine Anwesenheit an einem bestimmten Ort erwünscht ist. Zahlreiche regelmäßige Flüge werden von unserem Büro voll belegt. Früher unterhielten wir sogar einen täglichen Flugdienst zwischen Eindhoven und Hamburg; heute wird diese



Strecke – ebenso die Verbindung Eindhoven-London – von der KLM/NLM befliegen. Unser Flugdienst, der ganz bescheiden unter der Leitung von Herrn Spierenburg begann, hat 1974 nicht weniger als 21 752 »Philippassagiere« befördert.

Ein solch intensiver firmeneigener Luftverkehr muß unbedingt eine solide wirtschaftliche Basis haben; das heißt also, er muß auf dem Luftweg Ziele bedienen, die sonst nicht, oder nur unter schwierigen Umständen, zu erreichen wären. In der Nachkriegszeit übernahm ich neben meiner Arbeit für Philips noch einige Aufgaben allgemeiner Art, die ich mit Hilfe des Flugzeuges einfacher erledigen konnte. So wurde ich zum Beispiel Mitglied im Verwaltungsausschuß des Niederländischen Arbeitgeberverbandes und der Arbeitgeberzentrale für Sozialfragen. Das bedeutet alle vierzehn Tage eine Sitzung in Den Haag. Wenn das Wetter es erlaubte, flog ich mit meiner kleinen »Auster« nach Ypenburg, ließ die Maschine dort stehen und trat um fünf Uhr nachmittags den Heimflug an. Nicht einmal annähernd könnte ich sagen, wie oft das geschah. Zur selben Zeit waren wir an den »Hollandse Signaalapparaten« in Hengelo beteiligt, was für mich als Aufsichtsratsmitglied bedeutete, daß ich oft nach Twente fliegen mußte. Das dauerte eine dreiviertel Stunde, gegenüber mehreren Stunden, die ich mit dem Auto oder der Bahn unterwegs gewesen wäre. Im Jahre 1951, nach dem Zustandekommen des Nordatlantikpaktes, war die Ausrüstung der niederländischen Streitkräfte dringend erneuerungsbedürftig. Auf Drängen der niederländischen Industrie setzten das Verteidigungs- und das Wirtschaftsministerium daher einen gemeinsamen Gutachterausschuß ein, der vor allem den Kontakt zwischen den Beschaffungssämtern und der Industrie fördern sollte. Diesem Ausschuß gehörten, neben den Leitern der Beschaffungssämter von Heer, Flotte und Luftwaffe und den Vertretern der betreffenden Ministerien, auch Vertreter der niederländischen Privatwirtschaft an. Einige Jahre lang führte ich den Vorsitz, bis Dipl.-Ing. Tromp den Posten übernahm. Einmal im Monat fand eine Sitzung in Den Haag statt, und auch dorthin reiste ich auf dem Luftweg.

Kurz nach dem Krieg wurde ich Mitglied im Zechenrat, der einmal monatlich abwechselnd in Heerlen oder Den Haag zusammentrat. Auch diese Sitzungen besuchte ich nur per Flugzeug, was mir viel Zeit ersparte.

Damals ging es in der Luftfahrt noch gemütlich zu. Ich kannte die Strecken aus dem Kopf und benötigte keine Karte. Manchmal startete ich auf der Golfbahn beim 17. Hole, wo ich dann auch wieder landen konnte. Heute verlaufen meine Geschäftsflüge anders. Wenn ich bei der Hauptverwaltung der Niederlandse Kabelfabrik in Rijswijk zu tun habe, erkundige ich mich erst, ob ein

Flugzeug zur Verfügung steht. Unsere Mystère braucht von Eindhoven nach Rotterdam zehn bis zwölf Minuten, eine enorme Zeitersparnis gegenüber anderen Verkehrsmitteln. Es kommt vor, daß die Maschine vormittags nach London und wieder zurück geflogen ist und nachmittags Paris auf dem Programm hat, Strecken, die 45 Minuten Flugzeit erfordern. In der Zwischenzeit steht sie in Welschap, und oft ist dann Gelegenheit zu einem Flug nach Rotterdam, wobei ich selbst fliege, natürlich immer in Begleitung eines Piloten.

Der Philips-Flugdienst nimmt innerhalb des Konzerns eine eigene Stellung ein. Zur Zeit haben wir 21 Piloten, alle in Eindhoven stationiert. Daneben beschäftigen wir drei Piloten mit dem Standort in Cambridge und zwei italienische Piloten in Comerio. Bei Philips ist man jedoch vernünftig genug, nicht alles selbst machen zu wollen. Eine Reise nach Amerika zum Beispiel ist meistens billiger, wenn man mit Liniendiensten fliegt. Zwar hatten wir eine Zeitlang eine Maschine, mit der wir direkt in die Vereinigten Staaten fliegen konnten, eine »Gulfstream«, die wir im Leasing benutzten. Ich hielt diese Möglichkeit für sehr vorteilhaft. Nach meinem Rücktritt als Präsident wurde der Leasing-Vertrag im Rahmen von Sparmaßnahmen gekündigt, was unter den damaligen Umständen vernünftig erschien.

Nur schwer läßt sich berechnen, ob sich die hohen Kosten für eine solche Maschine wirklich rentieren. Es hängt davon ab, wie hoch man den Arbeits- und Zeitaufwand der jeweiligen Passagiere bewertet. Für mich haben sich die Kosten gelohnt, wobei ich den wesentlichen Faktor nicht in der Zeitersparnis sehe. Die Ruhe in einem solchen Flugzeug war für mich besonders wertvoll. Man konnte lesen, arbeiten oder ein Stündchen schlafen, ohne daß man durch laute Gespräche von Mitreisenden oder durch Kindergeschrei gestört wurde. Der größte Vorteil aber liegt darin, daß man mit einer solchen Maschine Reisen unternehmen kann, die sonst unterblieben. Wenn der Leiter eines Konzerns meint, er müsse eigentlich auch einmal nach Argentinien, Peru, Chile und Uruguay, braucht dieses Vorhaben mit einer Gulfstream nur vierzehn Tage Zeit zu kosten. Ist man auf Linienflüge angewiesen, so ist der Zeitaufwand viel höher, ganz abgesehen von den Unbequemlichkeiten, die man scheut, so daß die Reise oft unterbleibt. Der Mensch findet immer eine Ausrede, wenn er sich vor einer Sache drücken will, – auch ohne den meist vollbesetzten Terminkalender.

In dieser Hinsicht haben wir gute Erfahrungen mit der Gulfstream gemacht. Ich habe, wie auch meine Kollegen, mehrere Weltreisen mit dieser Maschine unternommen. Ein besonderer Vorteil von langen Reisen im eigenen Flugzeug liegt darin, daß man auf den einzelnen Flughäfen nicht so viel

Zeit durch Umsteigen, Abfertigung und oft endloses Warten auf das Gepäck verliert. Außerdem umgeht man das Risiko, entführt zu werden, – durchaus ein ernstzunehmender finanzieller Gesichtspunkt. Die Unabhängigkeit bei der Gestaltung des eigenen Reiseplans erlaubt es auch, tagsüber zu fliegen und dadurch eine vollständige Nachtruhe in einem Hotel zu genießen. Schließlich bleibt noch der Prestigege Gewinn, wenn man, wo auch immer in der Welt, mit dem eigenen »zakenstraler« – »Geschäftsstrahler«, wie er in Südafrika heißt – ankommt, worauf es mir allerdings nicht ankommt.

Ohne den eigenen Flugdienst, der sich als sichere und wirtschaftliche Einrichtung erwiesen hat, können wir bei Philips nicht mehr auskommen. Er erspart unseren Leuten viel Zeit, so daß sie in der Regel nach einer Geschäftsreise abends wieder zu Hause sein können. Heute wäre es ganz unmöglich, den Konzern ohne diese Luftflotte funktionieren zu lassen. Zur Zeit haben wir sieben Flugzeuge für Reisen innerhalb Europas, darunter vier Düsenmaschinen. Geht ein Vorstandsmitglied auf Reisen, so regelt unser Reisebüro alles, wobei die betreffende Maschine auch anderen Mitarbeitern zur Verfügung steht, die dasselbe Reiseziel haben. Ein Mitglied des Verwaltungsrates, das eine längere Reise in einen anderen Erdteil unternehmen will, wird normalerweise von den Mitarbeitern begleitet, deren Verantwortung dieser geographische Bereich untersteht oder die an den dort geplanten Projekten beteiligt sind. Auf diese Weise werden die Möglichkeiten des modernen Luftverkehrs von Philips vollständig und zweckmäßig genutzt. Den Anstoß zu dieser Entwicklung gab meine Begeisterung für das Fliegen.

Immer noch ist es für mich ein Erlebnis, hoch über der Erde den Luftraum zu durchheilen. Niemals wiederholt sich der Ausblick: das eine Mal ein herrlicher Sonnenaufgang über dem Ozean, das andere Mal der prachtvolle Anblick der leuchtend weißen Alpengipfel. Während wir, bei einem Flug über die stets dunkler werdende Erde, hoch oben die letzten Sonnenstrahlen auffangen, werden in der Dunkelheit unter uns in den Städten die Lichter angezündet. Eindrucksvoll ist ein Flug über die unheilverkündenden, viele tausend Meter hohen Gewitterwolken über den Anden oder ein nächtlicher Wüstenflug unter einem friedlichen, mit Milliarden Sternen besäten Himmel, – ich genieße es jedesmal wieder. Und da ich solche Gefühle mit dem Piloten, meinem Freund im Cockpit, teilen kann, kommt es mir vor, als ob die Erlebnisse noch nachhaltiger auf mich einwirkten. Immer, wenn ich dann auf die Erde herunterschaue, will es mir scheinen, als ob all die Probleme, über die wir Menschen uns so oft Gedanken machen, wieder auf die ihnen zustehenden Größenordnungen reduziert würden, – sogar die Probleme bei Philips.

Das Fliegen hat mich zu einer weiteren Einsicht gebracht, die eigentlich für alle sportlichen Betätigungen gilt, bei denen der Mensch mit den Elementen in Berührung kommt. Jeder, der sich eingehend mit Fliegerei, Bergsteigen, Segeln oder ähnlichem befaßt, gerät auch einmal richtig in die Klemme. In einem solchen Augenblick, wenn das Leben an einem seidenen Faden hängt, fühlt der Mensch, daß er nicht alles selbst in der Hand hat. Dann bleibt nur noch die eine Frage: »Komme ich mit heiler Haut davon?« Wer je in eine riesige Haufenwolke geriet, die das Flugzeug derart hin- und herschüttelte, daß der einzige Gedanke war: Bleiben die Flügel nun dran oder nicht? – oder wer sich plötzlich in so tiefhängenden Wolkenschichten wiederfand, daß er wirklich nicht mehr wußte, wo er nun war, der hat erlebt, was vor ihm vielen Sportfliegern widerfahren ist. Solche Erfahrungen schaffen Bande und – was wichtiger ist – sie stählen den Charakter.

Vieles von dem, was man so in der Luft erleben kann, ist mir zuteil geworden, und doch habe ich noch einen glühenden Wunsch: eine Ballonfahrt über die Alpen! 1966 habe ich anläßlich des 75jährigen Bestehens von Philips zum ersten Mal einen Ballonflug mitgemacht, ein Erlebnis, das für mich so überwältigend und interessant war, daß ich die Ballonfahrer, das Ehepaar Boesman, bat, mich noch einmal mitzunehmen. Einige Jahre später planten sie eine Reise nach Marokko, um dort eine Ballonfahrt zu unternehmen, und fragten mich, ob ich teilnehmen wolle. Zufällig hatte ich gerade zu der Zeit in Marokko zu tun und sagte zu. In Marrakesch stiegen wir von einem kleinen Marktplatz mit dem Ballon auf. Der Flug führte uns über die maurischen Wohnhäuser, und wir blickten in geheimnisvolle Innenhöfe mit kleinen Springbrunnen und hübschen Mosaikböden, eine normalerweise verschlossene Welt. Auffällig war, daß die Frauen in alle Richtungen davonestoben, da sie von Fremden noch immer nicht gesehen werden durften.

Vor einiger Zeit sah ich einen Film von einem Ballonflug über die Alpen, und nun warte ich gespannt auf eine Gelegenheit, in diesem Gebiet zu einem eigenen Ballonflug zu starten. In dem Film stieg der Ballon bei Mürren im Berner Oberland auf, trieb über majestätische Gebirgspartien nach Italien und eröffnete völlig neue Perspektiven, die Landschaft zu erblicken und in sich aufzunehmen. Im Ballon ist der Mensch viel stärker als im Flugzeug vom Wetter abhängig. Um so mehr bewundere ich die Manövrierkunst der Ballonfahrer, die den Ballon in der gewünschten Flughöhe halten, indem sie ein wenig Sand abwerfen oder Gas ablassen. Vergessen wir nicht, daß sie die ersten waren, die sich von der Erde lösten und durch den Luftraum fortbewegten, um neue Welten zu entdecken.

## IV. KAPITEL

---

### FORSCHUNG UND ERFOLG

Seit ich bei Philips arbeite, nehme ich regen Anteil an unserer Forschung. »Research« heißt es bei uns, wenn wir angewandte naturwissenschaftliche Forschung meinen. Oft habe ich mich eingehend mit der Arbeit unserer Laboratorien befaßt, wobei mein besonderes Interesse unserem naturwissenschaftlichen Laboratorium galt, das heute in Waalre südlich von Eindhoven liegt.

Bei unserer Forschung kann man von einer echten Philipstradition sprechen. Mein Onkel Gerard, der Gründer der Glühlampenfabrik, war unser erster Forscher, der durch unermüdliches Experimentieren in seinem kleinen Laboratorium den Geheimnissen der Glühlampenherstellung auf die Spur kam. Auch mein Vater erkannte, welche große Bedeutung der industriellen Forschung zukam. In all diesen Jahren war es vornehmlich Dr. Gilles Holst, unter dessen inspirierender Leitung diese Arbeit verrichtet wurde. Mit ihm nahm unsere naturwissenschaftliche Forschung ihren eigentlichen Anfang, seit mein Onkel ihn 1914 eingestellt hatte.

Sowohl Onkel Gerard als auch mein Vater hatten erfahren, wie abhängig sie von den Patenten anderer waren, wenn sie neue Arten von Lichtquellen herstellen wollten. Den Lampen aus gezogenem Draht und den mit Argon gefüllten spiraligen Halbwattlampen lagen die Patente von Konkurrenten zugrunde. Wollten wir davon unabhängig werden, so mußten wir uns einen eigenen Vorrat von Patenten anlegen, und dafür war Grundlagenforschung unerlässlich. Die Forschung sollte völlig unabhängig von der Fertigung stattfinden. Der Erfolg dieses Vorhabens hing natürlich von dem Manne ab, der das Laboratorium leiten würde, und das sollte Gilles Holst sein. Als erstes untersuchte Holst ganz genau, welche Prozesse sich in einer normalen Glühlampe abspielten. Diese Untersuchung fand ihren Niederschlag in einigen Veröffentlichungen in den Blättern der Königlichen Niederländischen Akademie der Wissenschaften und in der Herausgabe einer Schrift, die für die damalige Zeit eine sehr gute Übersicht alles dessen bot, was man über die Glühlampe wußte.

Erstaunlicherweise werden bis heute noch Untersuchungen durchgeführt,

um festzustellen, welcher Art die Prozesse beim Zerstäuben des Wolframdrahtes und beim Ablagern von Verdampfungsresten an der Innenseite des Glaskolbens sind, welchen Verlauf die Temperatur in der Spirale hat, und auf welche Weise man eine gleichmäßige Verteilung der Temperatur auf der gesamten Drahtlänge herbeiführen kann.

Holst legte in den Niederlanden nicht nur das Fundament dessen, was heute als Forschung – »Research« – bezeichnet wird, sondern war auch richtungweisend für die Methodik, wenn es galt, Probleme anzupacken und Mitarbeiter zu inspirieren. Es gelang ihm, eine Schar vortrefflicher Wissenschaftler für Philips zu gewinnen. Namen wie Oosterhuis, Van der Pol, Bouwers, Tellegen, Van Arkel, De Boer, Penning, Reerink und Van Wijk sind bis weit über die Grenzen des Konzerns hinaus bekannt geworden. Dabei weiß ich durchaus, daß diese Aufzählung keineswegs vollständig ist. Dr. Holst genoß hohes Ansehen, nicht nur bei seinen Kollegen in der Industrie – General Electric, Bell Telephone Laboratories und andere mehr –, sondern auch in akademischen Kreisen. 1930 ernannte ihn die Universität Leiden zum außerordentlichen Professor der Naturwissenschaft.

Wie so viele Menschen mit ungewöhnlichen Fähigkeiten war Holst sehr bescheiden, was ihn nicht hinderte, konsequent an seinen Überzeugungen festzuhalten und sich dafür einzusetzen. Es konnte nicht ausbleiben, daß die Koryphäen, die in unseren Forschungsstätten tätig waren, nicht immer einer Meinung waren; den Wert neuer Ideen beurteilten sie oft völlig unterschiedlich, bis die Praxis schließlich zeigte, wer recht hatte. So demonstrierte Dr. Balthasar van der Pol, bei uns berühmt wegen seiner eleganten Anwendung der Mathematik auf seine Probleme, schon lange vor 1940 eine Rundfunksendung mit Frequenzmodulation. Der Versuch gelang glänzend: Der Empfang war bedeutend besser als der mit Amplitudenmodulation. Holst aber versprach sich nichts davon. er meinte, die Sache sei viel zu teuer – undenkbar, daß man überall FM-Sender aufstellen müßte! Heute ist FM zum Allgemeingut geworden.

In den dreißiger Jahren, bei der Entwicklung der Natrium- und Quecksilberdampfampe und später des Trägerstromtelephons, hatte ich viele Kontakte mit Holst. Er verstand es, seine Mitarbeiter zu stimulieren, wenn sie nach originalen Lösungen suchen und dabei völlig neue Wege einschlagen sollten. So stellte er zum Beispiel einen jungen Physiker ein, der gerade von der Utrechter Universität kam. Professor Ornstein erwartete viel von dem jungen Mann, dessen Dissertation über das Licht besonders gut aufgenommen worden war. Voller Selbstvertrauen erschien der frischgebackene junge



Mein Vater und ich im Jahr 1915



Meine Mutter, wie ich sie in meiner Jugend kannte





4. Juli 1929



Über ein Vierteljahrhundert später



45 Jahre verheiratet



Mit Dr. Frank Buchman (rechts) auf einer Zusammenkunft  
der Moralischen Aufrüstung in der Utrechter Gemüsehalle  
(Mai 1937)



Gemeinsamer Urlaub mit meinem Freund und Schwager Frans Otten



Mein erstes Flugzeug, eine Koolhoven FK 26, im Jahre 1935



40 Jahre später, am Steuer einer Philips-Maschine, der Mystère-20

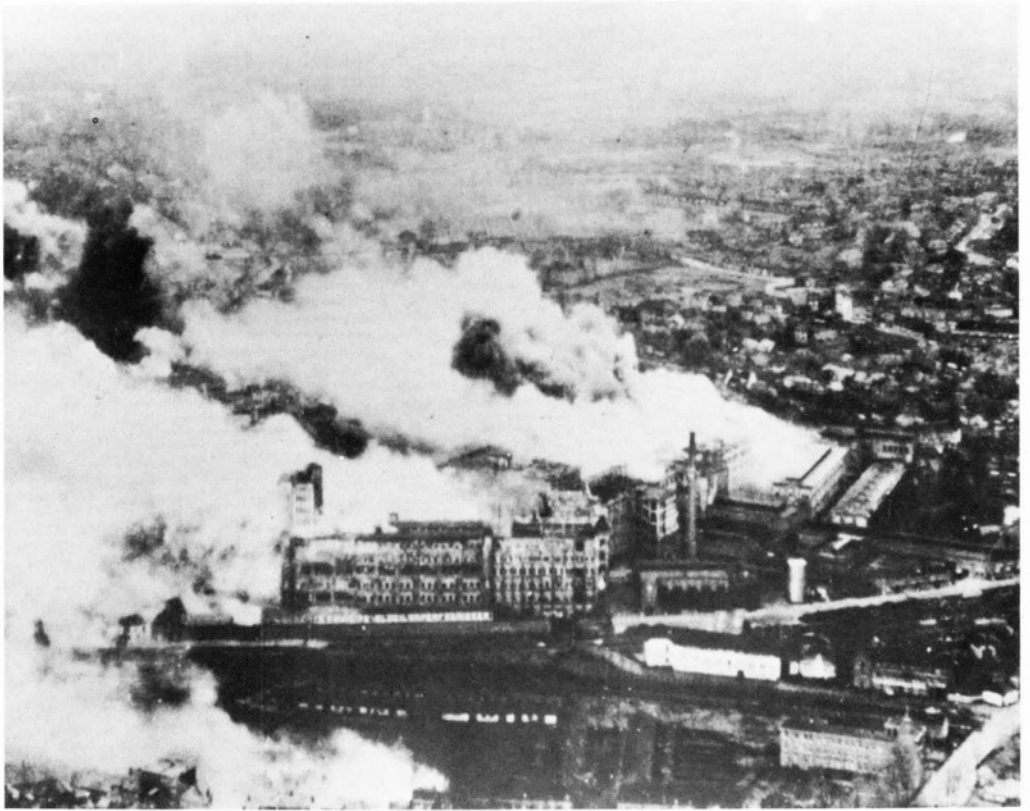


Ein Ausbruch von Begeisterung während des »riskanten Jubiläums« im Mai 1941, mitten in der Besatzungszeit





Bei der Hauptgeschäftsstelle, am Emmasingel in Eindhoven, auf den Schultern von Tromp und Jongbloed, im Mai 1941



Luftangriff auf Eindhoven am 6. Dezember 1942



Ein Teil der Eindhovener Werksanlagen



Der Vorstand in den frühen fünfziger Jahren. Von links nach rechts: Tony Guépin, Herman van Walsem, Frans Otten, der Autor, Othon Loupart und Theo Tromp



Im Winter 1945–46 zusammen mit Philips-Arbeitern, die sich Häuser im Eigenbau errichten wollen



Unser Heim »De Wielewaal«

Doktor bei uns im Laboratorium, um sein »Licht« leuchten zu lassen. Holst aber begrüßte ihn mit den Worten: »Nun, dann werden Sie bei uns erst einmal über Akustik arbeiten.« – Er meinte, daß man originale Lösungen eher dann fände, wenn man Neuland betrete, als wenn man die Pfade weiterverfolge, die man in der Studienzeit beschritten hatte, wobei die Erfahrungen des jeweiligen Professors – denen nicht immer die jüngsten Erkenntnisse zugrunde lagen – oft als Leitbild fungierten.

Da ich in meinen ersten Jahren bei Philips an der Entwicklung neuer Artikel intensiv beteiligt war, hatte ich bald enge Beziehungen zu Holst. Dadurch wuchs meine Hochachtung vor dem Manne, den auch mein Vater, Otten, Loupart und Van Walsem auf seinen Wert zu schätzen wußten. Holst war eine Stütze der Direktion und nahm in der Konzernspitze eine besondere Stellung ein.

### Neue Artikel

Bei der Expansion der Philipswerke hat der regelmäßige Zustrom neuer Artikel eine vorherrschende Rolle gespielt. Das war vor dem Krieg der Fall, und nach 1945 ist es so geblieben. Im allgemeinen galt für unseren Konzern, daß die Hälfte des Umsatzes auf Artikel entfiel, die wir zehn Jahre vorher noch nicht hergestellt hatten, und, mehr noch, die es zum Teil noch nicht einmal gegeben hatte! Eine gute Forschung ist für Philips lebensnotwendig. Seit Jahren verwenden wir etwa 7% unseres Umsatzes für naturwissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungsarbeit.

Einige Phasen dieser industriellen Forschung möchte ich hier berühren, soweit ich sie miterlebt habe. In den zwanziger Jahren widmeten sich die Philips-Forscher intensiv der Gasentladung, der Entladung in verdünnten Gasen, wie Natriumdampf oder Quecksilberdampf. Im darauffolgenden Jahrzehnt waren Holst und seine Mitarbeiter der festen Überzeugung, wir müßten uns mit der Physik der festen Stoffe befassen. Daher führten wir eine eingehende Untersuchung des Magnetismus durch. So gelangten wir zur Herstellung neuer magnetischer Materialien, die wir beispielsweise für die Kerne von Lautsprechern brauchten. Wir entwickelten unter anderem das damals stärkste magnetische Material Ticonal, bei dem ein japanisches Patent eine Rolle spielte. Aus dieser Untersuchung resultierte auch ein neues Bandmaterial, aus dem wir eine Pupinspule von besonderer Qualität anfertigten. Später

kamen einige keramische Werkstoffe mit magnetischen Eigenschaften, wie Ferroxcube und Ferroxdure, hinzu.

Es wird niemanden erstaunen, daß wir schon um 1935 emsig am Fernsehen experimentierten, obwohl erst nach 1950 im eigenen Land die ersten Ergebnisse dieser Experimente in den Wohnzimmern zu sehen waren. Ein anderer Forschungsbereich, mit dem Philips sich besonders früh befaßte, war die Kernphysik. Wir hatten hier sogar einige Patente erworben, und zwar von dem italienischen Naturwissenschaftler Professor Fermi. Für solche Dinge hatte Holst eine feine Nase. Wie immer, hatte er auch diesmal ein Gespür für die eventuelle praktische Nutzung, und er vermutete, daß wir die Erfindungen dieses international bekannten Gelehrten zu gegebener Zeit gebrauchen könnten. Als die Amerikaner Jahre später die Atomwaffe entwickelten und damit das Gebiet unserer Fermi-Patente betraten, erhob Philips Anspruch auf Schadenersatz. Nach langwierigen Prozessen wurden unsere Ansprüche schließlich anerkannt, aber der infolgedessen gezahlte Betrag stand in keinem Verhältnis zu den daraus gewonnenen Anwendungsmöglichkeiten. Später waren wir im Bereich der Kernphysik erfolgreich in der Entwicklung von Hochspannungsgeneratoren, Zyklotron und Spezialmeßgeräten.

Eine andere Untersuchung, die mehr die Praxis der normalen industriellen Fertigung betraf, galt der Schweißtechnik. Es handelte sich hier um die neuen Artikel, für die ich verantwortlich war, so daß ich mich stark dafür interessierte. Unser naturwissenschaftliches Laboratorium packte solche Aufträge sehr gründlich an, und bei diesem Projekt war es Dr. P. C. van der Willigen, der sich besonders verdient machte. An erster Stelle wollten unsere Forscher genau feststellen, was beim Schweißen eigentlich vor sich geht. Mit einer sogenannten Hochleistungsfilmkamera, die damals 3000 Aufnahmen pro Sekunde ermöglichte, wurde der Schweißvorgang gefilmt, wobei auch die schmelzenden und ausfließenden Metalltropfen fotografisch festgehalten wurden, so daß man den Prozeß eingehend analysieren konnte. Auf diese Weise entdeckte man viele wissenswerte Einzelheiten. Die Ergebnisse dieser Untersuchungen äußerten sich erst nach einiger Zeit in der Qualität unserer Schweißstäbe und später in einem ganz neuen Schweißverfahren. Heute ist Philips nicht nur ein bedeutender Hersteller von Schweißstäben, sondern nimmt auch auf dem Markt der gewerblichen Schweißapparatur eine beachtliche Stellung ein.

Ein interessanter Artikel – und zudem eine echte Philips-Erfindung –, mit dem ich viel zu tun hatte, war der Trockenrasierer. Der »Philishave« ist nicht so sehr ein Ergebnis unserer Forschung, sondern verdankt seine Entstehung



eigentlich der Entwicklungsarbeit im Laboratorium für Rundfunkgeräte. Vermutlich hatte keiner unserer Leute, die an dem Ding herumbastelten, auch nur eine Ahnung davon, daß dies zum Weltschlager würde. Mein Vater hatte durchaus Vertrauen in den Apparat, obwohl es ihn Mühe kostete, mit den ersten primitiven Modellen seinen Bartwuchs in Grenzen zu halten. Der Trockenrasierer war eines meiner Lieblingsprojekte, vor allem deshalb, weil seine mechanischen Probleme mich ansprachen. 1938 kam unser Trockenrasierer auf den Markt, mit *einem* Scherkopf. Nach einiger Zeit wollten wir seine Leistung steigern und seine Form besser der Hand anpassen. So entstand während des Krieges ein Modell mit zwei Scherköpfen, das mich sofort begeisterte. Bei Philips wagte man sich nicht recht an diesen Apparat, aus Furcht, er könne zu teuer werden, aber das ließ ich mir nicht weismachen. Meiner Schätzung nach konnte es sich hier höchstens um einen Taler – zweieinhalb Gulden – handeln. Einige Modelle der neuen, handlicheren Form mit zwei Köpfen wurden angefertigt. Inzwischen schlugen wir uns schon vollauf mit den Unbilden der Besetzung herum, und als ich im Mai 1943 auf Veranlassung der Besatzungsbehörden ins Haarener Gefängnis eingewiesen wurde, hatte ich einen solchen Versuchsapparat bei mir. Während meiner Gefangenschaft war ich also immer gut rasiert, was damals ein besonderer Luxus war, verglichen mit meinen Kameraden, die sich mit oft monatealten Klängen rasieren mußten. Nach dem Krieg brachten wir den Doppelkopfapparat in den Handel, wobei sich zeigte, daß die höheren Herstellungskosten sogar noch unter zweieinhalb Gulden lagen!

Der »Philishave« ist ein gutes Beispiel für Entwicklungsarbeit, die dem Alltagsgebrauch dient. Philips befaßte sich jedoch auch stets mit völlig anders gearteten Forschungsprojekten, wie z. B. Apparaten zur Röntgenuntersuchung. Das interessierte meinen Vater ganz besonders, allein schon deshalb, weil ihm – lange, bevor dies in Holland erwogen wurde – das Ideal vorschwebte, im Kampf gegen die Tuberkulose die gesamte Bevölkerung zu »durchleuchten«. Das war damals ein noch ganz unbekannter Begriff. Bei diesen Vorhaben hatten wir das Vorrecht, daß Männer wie Prof. Dr. G. C. E. Burger, der Leiter unseres Gesundheitsdienstes, und Prof. Dr. A. Bouwers bei uns tätig waren. Bouwers war ein genialer Wissenschaftler, ein ideenreicher Mann, mit einem scharfen Blick für praktische Anwendungen. Eine seiner ersten großen Erfindungen war die strahlungsfreie Röntgenröhre. Sie war ungefährlich für die Umgebung, was für die damals üblichen Röhren nicht zutraf, so daß stets ein Schutz durch Bleischirme erforderlich war. Bis heute müssen sich die Röntgenologen zwar gegen Streustrahlung schützen, aber

Bouwers Röntgenröhre stellte für die Praxis eine enorme Verbesserung dar. Seine zweite bahnbrechende Erfindung war ein Apparat, mit dessen Hilfe man in der Wohnung eines Patienten Röntgenfotos machen konnte. Das war hauptsächlich durch ein besonders isoliertes Hochspannungskabel möglich. Der Apparat konnte in einem Koffer befördert und an jede normale Steckdose angeschlossen werden.

Später stellte Philips die sogenannte Rotalix her, eine heute überall verwendete Röntgenröhre, deren durchdachte Konstruktion – wobei eine im Vakuum mit Höchstgeschwindigkeit rotierende Scheibe eine Rolle spielt – es ermöglichte, Röntgenaufnahmen von bis dahin unerreichter Schärfe zu machen. Die praktische Ausführung war mit enormen Problemen verbunden, sowohl beim Aufrechterhalten des Vakuums als auch bei der Herstellung eines sehr schnell rotierenden Kugellagers, das im Vakuum funktionierte; aber für alle Probleme wurden Lösungen gefunden.

Bei der Fertigung unserer Röntgenröhren kam es besonders auf die Technik des Verschmelzens von bleihaltigem Glas mit Chromeisenstahl an, den wir selbst erzeugten. Auch diesen Untersuchungen ist es zu verdanken, daß wir im Bereich der Röntgenapparatur seit Jahrzehnten Weltruf genießen.

## Der Heißluftmotor

Aus der langen Reihe unserer Forschungsprojekte möchte ich ein besonderes hervorheben: den Heißluftmotor, heute auch Heißgasmotor genannt. Das Prinzip ist nicht so neu, wie viele denken mögen. Schon 1817 hat Robert Stirling diese Maschine entworfen und konstruiert! Seit wir im Jahre 1938 dieses Projekt in Angriff genommen haben, findet es mein besonderes Interesse, und trotz aller dabei erlittenen Fehlschläge bin ich davon überzeugt, daß wir es nicht aufgeben dürfen, weil es sich hier, gerade jetzt, um eine zukunfts-trächtige Entwicklung handelt. Viele werden mir darin zustimmen, daß ohne dieses Interesse und ohne diesen Glauben das Projekt schon lange aufgegeben worden wäre.

Schon Jahre vor dem Krieg stellten wir Batterie-Radioempfänger her, die vor allem für die Tropen bestimmt waren, sowie für Länder, in denen nicht überall Strom zur Verfügung stand. Batterien sind aber in den Tropen keine idealen Stromquellen. Damals war ihre Lebensdauer ziemlich kurz, und mit diesen batteriebetriebenen Radiogeräten gab es ständig Ärger. Die damaligen

Rundfunkröhren verbrauchten viel Strom. Unser Laboratorium fing deshalb an, sich dem Problem zu widmen.

Professor Holst erkannte, daß eine eigene Untersuchung notwendig war, und Dipl.-Ing. H. Rinia übernahm den Auftrag, nach einer Lösung zu suchen. Man dachte an eine billige Energiequelle, die nur wenig Strom zu liefern brauchte, höchstens sechs Watt; einen kleinen Apparat, der mit Benzin oder einer Spiritusflamme betrieben werden könnte. Rinia untersuchte, welche Maschinen auf die einfachste Art Strom erzeugten, und stieß dabei sofort auf Spielzeug. In jedem Spielwarengeschäft gab es früher solch kleine Heißluftapparate. Er untersuchte einen und stellte fest, daß er tatsächlich funktionierte, allerdings sehr unrationell. Bei dem ständigen Transport der Heißluft vom warmen zum kalten Teil ging so viel Wärme verloren, daß der Nutzeffekt fast gleich null war. Der Gedanke kam ihm, in der Leitung zwischen dem warmen und kalten Raum einen Regenerator anzubringen, ein Röhrchen, das mit Kupferspänen gefüllt war, um die Wärme festzuhalten. Er fing an zu konstruieren, führte Messungen durch und stellte zu seinem Erstaunen fest, daß der Nutzeffekt einer solch primitiven Vorrichtung unerwartet hoch war. Ein neues Modell wurde gebaut, und Rinia nahm wahr, daß tatsächlich ein großer Teil der Wärme durch den Regenerator festgehalten wurde, so daß weniger Wärme, also Brennstoff, für den Arbeitsprozeß erforderlich war. Das machte die kleine Maschine in diesem Punkt viel interessanter. Später wurde die Vorrichtung im Laboratorium perfektioniert, erst durch Anbringung einer zusätzlichen Kühlung, dann durch Einbau des Ganzen in ein geschlossenes, unter Druck befindliches System, wodurch sich die Arbeitsleistung nochmals steigerte. Schließlich entstand ein Motor mit solch vielversprechenden Resultaten, daß man ihn nicht mehr als Gerät betrachtete, das nur zur Erzeugung weniger Watt dienen sollte.

In den Kriegsjahren setzten wir die Arbeit an dem Motor fort. Es konnte nicht ausbleiben, daß die so neugierigen deutschen Herren, die unser Laboratorium genauestens inspizierten, auch den Heißluftmotor erblickten. Sie wollten durchaus wissen, was das eigentlich war. Einzelheiten wurden ihnen erklärt, wobei natürlich die Vorteile zur Sprache kamen, die man von der neuen Anwendung eines alten Prinzips erwartete, aber die Herren waren im Nu mit ihrem Urteil fertig: Die Sache war Unsinn, das Ding würde nicht funktionieren.

Das war genau unsere Absicht. Wir hatten in dieser Hinsicht schon Erfahrungen mit solchen Besuchern gesammelt, auch in unserer Dordrechter Fabrik. Wir wußten, daß sie geneigt waren, genau das Gegenteil dessen zu tun,

was wir beabsichtigten, aber trotz allem ließen sie uns diesmal ruhig daran weiterarbeiten.

Nach der Befreiung Brabants im September 1944 geschah etwas Merkwürdiges. Die Deutschen hatten kurz vor ihrem Abzug in panischer Stimmung viele Modelle und Materialien aus unserem Laboratorium mitgenommen, darunter ein Modell des Stirlingmotors. Schon wenige Tage nach der Befreiung Eindhoven besuchte eine Kommission der Alliierten unser Laboratorium. Die Leitung hatte Sir Robert Watson-Watt, der englische Gelehrte, dem die Engländer die für die Kriegführung so wichtige Erfindung des Radars zu verdanken hatten. Unsere Gäste wollten vor allem erfahren, für welche unserer Projekte die Deutschen Interesse gezeigt hatten. Kaum hatten sie gehört, diese hätten ein Modell des Heißluftmotors mitgenommen, so wurden sie aufmerksam. Ein halbes Jahr später reisten fünf unserer Mitarbeiter nach Amerika, ein Modell des Heißluftmotors im Gepäck. Die Folge war, daß unser Laboratorium in den Vereinigten Staaten von der amerikanischen Marine den Auftrag erhielt, einen Motortyp zu entwickeln, der auf diesem Prinzip beruhte. In Amerika wurde dann geraume Zeit sehr intensiv an dem Projekt gearbeitet, und auch in Eindhoven setzten wir die Untersuchungen fort. Drüben kam es tatsächlich zum Bau einiger Maschinen, doch Änderungen im Kommando der Navy hatten zur Folge, daß man den eingeschlagenen Weg nicht fortsetzte. Über die Entwicklung in den Niederlanden werde ich an anderer Stelle mehr berichten.

Der Besuch von Sir Robert blieb unseren Mitarbeitern lange in Erinnerung. Unserem wissenschaftlichen Stab hielt er einen Vortrag über die Entdeckung und Entwicklung des Radars, und seine klaren Ausführungen hinterließen bei uns allen einen nachhaltigen Eindruck.

In der Schlacht um England spielte Radar eine entscheidende Rolle. Die britische Luftabwehr, die zu wenig Jagdflugzeuge hatte, konnte ihre spärlichen Maschinen rechtzeitig an der richtigen Stelle einsetzen, sobald die feindlichen Bombengeschwader auf dem Radarschirm gesichtet worden waren.

Watson-Watt behandelte in seinem Vortrag auch den Beitrag zu den militärischen Anstrengungen Englands, den Philips geleistet hat, und seine Bedeutung. Es war ein glücklicher Umstand gewesen, daß wir im Winter 1939/40 alle Entwürfe und wissenschaftlichen Daten, die unsere neueste Rundfunkröhre betrafen, in unsere Fabriken nach England gebracht hatten. Während der Kriegsjahre wurden dort, in unseren Mullardfabriken, 40% aller englischen Rundfunkröhren hergestellt, und gerade die neue Empfangsröhre, die EF 50, bildete einen Hauptbestandteil der Radaranlagen in den bri-

tischen Flugzeugen. Nach Ansicht Sir Roberts hat diese Röhre dank ihrer für die damalige Zeit besonderen Leistungsfähigkeit viel beigetragen zum Sieg in der Schlacht um England.

### Ohne Forschung geht es nicht

Aus einigen Beispielen, die nur einen geringen Teil unserer Forschungsarbeit betreffen, ist ersichtlich, daß wir in unserem wissenschaftlichen Arsenal, wenn ich unsere Laboratorien so nennen darf, über zahlreiche Techniken und umfangreiche Grundkenntnisse verfügten, die wir in der industriellen Praxis oft anzuwenden verstanden. Das soll auch in Zukunft so bleiben. Einem Außenstehenden mag es seltsam erscheinen, daß die Spanne zwischen dem Zeitpunkt einer Erfindung und dem ihrer praktischen Anwendung so lang sein kann. Bei Philips hat man aber gelernt, auf lange Sicht zu arbeiten.

Welchen Wert die Wissenschaft und die ihr entsprossenen praktischen Erfahrungen haben können, hat Philips auch im Zweiten Weltkrieg erlebt, als auf Anregung meines Vaters in den Vereinigten Staaten einige Philipsfabriken gegründet wurden mit dem Zweck, die Rüstungsanstrengungen der Alliierten zu unterstützen. Er untersuchte während seines Aufenthaltes in Amerika, welche Techniken, in denen wir besonders erfahren waren, für die Rüstungsindustrie wertvoll sein könnten, und mit welchen Kenntnissen und Fertigkeiten aus unseren Fabriken in der freien Welt wir einen Beitrag leisten könnten. An erster Stelle nahmen wir die Fertigung von feinstem Wolfram- und Molybdendraht auf, die dringend gebraucht wurden.

Hierin waren wir sehr leistungsfähig, und es gelang uns sogar, noch für diesen Zweck Diamanten, die als Ziehsteine dienten, aus Europa herauszuschuggeln. In einer anderen Fabrik schliffen wir Quarzkristalle, die man für Flugzeugsender benötigte. In einer dritten Fabrik fertigten wir Radarröhren für die Armee. Für diese Tätigkeiten hat Philips zweimal den »Army-Navy Production Award for High Achievements in War Production« erhalten, eine Auszeichnung, über die sich die Mitarbeiter unserer amerikanischen Organisation sehr freuten.

Für den Philipskonzern sind jedoch die »Friedensanstrengungen« unbedingt die Hauptsache, auch in der Forschung. In unseren Laboratorien werden die Patente geboren, die für uns lebenswichtig sind. Der höchste Auftrag an unsere Patentabteilung lautet, uns in diesem Bereich eine Position zu

schaffen, die gewährleistet, daß unsere Betriebe konstruktions- und arbeitsmäßig alles leisten können, was nach Auffassung der Betriebsleitung sinnvoll ist, ohne daß man durch Patente Dritter gehindert wird. Es kommt vor, daß man sich über die beste Lösung durchaus im klaren ist, sie aber nicht anwenden kann, weil das betreffende Patent einem anderen Unternehmen gehört. Einigt man sich aber mit den wichtigsten Urhebern neuer Erfindungen – und das sind in der Praxis die Forschungsstätten – über die gegenseitige Anwendung von Patenten, so läßt sich auf beiden Seiten rationeller arbeiten. Zum Glück haben wir dank unserer starken Position im Patentbereich derartige Verträge, von denen die mit RCA und General Electric, sowie die mit Osram und Telefunken aus den Jahrzehnten vor dem Kriege datieren.

Es läßt sich unmöglich abschätzen, wie segensreich es für uns war, daß es uns wiederholt gelang, in Krisenzeiten unsere Forschung instand zu halten. Der erste große Angriff wurde in der Krise der dreißiger Jahre unternommen. Damals war die Versuchung groß, die Forschung einzuschränken. In jener Zeit sahen wir uns vorübergehend gezwungen, Gas wegzunehmen; einige gerade erst eingestellte Ingenieure mußten entlassen werden, aber schon 1934 fingen wir wieder an, fähige Leute anzuwerben. Im Forschungsbereich hieß es nun wieder: mit Volldampf voraus.

Da in jenen Jahren der Protektionismus überall stark in Erscheinung trat, sahen wir uns genötigt, unsere Fabriken in den meisten Ländern Europas erheblich zu erweitern, was uns viel Geld und Mühe kostete. Trotzdem blieben wir bei unserer Auffassung, daß wir unseren Forschungsapparat unbedingt instand halten mußten.

Die zweite Periode, die sich für unsere Forschung fatal hätte auswirken können, fiel in die Jahre der Besetzung der Niederlande, 1940–1945. Seitens der Besatzungsmacht wäre eine ernstliche Behinderung unserer Forschungstätigkeit möglich gewesen; die Deutschen waren jedoch derart überzeugt von ihrer eigenen Überlegenheit und ihrem bevorstehenden Sieg, daß sie uns mehr oder weniger in Ruhe ließen. Sogar unsere Fernsehversuche konnten wir fortsetzen. Wahrscheinlich hofften die Nazis, während ihres tausendjährigen Reiches die Früchte mitpflücken zu können. Man denke aber nicht, daß in jenen Tagen bei uns im Laboratorium alles wie geschmiert gelaufen wäre. Viele Faktoren wirkten sich nachteilig auf den Arbeitsablauf aus. Der Abtransport junger Mitarbeiter, später das Verschwinden vieler leitender Personen im Untergrund, die Spannungen in der Widerstandsarbeit, die in allen Bereichen dieser Abteilung geleistet wurde – so wurde u. a. im geheimen ein kompletter Rundfunksender gebaut –, das alles machte die Arbeit für Holst

und seine Leute nicht leichter.

Trotz aller Schwierigkeiten, mit denen uns der Krieg in fast allen Bereichen konfrontierte, gelang es uns, die Schlagkraft unseres naturwissenschaftlichen Forschungsapparates zu erhalten. Hätten wir nach dem Kriege einen Apparat mit derselben Leistungsfähigkeit von Grund auf wiederaufbauen müssen, so hätte es Jahre gedauert, ehe er funktionsfähig gewesen wäre. Nun verfügten wir bei Kriegsende über einen großen Stab guter Mitarbeiter, die ungeduldig darauf warteten, wieder zupacken zu können. Dasselbe galt für unsere ausländischen Unternehmen.

Schon während des Krieges hatten wir durch unser englisches Tochterunternehmen Mullard viel Entwicklungsarbeit im Sektor Rundfunkröhren verrichtet. Nach dem Krieg gründeten wir in England ein eigenes Laboratorium. Heute gibt es eine ähnliche Forschungsstätte in Paris, und in Deutschland hat Philips zwei Laboratorien. Das Hamburger Laboratorium befaßt sich vor allem mit Anwendungsproblemen, während in Aachen, der Stadt der Technischen Hochschule, die wissenschaftliche Forschung im Mittelpunkt steht. Die nordamerikanische Philips-Organisation verfügt über ein Laboratorium nördlich von New York, gleichfalls stark gefördert von Professor Holst.

Diese Entfaltung in internationaler Richtung habe ich bewußt gefördert, vor allem, als mir nach dem Ausscheiden von Holst aus dem Verwaltungsrat diese Sparte der Unternehmenspolitik anvertraut wurde. Bei der Internationalisierung unserer Forschung habe ich mich von der Erwägung leiten lassen, daß wir uns den wissenschaftlichen Nachwuchs nicht nur aus dem begrenzten niederländischen Areal holen sollten, wenn es auch im übrigen Europa Reserven gab. Allerdings blickten wir in den Jahren 1948 und 1949, als wir hiermit anfangen, keineswegs begeistert in Richtung Deutschland. Trotzdem wollte ich Bestrebungen dieser Art durchsetzen. Schließlich mußten wir an einem neuen Europa bauen, und das war nicht möglich ohne Deutschland. Ich schlug vor, einige vielversprechende deutsche Forscher anzuwerben und ihnen Gelegenheit zu geben, sich in unserem Eindhovener Laboratorium einzugewöhnen, um mit unserer Arbeitsweise, die viel weniger geradlinig vor sich geht, als man – sicherlich in Deutschland – gewöhnt war, vertraut zu werden. Wir beauftragten einen unserer jungen Diplomingenieure, Dr. A. E. Pannenberg, heute Mitglied des Verwaltungsrates, die Leitung bei der Gründung unseres Aachener Laboratoriums zu übernehmen.

Mit den drei Direktoren unseres »Natlabs«, wie das naturwissenschaftliche Laboratorium bei uns genannt wird, Prof. Dr. H. B. G. Casimir, Dr. Dipl.-Ing. H. Rinia und Dr. E. J. W. Verwey, habe ich in diesen Jahren sehr frucht-

bar zusammenarbeiten dürfen. Im Verwaltungsrat wurde mir der Forschungsbereich übertragen. Mein Ziel war, die Direktoren aller unserer Laboratorien einmal im Jahr zu einer Sitzung zusammenzurufen.

Diese Zusammenkünfte kamen zustande, und die regelmäßigen Kontakte wirkten sich sehr günstig aus. Sie führten zu einer hervorragenden Zusammenarbeit in diesem Bereich. Heute haben wir internationale Ausschüsse, um die Forschungsvorhaben genau festzusetzen, so daß rationelle Arbeit geleistet und doppelte Arbeit vermieden wird. Es ist zwar möglich, daß sich zwei Gruppen mit demselben Gegenstand befassen, aber das geschieht dann mit Absicht, weil man in einem solchen Fall bessere Ergebnisse erwartet. Auf diesen Ausschusssitzungen beraten sich Belgier, Deutsche, Engländer, Franzosen und selbstverständlich Niederländer in sehr kollegialem Geist. Einmal jährlich veranstalten wir im »Natlab« eine Ausstellung, auf der Einsendungen der verschiedensten Bereiche aus allen Laboratorien zu besichtigen sind. Diese Ausstellungen, die oft aus über fünfzig Ständen bestehen, vermitteln eine Übersicht über alle Verfahren und Gebiete, mit denen sich die Philipsforschung befaßt. Erst kürzlich erhielten zwei unserer Mitarbeiter den Veder-Preis für die von ihnen entwickelte Video-Langspielplatte, auf der Ton und Bild derart festgelegt sind, daß sie durch ein Spezialabspielgerät mit Hilfe des Fernsehapparats wiedergegeben werden können.

### Teamarbeit ist die Hauptsache

Erfindungen entspringen höchst selten fix und fertig dem menschlichen Geist. Weit aus die meisten neuen Artikel, die Philips in den Handel bringt, sind das Ergebnis der Arbeit eines Teams. Eine der größten Philips-Erfindungen aus der Nachkriegszeit ist die Kassette. Anfangs sprach man von der Kompakt-Kassette. Natürlich stammte der Grundgedanke von *einem* Mann, aber ehe es dann den Gegenstand gab, den die Leute ohne weiteres in einen Kassettenrecorder stecken konnten, hatte ein Team lange daran gearbeitet und Modelle ausprobiert, bis das richtige Produkt zustande kam.

In diesem Fall handelt es sich um eine Erfindung mit einem – wie sich später zeigen sollte – riesigen Anwendungsgebiet; trotzdem haben wir es jedem Hersteller überlassen, diese Erfindung zu nutzen. Die Erwägungen, von denen wir uns dabei leiten ließen, kommen in einem anderen Kapitel zur Sprache. Die Kassette ist nämlich ein gutes Beispiel für den Wert kaufmännischen



Weitblicks. Die Erfinder tun ihre Arbeit, aber der Erfolg ihrer Erfindungen hängt davon ab, ob die Sache richtig an den Mann gebracht wird.

Forschung kostet selbstverständlich viel Geld. Die Forscher im Laboratorium haben die Aufgabe, Erfindungen zu machen, Ideen zu entwickeln; kurzum, sie leisten Denkarbeit, die wertvoll sein kann. In der Praxis ist ein Patent meistens das Ergebnis von Teamarbeit; manchmal aber ist eine Erfindung auch das Werk eines einzelnen Mannes. Nun erhebt sich natürlich die Frage, wessen Eigentum eine Erfindung ist, wenn sie innerhalb der Organisation eines Forschungslaboratoriums zustande gekommen ist. In Deutschland behält derjenige, von dem die ursprüngliche Idee stammt, in einem solchen Fall einen Teil des sogenannten geistigen Eigentums an der Sache; aber bei Philips halten wir das für einen verkehrten Ausgangspunkt. Es besteht dann die Gefahr, daß der Erfinder einen Teil seiner Erfindung zurückhält, was für ihn persönlich vorteilhaft, für das Gesamtergebnis der Forschungsarbeit aber nachteilig sein kann. Wir argumentieren folgendermaßen: Wir stellen den Forscher bei uns ein zu dem Zweck, daß er originale Dinge erfindet oder entwickelt. Das wird von ihm erwartet. In seinem Gehalt ist sein Erfindungsgeist berücksichtigt, gleichgültig, ob er regelmäßig Erfolg hat oder nicht.

Dabei darf man nicht übersehen, daß in einem modernen Forschungslaboratorium mehrere Disziplinen vertreten sind. Da gibt es Physiker, Chemiker, Elektrotechniker, Ingenieure und nicht zuletzt Mathematiker, deren gemeinsames Ziel es ist, zu gemeinsamen Ergebnissen zu gelangen. Für eine Erfindung gilt dasselbe wie für so manch anderes geistiges Werk: Sie beruht zu einem kleinen Teil auf Inspiration und zu einem übergroßen Teil auf Transpiration. In jedem Laboratorium sind Menschen jahrein jahraus mit irgendwelchen mühsamen Messungen, mit nüchternen und systematischen Arbeiten beschäftigt, die niemals zu einem Patent führen werden, die aber Ausdauer, Kenntnisse und einen gewissen Enthusiasmus erfordern. Neben ihnen arbeiten Menschen, die sich mit derselben Ausdauer einem Problem widmen, das bestimmt zu einem Patent führen wird; aber der Glückspilz, der das schafft, kann sein Werk niemals tun, ohne daß der geduldige Tüftler mit seinen Meßapparaturen es mitvorbereitet hätte. Deshalb halten wir es für richtig und gerecht, daß die Patente, die unserer Forschungsarbeit entspringen, als Ergebnis einer Gemeinschaftsleistung gelten. Sie bilden einen gemeinsamen geistigen Besitz, der bei Philips beheimatet ist.

Dabei spielt eine Rolle, daß die Wissenschaftler im allgemeinen größeren Wert legen auf Veröffentlichungen über ihre Arbeit als auf Geld. Der wirkliche Wert aller wissenschaftlichen Arbeit und die Befriedigung, die sie ihnen

schenkt, liegt in der Anerkennung durch ihre Kollegen. Die interessanteste Erfindung, über die nichts veröffentlicht wird, ist niemandem von Nutzen, auch dem Erfinder selbst nicht. Es sind die wissenschaftlichen Publikationen, von denen abhängt, was jemand in seinem Fach bedeutet, und hierin hat Philips eine große Tradition. Holst hat seine Mitarbeiter stets zu Publikationen ermutigt, und viele von ihnen konnten – unter anderem durch unsere firmeneigenen wissenschaftlichen Zeitschriften – die Ergebnisse ihrer Untersuchungen bekanntmachen. Im Januar 1936 entstand auf meine Anregung die »Philips Technisch Tijdschrift«, und nach dem Kriege kam das »Philips Research Bulletin« hinzu. Überdies haben unsere Wissenschaftler reichlich Gelegenheit, internationale Kongresse zu besuchen, um über ihr Werk zu sprechen, sich an Diskussionen zu beteiligen und sich über die jüngsten Entwicklungen in ihrem Fachgebiet zu unterrichten. Auf solchen Kongressen ist Philips meistens durch mehrere Mitarbeiter vertreten.

Unsere Forschung – mit ihrem naturwissenschaftlichen Laboratorium als Mittelpunkt eines internationalen Netzes von Forschungsstätten, wo man experimentiert und entwickelt – ist für mich eine der inspirierendsten Sparten unseres Weltkonzerns. Der Forschung ist es zu verdanken, daß in einem unaufhörlichen Strom erfreulich viele neue Erkenntnisse, neue Verfahren, neue Systeme und neue Produkte zustande kommen, die wiederum Tausenden Arbeit verschaffen, und das alles ist das Ergebnis der Zusammenarbeit erfahrener und begeisterter Menschen.

Diesen Mitarbeitern wünsche ich vor allem anderen die nachhaltige Befriedigung, die sie darin finden können, daß sie ihre Kenntnisse und Erfahrungen in den Dienst eines gemeinsamen, wertvollen Zieles stellen. Solche Forscher brauchen wir in einer Zeit, in der die Wissenschaft so kompliziert geworden ist, daß es einem einzelnen Forscher praktisch nicht mehr möglich ist, etwas von Weltbedeutung zustande zu bringen.

## V. KAPITEL

---

### NEUE ÜBERZEUGUNG, NEUES HEIM, NEUE ARBEIT

Gute Freunde hatten meine Frau und mich schon mehrmals eingeladen, mit ihnen etwas zu besprechen, das ihnen nicht nur eine ganz neue Sicht auf ihr eigenes Leben gegeben hatte, sondern auch auf die Probleme dieser Welt. Eigentlich hatten wir gar kein Bedürfnis danach. Unsere Ehe war glücklich, eine gute Zukunft lag vor uns, drei gesunde Kinder waren uns geschenkt worden. Wir wußten, daß es sich um religiöse Fragen handelte, – aber wir waren religiös. Am 4. Juli 1929 war unsere Ehe in der Haager Klosterkirche von Prof. Dr. M. van Rhijn, einem Freund aus der Zeit der NCSV-Lager, eingesegnet worden. Leider war er krank, als unser erstes Kindchen Digna im Herbst 1930 in Bloemendaal getauft wurde, aber er taufte im Sommer 1932 unseren ältesten Sohn Anton Frederik und 1933 unsere zweite Tochter Annejetje.

Unsere Freunde ließen jedoch nicht locker. Sie luden uns ein, zusammen mit einigen Besuchern aus dem Ausland an einem Wochenende ihre Gäste zu sein, doch waren wir an den Tagen, die sie vorschlugen, stets verhindert. Schließlich baten sie uns, selbst einen Tag festzusetzen, und wir sagten für Sonntag und Montag, den 27. und 28. August 1934, zu. Wir würden dann anschließend an einen jährlich stattfindenden Rundflug von Sportfliegern zu ihnen nach Baarn kommen. Als wir vor der Wohnung unserer Freunde, der Familie Sillem, aus dem Auto stiegen, versprachen wir uns, den Humor nicht zu verlieren und mit seiner Hilfe diese zweifellos sehr seriösen Tage zu überstehen.

Nichts wäre überflüssiger gewesen als diese Ansprache. Wir begegneten einer Gruppe besonders fröhlicher und aufgeschlossener Menschen, die von Herzen lachen konnten. Hintzens aus Rotterdam erlebten wie wir zum ersten Mal ein Treffen der sogenannten Oxfordgruppe. Diese Gruppe verdankte ihren Namen einem Johannesburger Gepäckträger, der für eine Studentengruppe aus Oxford ein Eisenbahnabteil reservieren mußte, als diese durch Südafrika reisten, um dort Studenten kennenzulernen.

Die Botschaft unserer Freunde war ganz einfach: Beten bedeutet nicht nur sprechen, sondern vor allem lauschen. Gott ist bereit, unsere Gedanken zu leiten, wenn wir uns Zeit dafür nehmen, sicherlich morgens, bevor der Tag

beginnt, aber wenn nötig auch in jedem anderen Moment. Wir müssen aber bereit sein, das zu tun, was Er uns zeigt. Die Gedanken, die in uns aufkommen, müssen wir messen an den Maßstäben, die Jesus uns sehr konkret in der Bergpredigt vorhält: Ehrlichkeit, Reinheit, Selbstlosigkeit und Nächstenliebe.

Wir waren tief beeindruckt. Sollte es wahr sein, was unsere Freunde uns aus eigener Erfahrung erzählten? Wenn unser Schöpfer heute, im 20. Jahrhundert, in unseren Herzen sprechen könnte, wie er es in den Geschichten des Alten und Neuen Testaments getan hat – dann wäre nicht nur der Mensch selbst viel glücklicher, sondern auch die Welt würde ganz anders aussehen!

Gemeinsam untersuchten wir, was es für uns bedeuten würde, wenn wir diese Maßstäbe für unser eigenes Leben akzeptierten. Unsere Freunde hatten gesagt: Ein neues Haus kann man nicht auf der Ruine des alten bauen. Ganz von vorn muß man anfangen! Meine Frau meinte, daß es für sie nicht so viel Unterschied machen würde. Sie hielt sich für recht ehrlich, besonders rein, sehr selbstlos, – nur nicht so liebevoll. Sie wußte, daß sie eine scharfe Zunge hatte, mit der sie andere Menschen oft sehr verletzen konnte. Das müßte sich ändern! Und es gab noch etwas in ihrem Leben. Nach der Scheidung ihrer Eltern hatte sich das Verhältnis zu ihrem Vater und dessen zweiter Frau stets mehr abgekühlt, bis ihr Vater die Beziehungen schließlich ganz abgebrochen hatte. Als sie nun zum ersten Mal der Stimme ihres Herzens lauschte, wurde ihr bewußt, daß in diese neue Welt nur gute menschliche Beziehungen paßten. Das hieß also, die Beziehung zu ihrem Vater in Ordnung zu bringen.

Für mich lagen die Dinge anders. Als ich über Ehrlichkeit nachdachte, meinte ich, im häuslichen Leben sei es einfacher als in geschäftlichen Dingen, ehrlich zu sein. Doch verhielt es sich genau umgekehrt: ich erkannte, daß Ehrlichkeit und Offenheit im Geschäftsverkehr unentbehrlich sind, wenn man gegenseitiges Vertrauen aufbauen will; hingegen würde es mir viel schwerer fallen, zu Hause offen und ehrlich zu sein! Trotzdem beschloß ich, diese Dinge zu bereinigen. Dazu brauchte man moralischen Mut, aber es hat sich gelohnt, – nicht nur für die Beziehung zwischen Sylvia und mir, sondern auch zum Segen für uns und unsere Kinder.

Als wir an jenem Montag im August 1934 nach Eindhoven heimkehrten, erwartete uns eine traurige Nachricht: der älteste Bruder meiner Frau, Warner van Lennep, war tödlich verunglückt. Warner hatte im Sommer desselben Jahres sein Theologiestudium in Utrecht beendet und danach in der Schweiz die Freuden des Bergsteigens entdeckt. Erst 29 Jahre alt, wurde er im Montblancgebiet durch Steinschlag tödlich getroffen. Noch am selben Abend

fuhren wir mit Sylvias Vater in die Schweiz. Der große gemeinsame Schmerz machte es uns leichter, einander wieder näher zu kommen. Aus der einst so schlechten Beziehung, die auf dem Gedanken beruhte: »Wir liegen einander nicht«, so daß auch ich den Verkehr mit Sylvias Vater und seiner zweiten Frau ganz abgebrochen hatte, wurde nach einiger Zeit eine sehr warme und lebenslange Freundschaft, was uns beide stets mit tiefer und anhaltender Freude erfüllt hat.

Wir haben festgestellt, daß das Zuhören zu etwas ganz Normalem für ein Kind werden kann. Vor dem Schlafengehen las meine Frau den Kindern oft einen Abschnitt aus der Kinderbibel vor, wonach jedes Kind, nach einem Augenblick der Stille, erzählte, welche Gedanken in ihm aufgekommen waren. Oft waren dies ganz einfache Dinge: Dank für ein Geschenk, die Bitte um Verzeihung für einen Fehler, Bereitschaft, auf etwas zu verzichten oder etwas für unsere Gäste zu tun; kurz, allerlei Gedanken, die ebenso im Herzen von Erwachsenen wie von Kindern aufkommen können. Dadurch wuchs in unserer Familie ein Gefühl der Einheit, und wir wußten nicht, wie wir ohne dieses gemeinsame Lauschen unsere sieben Kinder hätten erziehen können.

Das Familienleben hat Sylvia und mir stets viel bedeutet. Nur selten opfer-ten wir das gemeinsame Spielen und Vorlesen am Samstagabend anderen Verpflichtungen. Unvergeßlich sind uns die Ferienwochen, die wir gemeinsam in Seeland, Holland und Friesland verbringen durften. Als die Kinder größer wurden, reisten wir mit ihnen auch ins Ausland. Einen Höhepunkt bildete der jährliche Winterurlaub mit der Familie; eine Tradition, die wir nur während der Kriegsjahre unterbrechen mußten.

Als unsere Kinder größer wurden, habe ich ihre Entwicklung ganz bewußt gefördert. Da wir meinten, Anton sei zu jung, um sofort nach dem Abitur in Delft zu studieren, ging er für ein Jahr nach Dartmouth College in Hanover in den Vereinigten Staaten. Auch Warner, unser zweiter Sohn, der in Rotterdam Wirtschaftswissenschaft studieren wollte, entschied sich ähnlich. Sein Ziel war eine Ranch in Arizona, wo er, in einem herrlichen Klima, nach Herzenslust reiten konnte. Diesem Sport hat er sich dort intensiv gewidmet. Dankbar war ich, daß es mir möglich war, zuerst mit dem ältesten Sohn und später mit dem zweitältesten, eine Reise durch Amerika zu unternehmen. Mit Frits, unserem dritten Sohn, durchstreifte ich wochenlang die Schweiz. Für meine Söhne und mich waren diese Reisen ein unvergeßliches Erlebnis.

Was unsere Ehe betrifft, fragen wir uns oft, was ohne Gottes Führung und seine Gebote daraus geworden wäre. Auch wenn die Außenwelt noch so sehr den Eindruck hat, alles gehe reibungslos, – in jeder Ehe gibt es Probleme. Das

gilt auch für Sylvia und für mich; sind wir doch charakterlich ganz verschiedenen. Und wenn es *uns* gelingt, in Harmonie zu leben, muß es auch jedem anderen gelingen. Es ist tröstlich, daß gerade die Fehler, die wir begehen und mit Gottes Hilfe wiedergutmachen, anderen bei der Suche nach dem richtigen Weg helfen können. Für Sylvia und mich war es wesentlich, daß wir außerhalb des Familienkreises ein großes gemeinsames Ziel vor Augen hatten: zu helfen beim Bau der neuen Welt, so, wie sie eigentlich sein soll.

Bei unserer Bekanntschaft mit der Oxfordgruppe im Jahre 1934 war eigentlich am wichtigsten die persönliche Erfahrung, daß der Mensch sich ändern kann und dadurch in der Welt bessere Verhältnisse entstehen können. Im Laufe der Jahre habe ich unzählige Beispiele für Einheit und Zusammenarbeit sehen dürfen, sei es in Familien, in denen zuvor Haß und Zwietracht geherrscht hatten, sei es zwischen Rassen, Klassen und Ländern.

Auch andere, weniger positive Erfahrungen wurden mir zuteil. Wenn man beschließt, sich von Gott leiten zu lassen, setzt man sich der Kritik anderer aus. Diese Kritik ist um so heftiger und häufiger, je näher uns die Kritiker im Alltagsleben stehen. Leider ist es weder meiner Frau noch mir gelungen, meine Eltern und Schwestern von der Bedeutung zu überzeugen, die der Arbeit der Oxfordgruppe zukommt. Sie standen ihr skeptisch gegenüber, mein Vater sogar außerordentlich stark. Als er erfuhr, daß ich in Eindhoven einen Saal für ein Treffen der Oxfordgruppe gemietet hatte, verlangte er von mir, das Treffen abzusagen. Ich weigerte mich strikt. Er reagierte heftig: »Dann tue ich es selbst!«, worauf ich erwiderte: »Vater, wenn du das tust, geh' ich nach Amerika!« – und dabei blieb es.

Später einmal meinte mein Schwager Frans Otten, er müsse mich zu einer Entscheidung zwingen. Zuerst besprach er das mit meiner Frau, für die er eine große Freundschaft hegte, so wie sie für ihn. »Sylvia«, sagte er, »es ist Zeit, daß Frits sich entscheidet: Philips oder die Oxfordgruppe.«

»Frans«, antwortete sie, »dann weiß ich, wie er sich entscheiden wird. Ist dir klar, daß du ihn vor die Wahl stellst: Philips oder Gott? Ist es das, was du willst?«

»Nein, Sylvia. Wenn ihr es so empfindet, dann frage ich ihn nicht.«

Nach dem Kriege sollte ich spüren, daß Frans Otten besser verstanden hatte, worum es ging.

In den Jahren nach 1934 erlebten wir aus unmittelbarer Nähe, wie die Ideen von Frank Buchman in Europa Wurzeln schlugen. In Skandinavien fanden große Zusammenkünfte statt, auf denen er die Welt mit einer Herausforderung konfrontierte, die bis zum heutigen Tag aktuell ist. In den Messehallen

zu Birmingham wohnten wir 1936 einer eindrucksvollen Versammlung bei, zu der die Teilnehmer in 25 Sonderzügen aus allen Himmelsrichtungen ange-reist waren. Ein Jahr später verfolgten wir eine Woche lang tägliche Zusamen-künfte in den großen Utrechter Gemüsehallen. Ein bei Philips tätiger Werbegrafiker hatte dafür ein sehr wirkungsvolles Plakat entworfen, das ein Schiff beim Stapellauf zeigte, mit dem Slogan: »Nieuw Nederland loopt van stapel«, – Das neue Holland läuft vom Stapel. Ich hatte für dieses Treffen meine Mitarbeit angeboten; berufliche Pflichten – mehrere Kollegen und mein Schwager Frans Otten waren geschäftlich unterwegs – erforderten je-doch meine Anwesenheit in der Firma, so daß ich meine Zusage nicht ganz einhalten konnte. Nur an den Wochenenden fehlte ich nicht. Eines Sonntags bat Frank Buchman mich, die Zusammenkunft zu leiten. Das wollte ich nicht ablehnen, obwohl mein Vater mir nahegelegt hatte, nicht an die Öffentlich-keit zu treten. Es wurde ein eindrucksvoller Sonntag, und ich hatte das Ge-fühl, daß ich meine Sache nicht schlecht gemacht hatte. Als aber mein Vater am nächsten Montag die Morgenzeitung las, war er nicht wenig verstört ...

Im Jahre 1938 hatte Frank Buchman, der die Not der Welt und die Drohung eines kommenden Krieges ahnte, die Inspiration, eine Aktion zur morali-schen und geistigen Aufrüstung der Menschen zu starten. Er tat das im Lon-doner Osten inmitten von Hafendarbeitern. Etwa zur selben Zeit, jedoch un-abhängig von Frank Buchman, sprach in den Niederlanden Königin Wilhel-mina über die Notwendigkeit einer moralischen und geistigen Aufrüstung der Völker.

Es konnte nicht ausbleiben, daß die Beziehungen zu meinen Mitmenschen, und somit auch die zu meinem Vater, von meiner Entscheidung, Gott zur Richtschnur meines Lebens zu machen, beeinflußt wurden. Wie so mancher Sohn hatte ich Kritik an meinem Vater. Ich meinte, daß er sich oft zu sehr er-regte über Dinge, die das nicht wert waren. Alles sollte sofort erledigt wer-den, während bei mir zuweilen etwas liegen blieb. Wenn er mich dann fragte, warum ich dies oder jenes nicht getan hatte, rettete ich mich meistens mit ir-gendeiner Ausflucht. Das sollte jetzt anders werden! Ich hielt mir vor: Wenn du etwas vergessen hast, sagst du es einfach. – Dadurch bekam er sofort mehr Vertrauen zu mir; die Ausreden hatte er doch stets durchschaut. Im übrigen ging ich davon aus, daß er es war, der die Firma leitete; ich war ein Angestell-ter, und wenn er meinte, daß etwas geschehen müsse, dann hatte ich es aus-zuführen, ohne nochmals darüber nachzudenken, ob die Sache nun wichtig sei oder nicht. Ich hatte nun einmal einen künstlerischen Einschlag und eine lebhaft Phantasie; manchmal vergaß ich etwas, im Gegensatz zu meiner

Schwester Jetty und meinem Schwager Frans, die praktisch veranlagt und genau waren, so daß mein Vater sich auf sie verlassen konnte. Doch glaube ich, daß ich auch meine positiven Seiten hatte. Ich war ein guter Ingenieur, interessierte mich brennend für die Firma, hatte eine gehörige Intelligenz, konnte mich begeistern, wenn es etwas aufzubauen galt, hatte Sinn für kaufmännische Zusammenhänge und arbeitete gern mit anderen zusammen. Und schließlich verbanden meinen Vater und mich auch gleiche Neigungen: die Liebe zum Unternehmen, das Interesse für schöne Dinge, wie die Wälder, die Natur, und nicht zu vergessen alte Kunst.

Wie an anderer Stelle noch gezeigt werden soll, ist durch meine neue Haltung zwischen meinem Vater und mir eine warme Freundschaft entstanden. Aber auch für meine Frau änderte sich manches durch die Bereitschaft, auf Gott zu lauschen. Das möchte ich schon jetzt an einem wohl recht eindrucksvollen Beispiel zeigen.

Sie lebte in ständiger Angst, ihren Lieben würde etwas zustoßen, und in den Kriegsjahren 1940–1945 war diese Furcht begründeter als je zuvor. Während des für die Stadt Eindhoven so schrecklichen Bombenangriffs im Jahre 1942 wurde ihr auf einmal bewußt, daß die acht Jahre des Lauschens eine Wandlung in ihr bewirkt hatten. Sie war merkwürdig ruhig, obwohl sie vom Stadtrand aus mitansehen mußte, wie die Bomben auf das Zentrum fielen, in dem sich zu dieser Zeit unsere sechs Kinder befanden. Als sie später nach einer Erklärung für ihre Haltung suchte, fielen ihr Jesu Worte aus der Bergpredigt ein: »Suchet zuerst das Reich Gottes und seine Gerechtigkeit, dann wird euch alles andere dazugegeben werden.« Sie hatte sich aufrichtig bemüht – mit Straucheln und Wiederaufstehen –, auf Gottes Wegen zu gehen, und Er hatte ihr gegeben, frei von Angst zu sein.

Trotz vieler geschäftlicher Pflichten und zahlreicher Reisen hat mein Vater seine Familie zum Glück nie vernachlässigt, und wie aus dem vorigen bereits hervorgeht, habe ich es ihm darin nachgetan. Für meine Frau und meine Kinder wollte ich genügend Zeit haben. Das war mir, vor allem durch die Situation in den Kriegsjahren, auch möglich.

Oft sieht man, daß Männer, die in den Augen der Welt glänzend Karriere machen, wie Minister und Präsidenten großer Unternehmen, keine Zeit mehr für ihre Familien haben. Auch in unserem Konzern kommt es leider vor, daß Mitarbeiter, angetrieben von Karrieresucht oder einfach vom Streben nach höheren und besseren Leistungen, Abend für Abend arbeiten. Nach einigen Jahren ist ihnen das zur Gewohnheit geworden, und sie erreichen zwar ihr Ziel – aber um welchen Preis? Ihre Familie ist zerbrochen. Die Erzie-



hung der Kinder ist nur allzu oft zu kurz gekommen.

Nach meinem Empfinden arbeitet ein ausgeglichener Mensch am rationellsten. Ein harmonischer Mensch entspricht auch am meisten dem Schöpferbilde. Es liegt also auf der Hand, daß ein Mann, der sich Zeit für seine Familie und für sportliche Erholung nimmt, auch in seiner Arbeit am leistungsfähigsten ist.

Wir spüren es an uns selbst. Wenn die Briefe, die wir diktieren, länger werden, wenn unsere Sitzungsberichte ausführlicher und umständlicher werden, wenn wir Entscheidungen verzögern, mit einem Wort, wenn unsere Leistungsfähigkeit nachläßt, brauchen wir Erholung. Der Mann, in dessen Leben die Familie eine große Rolle spielt, kann dadurch abends besser abschalten, zur Ruhe kommen, zum Segen für seine häusliche Umwelt und den Berufsalltag am nächsten Tag.

Sicherlich kann es vorkommen, daß wir vorübergehend alle Kräfte einsetzen müssen, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen; ich habe aber verhüten können, daß mir dies zur Gewohnheit wurde.

### Unser Heim »De Wielewaal«

Eine freundliche Umgebung und gute Wohnverhältnisse sind wichtig für ein gemütliches häusliches Leben. Zwar fühlten wir uns wohl in unserem Haus in Bloemendaal und später in Eindhoven; doch war es für Sylvia und mich ein großes Ereignis, als wir 1934 in unser neues Heim »De Wielewaal« (Der Pirol) einziehen konnten. Dieses Haus hat eine lange Vorgeschichte, die schon 1912 einsetzte, als meine Eltern am Oirschotsedijk in Eindhoven ein Waldgrundstück, »Das Schwarze Haus« genannt, erwarben. Es war ein Tannenwald, den einige Eichenalleen durchzogen. Das ganze mutete recht eintönig an. Im Laufe der Jahre brachten meine Eltern mit Hilfe des ausgezeichneten Gartenarchitekten Tersteeg aus Naarden manche Veränderung darin an. Tersteeg legte mit viel Phantasie ein prachtvolles Pinetum und schöne Rhododendrongruppen an. Heute findet man hier einen wahren Lustgarten vor.

Die eigentliche Geschichte des Hauses »De Wielewaal« fing erst viel später an, als Sylvia und ich eines Tages, kurz nach unserer Verlobung, durch Wassenaar spazierengingen. Ein neu erbautes Haus gefiel uns dort so sehr, daß ich beschloß, nach dem Architekten zu fragen. Bei dem Bauunternehmer erkundigte ich mich brieflich nach dessen Namen. Wochenlang hörte ich

nichts, bis ich eines Tages ganz plötzlich, in der Oude Delft 170 in Delft, durch einen Besucher überrascht wurde, der sich als Frans Stam, Architekt des Hauses in Wassenaar, vorstellte. Sofort fragte er mich, ob ich ein Haus bauen lassen wolle, worauf ich antwortete, daß ich noch nicht einmal verheiratet sei.

»Aber wenn Sie einmal verheiratet sein werden, denken Sie dann nicht an ein Haus?«

»Denken werde ich schon daran, Herr Stam, aber wie lange es dabei bleiben wird, weiß ich nicht.«

»Haben Sie nicht doch irgendeine Vorstellung? Sie interessieren sich offenbar für meine Arbeit. Sehen Sie, zur Zeit habe ich nichts zu tun, und deshalb möchte ich Ihnen vorschlagen, mich einen Entwurf für Ihr künftiges Haus anfertigen zu lassen.«

Ich interessierte mich zwar für Architektur, war aber sonst ein unerfahrener Student. Immerhin erwiderte ich ihm, daß ich keinerlei Verpflichtungen eingehen und auch kein Geld ausgeben wollte. Er ließ nicht locker: »Erzählen Sie mir wenigstens, wieviele Zimmer Ihr künftiges Heim haben soll.«

Laut dachte ich: »Ein Wohnzimmer, eine Halle, das Eßzimmer, ein Arbeitszimmer, ein Spielzimmer ...«

»Und wieviele Schlafzimmer?«

»Das hängt von den Kindern ab.«

»Wieviele möchten Sie denn haben?«

Sylvia und ich hatten diese Frage bereits erörtert und nicht zu knapp geplant. Spontan antwortete ich: »Sechs«.

»Also drei Schlafzimmer für je zwei Kinder«, folgerte er, und nach einigem Hin und Her verabschiedete er sich. Nach einigen Monaten stand er wieder vor der Tür, eine Rolle mit Zeichnungen unter dem Arm. Er hatte einen Entwurf für das Haus unserer Träume gemacht! Natürlich wollte ich die Pläne auch meiner Braut zeigen. Sie gefielen uns sehr, und wir hoben sie sorgfältig auf. Von nun an schauten wir uns Häuser und Wohnungen genau an, wenn wir Freunde und Bekannte besuchten, und merkten uns Details, die uns gefielen oder die wir keinesfalls haben wollten.

Wieder einmal erschien Herr Stam, und diesmal war auch Sylvia gekommen. Immer stärker wurde mein Gefühl, daß er der richtige Mann für unser künftiges Haus sei. Während wir uns eifrig berieten, erklärte ich auf einmal, welche Steine ich für unser Haus wünschte; auch sollte es einen offenen Kamin haben, für meine Delfter Fliesen, die ich mit wahrer Leidenschaft sammelte. Schließlich kam das Dach an die Reihe. Die Wassenaarer Villa hatte

ein Reetdach, und ein solches stand Stam auch jetzt wieder vor Augen. Als ich meinem Vater einmal von dem hartnäckigen Architekten erzählt hatte, war seine erste Frage die nach dem Dach gewesen. Vor einem Reetdach hatte er mich gewarnt: »Das solltet ihr nie nehmen! Da müßt ihr euch immer vor Brand fürchten.« Ich erklärte Stam also, daß ich kein Reetdach wünschte.

»Einverstanden. Dann schlage ich vor, Limburger Schiefer zu nehmen.«

Angeregt malten wir uns weiter aus, wie unser künftiges Haus aussehen sollte. Was für Dachrinnen sollte es bekommen? Und welche Fenstereinteilung war die beste?

Stam kam mit neuen Entwürfen, aber als unsere Hochzeit nahte, hatten wir es noch nicht eilig mit diesem Haus. Zwar wünschten wir uns für die Zukunft ein Haus nach unseren Wünschen. Als wir in Bloemendaal wohnten, luden wir Stam ein, uns zu besuchen, und später kam er einmal im Jahr nach Eindhoven, jedesmal mit verbesserten Entwürfen. Stets wurden Veränderungen angebracht, vor allem auf Vorschlag meiner Frau, die den Grundriß auf Millimeterpapier übertrug, so daß sie das Haus bereits durch und durch kannte, ehe überhaupt ein Stein davon stand. Sie wußte genau, nach welcher Seite sich die Türen öffneten, wo sich die Waschbecken befanden und wie die Möbel stehen würden. Inzwischen arbeitete ich am Entwurf der offenen Kamine.

Meine Eltern verfolgten die Entwicklung mit Interesse. Im Jahre 1934 erklärte mein Vater eines Tages:

»Frits, die Krise ist zwar noch nicht vorbei, aber die Baupreise sind gerade günstig. Wir sollten mal mit eurem Haus anfangen. Ihr habt jetzt drei Kinder, da könntet ihr ein größeres Haus gebrauchen.«

So entstand unser Haus »De Wielewaal« nach den Plänen des Architekten F. W. Stam und nach unseren eigenen Wünschen und Vorstellungen. Mein Freund Youk Boissevain aus Delft hat uns dabei geholfen. Leider war »De Wielewaal« das letzte große Werk dieses Architekten. Noch immer finden wir, daß er für uns ein ideales Haus entworfen hat, in dem wir mit unseren Kindern glücklich gelebt haben.

## Eine Reise nach Rußland

Im Jahre 1935 unternahmen Professor Holst und ich in Begleitung unserer Ehefrauen und des Diplomingenieurs J. van Dobbenburg eine Reise nach

Rußland. Der Anlaß dazu war das Interesse, das die Russen für unsere Kenntnisse zur Herstellung von Rundfunkröhren und medizinischer Röntgenapparatur gezeigt hatten. Wir wollten wissen, ob ihr Interesse echt war und sie selbst in diesen Bereichen etwas vorzuweisen hätten.

Unser Flug führte uns über Berlin, Königsberg und die Grenzstadt Brest-Litowsk nach Moskau. Aus »Sicherheitsgründen« durften wir über Rußland mit den langsamen Junkermaschinen von damals nur in 1000 m Höhe fliegen. Sehr schnell kamen wir nicht voran in jenem schönen Frühjahr bei klarem Himmel und weißen Wolken über den russischen Wäldern und Seen, wo wir unaufhörlich von einem Luftloch ins andere fielen.

Drei Wochen dauerte die Reise, auf der wir Moskau und Leningrad kennenlernten. Obwohl niemand von uns Russisch sprach, machten wir viele interessante Erfahrungen.

Was uns sofort auffiel, war das starke Vertrauen in die Zukunft, das in der Sowjetunion herrschte. In Westeuropa gab es das kaum noch. Nach dem Ersten Weltkrieg hatten wir schwere Zeiten durchgemacht, und der danach einsetzende Aufschwung wurde 1929 abrupt abgebrochen. Seitdem hatten wir soviel Gegenwind erlebt, daß positive Töne selten geworden waren. In Rußland sahen wir überall riesige Schaubilder, deren steigende Linien den Fortschritt der Produktion darstellten. Im vergangenen Jahr waren soundsoviel Paar Schuhe hergestellt worden, in diesem Jahr würden es viel mehr sein. Solche Produktionskurven gab es für allerlei Artikel, um den Menschen den Glauben an eine rosige Zukunft gründlich einzuhämmern.

Doch sollte man nicht vergessen, daß Rußland bis 1917 im industriellen Bereich, verglichen mit anderen Ländern Europas, keineswegs zurückgeblieben war. Die Russen hatten das beste Eisenbahnmaterial, die größten Flugzeuge, schöne Schiffe, ausgezeichnete Fabriken für Fernsprengeräte, sie waren der größte Hersteller von Überschuhen, und das russische Land selbst war der Getreidespeicher Europas gewesen. Durch die Revolution war das alles zusammengebrochen, und man hatte wieder ganz von vorn anfangen müssen. Daher konnten die Produktionskurven so steil ansteigen. Trotzdem brauchten die Russen die Techniken Westeuropas, um wieder auf die Beine zu kommen, und in vielen Bereichen ist ihnen das noch immer nicht gelungen.

Selbstverständlich fiel es uns auf, daß der Staat alles regelte. Wir hatten viele Gespräche mit Funktionären, die sich über unseren Besuch stets sehr erfreut zeigten. Doch wurden wir von den Intouristleuten derart eingekapselt, daß es kaum möglich war, einmal ganz allein auf die Straße zu gehen oder ein Museum zu besuchen. Eines unserer komischsten Erlebnisse war ein Fuß-

ballspiel, dem wir beiwohnten. Noch immer glaube ich, daß die Spieler nicht genau wußten, wie sie Fußball spielen mußten; für uns sah es jedenfalls so aus, als ob sich 22 Jungen um einen Ball balgten, so wie wir es früher auf dem Spielplatz getan hatten. Fiel oder strauchelte ein Spieler, so brachen die Zuschauer auf den Tribünen in lautes Gelächter aus. Heute wird das wohl ganz anders sein; inzwischen hat man in Rußland auch gut Fußballspielen gelernt. Damals gingen die Russen zum Fußball, um sich zu amüsieren, während sie heute, wie wir, die Spannung suchen.

Ich bewunderte die großen Parkanlagen, in denen sich Erwachsene und Kinder vergnügten. Die Versuche des Staates, das Familienleben auszuhöhlen, schienen wenig erfolgreich zu sein. In den Parks sahen wir Männer und Frauen mit ganzen Scharen von Kindern, und auch die unentbehrlichen Großmütter, die die Kinder hüteten, fehlten nicht.

Merkwürdig muteten uns die Türme an, von denen man mit einer Art Fallschirm absprang. Die Menschen bestiegen einen solchen Turm, an dem ein Fallschirm an einem Kabel hing, kleideten sich in eine Art Harnisch und sprangen herunter. Die Türme waren nicht so hoch, daß sich der Fallschirm ganz hätte öffnen können; er entfaltete sich nur teilweise, wobei das Kabel verhinderte, daß der Springer allzu hart auf dem Boden aufprallte. Dieser Sport, den ich noch nirgendwo gesehen hatte, machte einen eigenartigen Eindruck auf mich. Auch erlebten wir eine riesige Luftfahrtschau mit etwa hunderttausend Zuschauern. Wir hatten gute Plätze bekommen und sahen zum ersten Mal Massenabsprünge mit Fallschirmen. Vielleicht sollte Fallschirmspringen ein Volkssport werden, aber wohl kaum für friedliche Zwecke.

Die Wohnverhältnisse waren schon damals miserabel. Oft hausten mehrere Familien in einem einzigen Zimmer. Klubhäuser sollten dieses Elend mildern und den Menschen etwas Lebensraum bieten. Auch für die Kinder wurde manches getan; es gab beispielsweise Ballettschulen, in denen schon die Fünfjährigen Ballettunterricht erhielten.

Frau Holst und Sylvia gingen tagsüber in die Stadt, um sich vieles anzuschauen. Doch ihre Begeisterung für alles, was sie sahen, erhielt abends einen Dämpfer, wenn wir Männer ihnen von den endlosen Gesprächen erzählten, die letztlich zu nichts führten. Außer unseren Gesprächspartnern waren hier stets einige schweigende Beisitzer anwesend, wahrscheinlich zur Berichterstattung. Später merkten wir, daß einige von ihnen perfekt Niederländisch verstanden. Die Technik der Abhörapparatur war damals wohl noch nicht so weit entwickelt.

Auch Schulen und Universitäten besuchten wir, wobei uns auffiel, welche Mängel die Bauten schon fünf, sechs Jahre nach ihrer Entstehung zeigten. Hier und da fiel der Zement aus den Mauern. Einen grauen Eindruck machten die vielen Frauen, die, in sackartige Kleider gehüllt, die Straßen kehrten. Manchmal meinten wir, die Männer trügen geliehene Kleidung, so schlecht saßen die Anzüge. Als Ausgleich dienten die Mützen, für die man wenig Stoff brauchte. Mützen gab es in vielen Sorten, grün mit gelb gemusterte, oder altmodische Modelle mit einem Lackschirm, die man schief aufsetzen konnte, oder auch solche mit einem großen Schirm, den manche Männer steil nach oben bogen. Diese bezeichneten wir als Optimisten, im Gegensatz zu den Pessimisten, die den Schirm ihrer Mütze nach unten bogen. Wir gehörten zu den wenigen, die Hüte trugen, obwohl es damals einen Russen nicht mehr zum Kapitalisten stempelte, wenn er einen Hut trug.

Die Fabriken, die wir besuchten, sahen ordentlich aus. In einer Fabrik für Rundfunkapparate wurden Rundfunkröhren hergestellt, die bei uns vor etwa acht Jahren üblich gewesen waren; doch hatte man die besten und einfachsten Typen ausgewählt, die für Massenherstellung am tauglichsten waren. Die Leitung einer Fabrik lag stets bei zwei Direktoren, dessen einer als Arbeiter in der Partei aufgestiegen war, während der andere über die Fabrikation Bescheid wußte. Letzterer war nicht selten ein Deutscher.

Wir hatten keine Gelegenheit, mit dem Fabrikpersonal in Kontakt zu kommen. Die Arbeiterinnen machten einen frischen und sauberen Eindruck. Ihre Wohnverhältnisse mochten denn bescheiden sein, sie selbst sahen auffallend adrett aus, etwas, was man auch in asiatischen Ländern oft feststellen kann. In den Fabriken wurde gute Arbeit geleistet, und in den Laboratorien, die wir besuchten, geschickt experimentiert. Wir hatten allerdings den Eindruck, daß es oft lange dauerte, ehe ein Produkt nach der Entwicklung in Fabrikation genommen wurde, und manchmal geschah es nie. Vielleicht ist das dem Charakter der russischen Intellektuellen zuzuschreiben; ihr stärkstes Interesse gilt der Forschung, und wenn sie eine Entdeckung gemacht haben, ist der Anreiz geschwunden. Ein gut durchdachtes Standardprodukt daraus zu entwickeln, liegt ihnen weniger. Wir sahen dort auch Natrium- und Quecksilberlampen, doch war es den Russen nicht gelungen, sie massenweise herzustellen.

Mehrere Gespräche hatten wir mit Vertretern kommerzieller Behörden und Mitarbeitern des Trusts für die Leichtindustrie. Als sie erfuhren, daß Karl Marx im Hause meines Großvaters in Zaltbommel am »Kapital« gearbeitet hatte, wurde es sogar gemütlich. Nun flossen unzählige Gläser Wodka

in die Kehlen – auf das Wohl der Familie Philips. Auch sonst hatten wir nie das Empfinden, man betrachte uns als verabscheuenswürdige Kapitalisten. Unser technisches und industrielles Können nötigte zum Respekt.

Mit dem Mann aus dem Volk haben wir uns natürlich nicht unterhalten können. Überall nahm das staatliche Reisebüro Intourist sich unserer an. In Moskau betreute uns ein junges Mädchen, ein typisches Parteimitglied, mit dicken Strümpfen und ohne alle Bourgeoisallüren, während unsere Leningrader Führerin Seidenstrümpfe trug. Ihr Vater war Chefingenieur einer Dieselmotorenfabrik, sie selbst mochte wohl nicht so ganz linientreu sein. So fielen uns mancherlei Unterschiede auf, auch in den Hotels, die damals nicht so groß waren wie heute. Wir wohnten in altmodischen Hotels, mit verschlissenen Handtüchern, die jeden Tag gewechselt wurden, wobei die Löcher an derselben Stelle blieben. Sehr frei fühlten wir uns nicht in diesen Hotels, – dafür sorgten die Schlüsselbewahrerinnen in jedem Stockwerk. Trotz allem versuchten wir, etwas vom Leben in Rußland zu erfahren. Die Rückreise unterbrachen wir für einige Tage in Warschau, ein gewaltiger Gegensatz. Nach Moskau erinnerte uns Warschau in vielem an Paris: die Menschen waren gut gekleidet, Autos fuhren auf den Straßen. Die Fahrer hatten hier einen anderen Fahrstil als unsere russischen Chauffeure, die uns in prachtvollen Intourist-Limousinen herumgefahren hatten, laut hupend und in schnellem Tempo, ohne Rücksicht auf die Passanten, die beizeiten zur Seite springen mußten.

Nach unserer Rückkehr erhielten wir Besuch von einer russischen Delegation, die von unseren Fabriken und vor allem unseren Sozialverhältnissen stark beeindruckt war. Die Wohnungen unserer Arbeiter erregten ihr größtes Erstaunen.

Wir machten den Russen ein Angebot für eine Röntgenapparatur- und -röhrenfabrik, die einschließlich des Know-how 35 Millionen Gulden kosten sollte. Darauf gingen sie nicht ein, und so fand unser russisches Abenteuer ein Ende.

## Mehr Verantwortung

In der Hauptversammlung vom 18. Oktober 1935 wurde ich zum stellvertretenden Direktor ernannt. Dadurch wuchs meine Verantwortung, und ich erlebte den Geschäftsgang bei Philips auf eine neue Art und Weise. Ich hatte das

Empfinden, daß das Flugzeugunglück, das meinem Schwager Sandberg kurz zuvor zugestoßen war, meinen Vater unter anderem dazu veranlaßt hatte, über die Kontinuität der Philips' Gloeilampenfabrieken N. V. nachzudenken; seine Überlegungen führten ihn dazu, eine Verbreiterung und Umstrukturierung der Konzernspitze anzustreben. Im darauffolgenden Jahr wurde Otten zum Direktor ernannt, wiederum als einziger, denn mein Vater blieb Präsident des Direktoriums. 1939 wurde mein Vater Vorsitzender des Aufsichtsrates und delegiertes Aufsichtsratsmitglied der Gesellschaft; Präsident des Direktoriums wurde Otten, dem Loupart, Van Walsem und ich als Direktoren zur Seite standen. Innerhalb weniger Jahre hatten sich an der Unternehmensspitze mehr Änderungen vollzogen als in dem gesamten vorangegangenen Zeitraum von 1922 bis 1936, in dem mein Vater der einzige Direktor gewesen war.

Schon seit Jahren wohnte ich der wöchentlichen Direktionssitzung bei, die jeden Montag vormittag im »Golf« stattfand. Auf diesen Zusammenkünften wurden allgemeine Probleme besprochen. Jeder berichtete über die Vorkommnisse in seinem Bereich während der vergangenen Woche. Loupart, zurückgekehrt von einer Reise, erzählte von seinen Gesprächen mit unseren Direktoren im Ausland, Van Walsem von Verhandlungen mit Geschäftspartnern; Otten beleuchtete finanzielle Gesichtspunkte und Auslandsinvestitionen, und mein Vater hörte aufmerksam zu, wobei er gezielte Fragen stellte und Folgerungen zog. Ich leistete einen bescheidenen Beitrag, indem ich über die neuen Produktionsbereiche berichtete, die meiner Verantwortung unterstanden. In jenen Jahren habe ich viel aus diesen Sitzungen gelernt.

Wir standen damals vor der Notwendigkeit, im Ausland Fabriken zu gründen oder vorhandene Fabriken zu erweitern, weil es sonst unmöglich geworden wäre, unseren dortigen Marktanteil zu behaupten. Unter Einfluß der Krise wollte jedes Land die heimische Industrie nach Möglichkeit schützen. Diese Protektion bestand sowohl aus einer drastischen Erhöhung der Einfuhrzölle als auch aus knapp bemessenen Einfuhrquoten. Wenn wir dadurch gehindert wurden, Rundfunkapparate einzuführen in ein Land, das zu unserem Absatzmarkt gehörte, blieb uns wohl nichts anderes übrig, als sie an Ort und Stelle herzustellen. In den Niederlanden selbst entstand dadurch leicht der Eindruck, daß Fabriken aus dem Inland ins Ausland verlagert würden – auf Kosten der heimischen Arbeitsplätze. Das entsprach jedoch nicht den Tatsachen. Die Erfahrung lehrte uns, daß unsere Warenausfuhr in ein Land, in dem wir Produktionsstätten hatten, auf die Dauer als Ganzes zunahm. War die Produktion dort einmal in Gang gekommen, so brauchte man



nur allzu bald Einzelteile und Zubehör aus Eindhoven. Auch die Maschinenanlagen und Meßapparaturen für solche Fertigungsprozesse wurden aus Holland geliefert. Durch unsere wachsende Bedeutung auf dem betreffenden Markt erhielten wir mehr Aufträge für Spezialerzeugnisse, die mengenmäßig so gering waren, daß es nicht lohnte, sie in dem jeweiligen Land eigens herzustellen. Auch solche Artikel wurden also aus Eindhoven geliefert.

Unsere Fabriken in Ländern wie der Tschechoslowakei, Jugoslawien, Rumänien, Ungarn und Polen haben wir, gerade wegen des wachsenden Protektionismus, in dieser Zeit enorm ausgebaut. Infolgedessen hatten wir dort die größten Radiofabriken, für ein niederländisches Unternehmen eine beachtliche Leistung. Begreiflicherweise ging das nicht von selbst. Viele unserer besten Mitarbeiter mußten wir dorthin entsenden, was für uns eine schwere Belastung war. Qualifizierte Kräfte auf diesem Niveau gibt es nicht im Überfluß. Glücklicherweise gelang es aber auch unseren ausländischen Betriebsleitungen, gute Fachkräfte an Ort und Stelle zu finden.

Im Zusammenhang mit unseren beträchtlichen Lieferungen an das polnische Fernmeldewesen unternahm ich in jener Zeit viele Reisen nach Polen. Die Lieferungen bestanden größtenteils aus Pupinspulen. Die Pupinspule gehörte zu den neuen Artikeln, die meinem Aufgabenbereich zugeteilt worden waren. Polen wollte diese Spulen von uns beziehen, vorausgesetzt, sie würden dort hergestellt. Es gelang uns, die Produktion in Polen in Gang zu setzen, und jahrelang lieferten wir den Polen Tausende von Pupinspulen. Die Angst vor einem drohenden Krieg konnte ich in Polen damals schon deutlich spüren. Die polnische Armee brauchte spezielle Empfangs- und Sendegeräte, und auch in diesem Bereich war unsere dortige Fabrik sehr aktiv: sie entwickelte die erforderliche Apparatur selbst. Unsere Radiofabrik in der Tschechoslowakei hatte einen ausgezeichneten Ruf. Dasselbe galt für unsere Fabriken in Ungarn, Jugoslawien und Rumänien. In Deutschland lagen die Dinge anders. Gegen Ende der zwanziger Jahre hatten wir die Lorenz-Fabrik übernommen. Infolge eines verlorenen Patentprozesses durfte Philips für den deutschen Markt nur 30000 Radioapparate pro Jahr herstellen, – lächerlich wenig. Das veranlaßte uns, die Lorenz-Fabrik an ITT zu verkaufen.

In diesem Zusammenhang ist noch zu erwähnen, daß wir in der gewaltigen Hausse des Jahres 1928 in Berlin eine Fabrik gekauft hatten, die Firma Kärger, die Drehbänke herstellte. Damals konnten wir in Eindhoven allerlei Maschinenteile gebrauchen, die Kärger für uns produzierte, bis sich das durch die Krise im Jahre 1932 erübrigte. Von diesem Zeitpunkt an fertigte Kärger wieder ausschließlich Drehbänke. Die Firma verfügte über besonders fähige

Konstrukteure, und jahrelang gehörten Kärger-Drehbänke zu den besten in Europa. Als die Russen 1932 angingen, ihre Industrialisierung voranzutreiben, erteilten sie Kärger große Aufträge, wobei sie sich als pünktliche Zahler erwiesen. Dieser Betrieb hatte eine ausgezeichnete Leitung und erfreute sich eines guten Rufes. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Fabrik, die im sowjetischen Sektor Berlins lag – wie so viele renommierte Unternehmen des Philipskonzerns – ohne jede Entschädigung eingesteckt.

In jener Zeit, vor 1939, befaßten wir uns intensiv mit Forschung, was uns viele Patente einbrachte, in deren Folge zahlreiche neue Artikel entstanden. Ein großer Teil derselben gehörte dem professionellen Sektor an, wie die schon genannten Pupinspulen, die dazu dienen, die Nutzleistung von Telefonkabeln zu steigern. In den Niederlanden waren wir für den Verkauf dieser Spulen auf den staatlichen Fernmeldedienst angewiesen. Dank unserer Forschung hatten wir ein hervorragendes Material für die Spulen entdeckt. Es hat mich nicht geringe Mühe gekostet, unsere ersten Pupinspulen in Den Haag an das staatliche Fernmeldewesen zu verkaufen! In diesem Sektor wurde Philips noch nicht als Hersteller anerkannt. Endlos mußte ich reden, mit wahrer Engelsgeduld, immer wieder mußte ich den Preis herabsetzen, bis ich schließlich daran zweifelte, ob wir überhaupt noch einen halben Cent daran verdienen würden. Nun entsann ich mich meines eigenen Feilschens mit den Lieferanten der Artillerie-Rüstungswerkstätten. Das wurde mir nun heimgezahlt!

Unsere Natrium-Straßenbeleuchtung setzte sich mehr und mehr durch. 1935 fuhr ich mit meinem Vater nach Paris, wo wir mit dem Auto abgeholt wurden, um in Nevers der Einweihung einer neuen Straßenbeleuchtung beizuwohnen. Es handelte sich um eine Versuchsstrecke von einigen Kilometern Länge auf der »Route bleue« von Paris nach Nizza. In Holland wurde die Straße Amsterdam-Haarlem mit unseren neuen Lampen ausgestattet.

Sehr merkwürdig verlief die Entwicklung des Fernsehens, ein ganz neues Gebiet, in dem wir dank unserer Forschung führend waren. Wir hatten hohe Summen investiert, wobei wir wußten, daß hier zwar vorläufig kein Gewinn zu erzielen war, daß aber auf die Dauer das Fernsehen die Nachfolge des Rundfunks antreten würde. In England hatten wir inzwischen die ersten Fernsehapparate auf den Markt gebracht. Es wird oft vergessen, daß der Ursprung des Fernsehens in England liegt, wo der Pionier John Baird vom Hügel des Kristallpalastes Sendungen ausstrahlte.

Auf meiner zweiten Reise nach Amerika, im Jahre 1937, traf ich David Sarnoff, den Präsidenten der RCA und NBC. Er fragte mich nach meiner Mei-

nung über die Entwicklung des Fernsehens: »Na, Frits, wann fängt denn deiner Ansicht nach das Fernsehen hier in Amerika richtig an?« Ich erinnere mich genau meiner Antwort: das würde 1942 sein. An einen Weltkrieg dachten wir damals noch nicht.

Inzwischen hatten wir in Eindhoven einige Fernsehapparate zu Demonstrationszwecken angefertigt. Auf der Utrechter Messe führten wir eine transportable Fernsehanlage vor, die in einem Anhänger untergebracht war. Das Interesse war enorm. Später wurde dieser Anhänger auf eine Demonstrationfahrt nach Belgien, Ungarn und Rumänien geschickt. Die Fachleute waren sich darüber einig, daß unsere Geräte zum Besten gehörte, was es damals gab; in kommerzieller Hinsicht aber war das Fernsehen zu der Zeit noch Zukunftsmusik.

Von den professionellen Artikeln, mit denen ich mich befaßte, habe ich bereits Projektoren genannt, die vor dem Krieg für uns gewinnbringend waren. Hierüber möchte ich eingehender berichten, weil die Entwicklung in diesem Sektor zeigt, daß es gar nicht so einfach ist, ein für uns neues Produkt erfolgreich auf den Markt zu bringen.

Bald nach der Einführung des Tonfilms im Jahre 1928 fingen wir an, uns mit der dafür erforderlichen Apparatur zu befassen. Für die ersten Tonfilme benutzte man Schallplatten, und Philips lieferte Verstärker und Lautsprecher für diese Anlagen. Bald jedoch wurde der Ton selbst auf dem Filmstreifen festgelegt. Wir fingen an, Tonabnehmer herzustellen, durch welche die Lichtspur auf dem Filmstreifen in Tonschwingungen umgesetzt wurde. Es dauerte nicht lange, bis wir auch die Lieferung und den Einbau kompletter Apparaturen in unser Programm aufnahmen. Dazu verwendeten wir Projektoren der deutschen Firma Nietzsche. Unsere Maschinenfabrik hatte – in Anbetracht der Krise – wenig zu tun, und ich schlug vor, selbst Projektoren herzustellen. Wir starteten die Produktion und stellten einen Projektor her, der große Übereinstimmung mit den üblichen Apparaten aufwies. Dadurch entstanden uns beträchtliche Schwierigkeiten. Dieser Projektor, den wir in bestimmten Mengen für British Gaumont anfertigen sollten, entsprach nicht den Anforderungen, und mit dem Auftrag ging es völlig schief. Ein sehr wichtiges Teil des Filmprojektors ist das sogenannte Malteserkreuz, das den Kern des Mechanismus darstellt, und dabei hatten wir Fehler gemacht. Später stellten wir dasselbe Teil in so einwandfreier Qualität her, daß unsere Malteserkreuze unbestritten die besten der Welt waren. Nach Hitlers Machtübernahme im Jahre 1933 kam ein ehemaliger Mitarbeiter der Firma Bauer, – eine unserer großen Konkurrentinnen im Sektor Filmprojektoren – nach Holland,

weil er als Jude in Deutschland nicht länger arbeiten konnte. Einmal bei uns tätig, schlug er vor, eine neue Serie Projektoren zu konzipieren, da die vorhandenen Apparate seiner Ansicht nach nicht mehr zeitgemäß waren. Die Serie wurde entwickelt und von uns als Family Projektor bezeichnet, im Fachjargon FP. Neue Konstruktionen und Ideen waren hier verwirklicht worden, so daß der FP ein großer Erfolg wurde.

Damals verwendete man noch Kohlenspitzen als Lichtquelle, und auch auf diesem Sektor fingen wir an zu experimentieren. Einer unserer Forscher, der Naturwissenschaftler C. Bol, entwickelte ein erstaunlich kleines Hochdruckquecksilberlämpchen, das konstruktionsmäßig eine phantastische Leistung darstellte. Anfangs war die Lebensdauer zu kurz, aber schließlich bewältigten wir die Schwierigkeit, so daß die »Bol-Lämpchen« eine Brenndauer von einigen Hundert Stunden hatten. Sie wurden paarweise montiert. Versagte ein Lämpchen, so konnte das zweite in Sekundenschnelle eingeschaltet werden. Später wurden in der Filmprojektion wieder andere Lichtquellen verwendet, und schließlich verkauften wir jährlich mehrere hundert Filmanlagen. Wieder mußte eine Organisation für den Verkauf und Vertrieb aufgebaut werden. Daher arbeiteten wir anfangs noch mit Verkäufern, die zwar das Fach noch nicht beherrschten, jedoch unbedingt in allerlei Ländern Lichtspielanlagen absetzen wollten, in Jugoslawien, Indien und wer weiß, wo sonst noch. Sie waren derart eifrig, daß wir wider Willen in die Finanzierung der Kinos einbezogen wurden, was uns beträchtliche Verluste einbrachte. Schließlich fühlten wir uns auch in dieser Branche völlig heimisch, und heute kennen wir uns darin aus. Heutzutage ist die Filmprojektion auf eine Art und Weise automatisiert, von der wir uns vor dem Krieg, als hinter jedem Projektor ein Operator stand, keinen Begriff machen konnten.

Es ist interessant, daß die Forschung bei alledem nur eine bescheidene Rolle spielte. Der Filmprojektor war an erster Stelle ein mechanischer Apparat, und damals verwandten unsere Forscher – ganz anders als heute – nur wenig Aufmerksamkeit auf mechanische Probleme. Heutzutage wissen wir viel über Schmierung und die verschiedenen Sorten moderner Lager, weil das unentbehrlich ist. Aber die Probleme, die mit Filmprojektoren zusammenhängen, sind von unseren Konstrukteuren und Fachleuten der Maschinenfabrik gelöst worden. Solche Probleme lassen sich leichter durch die Erfahrung als durch die Wissenschaft lösen. Ähnliches konnte ich auch bei der Kraftfahrzeugfabrikation feststellen. An einem Auto gibt es immer einige ganz simple Vorrichtungen, die nicht funktionieren, wie etwa ein Schloß, ein Türverschluß, ein Scheibenwischer. In der Praxis stellt man den Defekt fest, worauf

die Konstrukteure und Praktiker sich so lange damit befassen, bis er behoben ist. Oft sind es ältere Konstrukteure, denen schon so viel Derartiges begegnet ist, daß sie sich schließlich sichere Konstruktionen selbst ausdenken. Und das ist es, was man bei der automatischen Projektion unbedingt braucht.

Als wir uns auch mit der Tonregistrierung beim Film befaßten, kamen wir mit Fred Miller, einem Amerikaner, in Kontakt, der ein eigenes System entwickelt hatte. Bei der üblichen fotografischen Lichtspur auf dem Filmstreifen stand das Korn in der Filmemulsion einer einwandfreien Tonwiedergabe stets im Wege. Miller hatte ein System gefunden, bei dem einen kleiner Meißel in die Gelatineschicht eine Tonrille einritzte, wodurch eine vortreffliche Tonwiedergabe möglich wurde. Jetzt mußte eine Maschine konstruiert werden, um diese Idee auf brauchbare Weise in die Praxis umzusetzen. Es gelang Dipl.-Ing. J. Hardenberg, der sich in unserer Glasfabrik als Konstrukteur verdient gemacht hatte, einen einwandfreien Aufnahmeapparat herzustellen.

Das Philips-Miller-System zur Tonaufnahme und -wiedergabe wurde vorzugsweise dann angewendet, wenn eine maximale Qualität erforderlich war. So wurde es u. a. von Radio Luxemburg eingeführt. Dieser Werbesender hatte in London ein Studio, in dem die Tonaufnahmen für Radio Luxemburg auf einer Reihe von Philips-Miller-Apparaten festgehalten wurden, um dann in Luxemburg abgespielt zu werden. Während des Zweiten Weltkriegs wurden die Ansprachen des britischen Königs und Churchills auf solche Bänder aufgenommen und vom BBC ausgestrahlt. Nach dem Krieg hofften wir auf eine allgemeine Anwendung, aber schon bald kamen die Tonbandgeräte auf, die in kurzer Zeit derartige Perfektionierung erreichten, daß das Philips-Miller-System keine Zukunft mehr hatte.

Im Jahre 1936 wirkte sich die währungspolitische Maßnahme der Regierung Colijn, die den Gulden endlich – wenn auch widerwillig – vom Goldstandard löste, für Philips günstig aus. In meiner Stellung als stellvertretender Direktor hatte ich viel mit diesen Dingen zu tun.

Unser Personalbestand in den Niederlanden nahm wieder zu, und 1939 hatte der Konzern mit 45 000 Mitarbeitern mehr Beschäftigte als je zuvor. In jenen Jahren wurde mir vor allem bewußt, wie schwierig es war, die wirtschaftliche Lage mit einer gewissen Zuverlässigkeit zu übersehen. Ich möchte dies mit der Meinungsbildung über das Wetter vergleichen. Wenn wir in Eindhoven dichten Nebel haben, können wir uns kaum vorstellen, daß im nahen Gelderland die Sonne scheint, und wer mitten im Winter in die Tropen reist, muß sich überwinden, seine dünnste Sommerkleidung einzupacken.

Ein Industrieller kämpft immer mit der Schwierigkeit, daß er, wenn er sich in einer bestimmten Strömung befindet, die ihn mitnimmt oder gegen ihn gerichtet ist, kaum eine Möglichkeit hat, sich dieser zu entziehen, um objektiv beurteilen zu können, wie die Lage in zwei, drei oder vier Jahren aussehen wird.

In einer Hauszeit ist jeder Unternehmer geneigt, neu zu bauen, während es ihn in einer Zeit des Niedergangs große Mühe kostet, ein Bauvorhaben anzufangen, das sich in erst einigen Jahren rentieren wird. Und trotzdem muß ein Unternehmer den Mut zu Entscheidungen haben und diese auch ausführen, ohne daß er einen Konjunkturfahrplan zu Rate ziehen könnte, in dem die Ankunfts- und Abfahrtszeiten der Hausse- und Baisseperioden vermerkt sind.

Im Jahre 1938 trat Herr P. N. L. Staal in den Ruhestand, der sich als Mitglied unserer Direktion im Personalbereich sehr verdient gemacht hatte. Dieser Teil seiner Aufgaben wurde mir übertragen, sicherlich nicht entgegen meinen Wünschen. Menschen interessieren mich noch viel mehr als Maschinen. Nachträglich besehen, mutet es merkwürdig an, daß sich unsere damaligen Geschäftsberichte einzig und allein auf finanzielle und geschäftliche Mitteilungen beschränkten. Der Bericht wandte sich ausschließlich an die Aktionäre. Soziale Hintergründe und Personalpolitik wurden totgeschwiegen. Es fiel mir zu dieser Zeit nicht einmal auf. Der damaligen Direktion kann man das nicht vorwerfen; sie hielt sich an die herrschenden Sitten und tat, was jeder tat. Selbstverständlich ist das heutige Konzept unserer Geschäftsberichte, in denen auch Personalpolitik und menschliche Verhältnisse zur Geltung kommen, in jeder Hinsicht richtig.

Solch menschliche Verhältnisse spielen eine Rolle für alle Organisationsebenen und sicherlich auch für die der Direktion. Großen Einfluß darauf hat die Atmosphäre in der eigenen Familie. In unserem Heim »De Wielewaal« erlebte ich eine schöne Zeit mit meiner Frau und unseren fünf Kindern, die mit allen Freuden und Kümernissen normaler Kinder in einer großen Familie heranwuchsen. Daneben gab es die Kontakte mit meinem Elternhaus und dem Geschwisterkreis, dessen dominierenden Mittelpunkt mein Vater bildete.

Durch unsere Familientradition war er noch immer patriarchalisch eingestellt. Er war das Haupt der Familie, verfolgte genau, was die Enkelkinder, Nichten und Neffen taten, war freigebig mit seinem Rat und genoß es sichtlich, wenn sich an Geburtstagen der ganze Clan einstellte. Oft traf sich auch die ganze Sippe sonntags abends in seinem Heim »De Laak«, und das waren

für ihn und uns, die Kinder, wunderbare Abende. Es war dann üblich, daß wir zum Abendessen kamen, Annetje mit Frans, Jetty mit Henk van Riemsdijk, ich mit Sylvia. Nach Tisch unterhielten wir uns, über die Lage in der Welt, die Politik im eigenen Land. Die Familie Philips war hierin wohl sehr kritisch. Es gab eigentlich keine Regierung, die es uns recht machen konnte. Meiner Frau und mir fiel es manchmal schwer, uns dieser kritischen Einstellung anzuschließen. Zu einem gewissen Zeitpunkt erklärte meine Mutter, jetzt sei genug über Geschäfte geredet worden. Dann verließen wir die Diele, wo die Männer saßen, und setzten uns ins Wohnzimmer, wo der Tisch schon bereit stand für eine Partie Bridge oder ein anderes Kartenspiel, bei dem wir alle mitmachen konnten. Tatsächlich wurde nun von anderen Dingen geredet, denn Interessen hatten wir zur Genüge. In solchen Stunden war es gut leben auf »De Laak«. Doch je näher das Jahr 1940 rückte, desto öfter kam es vor, daß Besorgnis aufklang in unseren Gesprächen ...

## VI. KAPITEL

---

### PHILIPS BEREITET SICH VOR

Bereits einige Jahre vor dem Ausbruch des Zweiten Weltkriegs trafen wir Vorbereitungen, um im Falle eines Krieges den Philipskonzern nach Möglichkeit schützen zu können. Beunruhigende Anzeichen waren schon auf mehreren Auslandsposten wahrgenommen worden; sie wurden uns, meistens aus erster Hand, gemeldet. Überall in Europa gab es Philipsfabriken. Überdies wurde mein Vater durch persönliche Schicksalsschläge dazu veranlaßt, Maßnahmen zu ergreifen. Das Flugzeugunglück, das meinem Schwager Sandberg zugestoßen war, hatte er als Warnung aufgefaßt. 1936 unternahm meine Eltern eine Schiffsreise nach Madeira, auf der mein Vater sich eine Nahrungsmittelvergiftung zuzog. Zunächst zeigten sich keine ernstlichen Folgen, aber nach seiner Heimkehr mußte er einige Monate das Bett hüten, weil seine Nieren angegriffen waren.

Ich vermute, daß er sich während dieser Krankheit viele Gedanken über die Kontinuität des Philipskonzerns gemacht hat. Er war damals 62 Jahre alt, hatte erfahren, daß auch er verwundbar war, und war zu der Erkenntnis gekommen, daß er sich auf vielerlei Vorkommnisse einstellen mußte.

Wie schon erwähnt, hatten sich an der Konzernspitze innerhalb eines Zeitraums von vier Jahren mehr Wandlungen vollzogen als in den vorangegangenen zwanzig Jahren. Die wichtigste Folge war, daß Frans Otten mehr und mehr die eigentliche Leitung übernommen hatte. Mein Vater setzte großes Vertrauen in ihn. Er schätzte Ottens unerschöpfliche Energie, seine Integrität und Entschlußkraft sowie die Fähigkeit, den Kern einer Sache schnell zu erfassen.

Vor allem Otten war es denn auch, der die Gewitterwolken am politischen Himmel aufkommen sah. Er ergriff die Initiative und leitete die notwendigen Maßnahmen ein. Auch Loupart, dem noch allzu gut der Einfall der Deutschen in Belgien im Jahre 1914 vor Augen stand, drängte immer mehr darauf, etwas zu unternehmen. In den Niederlanden war bis jetzt noch alles ziemlich ruhig, obwohl in der Nähe von Brücken hier und da schon Bunker gebaut wurden. Um so mehr beunruhigten uns die Vorbereitungen Deutschlands für einen Angriffskrieg, über die wir sehr gut informiert waren. Immer mehr



bewegte uns die Frage, was aus Philips werden würde, wenn die Niederlande in einen Krieg verwickelt oder besetzt werden sollten. Wir standen vor dem Problem: Was können und müssen wir tun, um unsere Niederlassungen in aller Welt so gut wie möglich vor dem Feind zu schützen?

Vor allem Van Walsem widmete sich unter Einsatz all seines juristischen Scharfsinns der Beantwortung dieser Frage. An erster Stelle mußte die Hauptverwaltung des Konzerns aus den bedrohten und vielleicht binnen kurzer Zeit überrollten Niederlanden in ein voraussichtlich sicheres Gebiet des Königreiches verlegt werden. Willemstad auf Curaçao erschien uns für dieses Vorhaben geeignet. Der nächste Schritt sollte die Errichtung eines amerikanischen und eines englischen Trusts sein. Diese Trustgesellschaften wurden im Laufe des Jahres 1939 gegründet. Der englische Trust wurde am 1. Mai 1939 eingesetzt. Er hatte seinen Sitz in London und umfaßte unsere Unternehmungen im britischen Commonwealth. Der amerikanische Trust wurde am 25. August in Hartford in Connecticut gegründet, mit dem Zweck, die Interessen von Philips in Nord-, Mittel- und Südamerika zu vertreten. Mit dieser Regelung wollten wir verhüten, daß – falls die Niederlande vom Feind besetzt würden – die ausländischen Philips-Niederlassungen, die sich in jenen Gebieten befanden, zum »vorläufigen Feindeseigentum« erklärt würden. Dadurch wären sie automatisch unter die Verfügungen gefallen, die für feindliches Eigentum galten.

Den örtlichen Betriebsverwaltungen wären dann die Hände gebunden, und sie wären zur Untätigkeit verdammt gewesen. So aber wurden unsere Fabriken der Leitung der beiden Truste unterstellt, und für die gutgläubigen Aktionäre wurde der Betrieb aufrechterhalten, während die dort befindlichen Spitzenmanager des Konzerns als Ratgeber der Treuhänder auftreten konnten. Auf diese Weise sollte das Band zwischen den Konzernteilen außerhalb des besetzten Gebietes erhalten bleiben.

Um dieses Vorhaben durchführen zu können, waren wir auf die Hilfe der niederländischen Regierung angewiesen. Zunächst mußte ein Gesetz geschaffen werden, das die Verlegung des Sitzes einer Kapitalgesellschaft in einen anderen Landesteil ermöglichte. In unserem Fall sollte bei einem feindlichen Angriff die Hauptverwaltung der »Philips Gloeilampenfabrieken N.V.« nach Willemstad auf Curaçao verlegt werden. Die Situation erschien uns – aufgrund vieler Informationen – stets bedrohter, so daß wir die niederländische Regierung ständig drängten, den betreffenden Gesetzentwurf möglichst schnell zu behandeln. Besonders Loupart war sehr beunruhigt. Als dann am 26. April 1940 das betreffende Gesetz endlich in Kraft trat, war das – wie uns

die Geschichte zeigen sollte – gerade noch im letzten Augenblick geschehen.

Auf diese Weise war für die ausländischen Philips-Unternehmen die notwendige Vorsorge getroffen. Ein Teil unseres Konzerns befand sich aber in den Niederlanden. Sollte es unverhoffterweise zu einem Kriege kommen, so würden auch für diesen Teil Maßnahmen erforderlich sein. Es handelte sich doch nicht einfach um das eine oder andere kleine Unternehmen. Trotzdem hat es recht lange gedauert, ehe sich die niederländische Regierung für unsere Probleme interessierte. Erst nach dem Münchener Abkommen im September 1938 – durch das der britische Premierminister Neville Chamberlain und sein französischer Kollege Edouard Daladier um des lieben Friedens Willen die Tschechoslowakei faktisch an Hitler auslieferten – wurde von dieser Seite etwas unternommen.

Wir mußten nun viele Aufgaben bewältigen. Uns war völlig klar, welcher unersetzlichen Bestandteil des Konzerns unser Forschungsapparat darstellte und wie wertvoll dessen Besitz für unsere Verbündeten sein könnte. Deshalb wollten wir alles daran setzen, die wichtigsten Laboratorien im Notfall nach England verlegen zu können. Zu diesem Zweck erwarben wir das Landgut Snowdenham Hall in Surrey, nicht weit von London, damit die Mitarbeiter unserer Forschungsstätten dort ein Unterkommen fänden, um weiterarbeiten zu können. Es betraf hier 200 Leute – darunter 30 Führungskräfte –, die zunächst an einen Aufenthaltsort innerhalb der »Festung Holland« und von dort aus nach England gebracht werden sollten. Die notwendigen Vorbereitungen dazu wurden schon geraume Zeit im voraus getroffen, wobei wir von der britischen Regierung volle Unterstützung bekamen. Für jedes Mitglied der Gruppe wurden ein Paß und die erforderlichen anderen Papiere bereitgestellt. Beim Ausarbeiten dieser Pläne war man von der Voraussetzung ausgegangen, daß es den niederländischen Streitkräften nach einer feindlichen Invasion gelingen würde, den Feind noch für einige Wochen von der »Festung Holland« fernzuhalten.

Außerdem mußten Pläne für Philips in den Niederlanden gemacht werden. In Anbetracht der Kriegsaufgaben, welche die Philipsfabriken in den Niederlanden hatten, geschah dies in Zusammenarbeit mit dem Verteidigungs- und dem Wirtschaftsministerium. Zu den Kriegsaufgaben gehörte die Herstellung von Senderöhren und Nachrichtennetzen für militärische Zwecke sowie Munitionsteilen. Wir waren uns darüber einig, daß es das einzig Sinnvolle war, diese Artikel hinter der vorgesehenen Verteidigungslinie, der »Wasserlinie«, zu produzieren. Dazu brauchten wir Räumlichkeiten. Für die Fabrikation der Senderöhren übernahmen wir von der Firma Van der Heem eine

ehemalige Fabrik in Den Haag. Zur Munitionsherstellung diente uns eine ursprünglich österreichische Patronenfabrik in Dordrecht, die wir zu diesem Zweck erworben hatten. Wir brachten diese Fabrik in eine eigene Kapitalgesellschaft, die N. V. Johan de Witt, ein. In Dordrecht wollten wir einen Hauptbetrieb errichten, der notfalls durch unsere Eindhovener Maschinen ergänzt werden sollte.

In jener Zeit kümmerte ich mich intensiv um alle diese Dinge. Ich war Reserveleutnant zur besonderen Verwendung, und statt an den üblichen Reserveübungen teilzunehmen, bestand mein Auftrag in Friedenszeiten darin, als Verbindungsoffizier zwischen dem Verteidigungsministerium und dem Philipskonzern zu fungieren. Regelmäßig fuhr ich nach Dordrecht, um dort an der Einrichtung der neuen Fabrik mitzuarbeiten. Eine wichtige Rolle spielte dabei Dipl.-Ing. A. Wilod Versprille – früher tätig gewesen bei den Artillerie-Rüstungswerkstätten und nun seit zehn Jahren bei Philips –, dem die Leitung der Dordrechter Fabrik übertragen worden war.

In unserer Eindhovener Geschäftsstelle hatte J. L. Hamming die juristische Betreuung der Arbeitsbereiche übernommen, die der Verteidigung galten. So hatte er auch am Entwurf der Satzung der N. V. Johan de Witt mitgearbeitet. Nun suchten wir einen Ratgeber, der unsere Evakuierungspläne und ähnliches in eine solche Form kleiden könnte, daß sie auch vom militärischen Standpunkt aus durchführbar waren. Auf Hammings Empfehlung baten wir Generalleutnant a. D. H. G. Winkelman, der seit 1934 pensioniert war, diese Aufgabe zu übernehmen. Er entwarf einen hervorragenden Organisationsplan für den Ernstfall.

Später, am 6. Februar 1940, wurde er zum Oberbefehlshaber der niederländischen Streitkräfte ernannt. Für General Winkelman war es unmöglich, innerhalb weniger Monate den Rückstand an Einsatzbereitschaft aufzuholen, der durch jahrelange Gleichgültigkeit und mangelnde Einsicht von seiten des Parlaments und der Regierung bei den Streitkräften entstanden war.

In den Jahren 1938 und 1939 hatte diese Haltung in einigen Bevölkerungskreisen zur Beunruhigung geführt, die sich in ähnlichen Unlust- und Frustrationsgefühlen äußerte, wie sie heute in aller Munde sind, nur daß man damals nicht so nachdrücklich darüber sprach. Man war eben unruhig und besorgt. Solche Gefühle zeigten sich auf mehreren Konferenzen, die zu der Zeit in Woudschoten gehalten wurden. Auf diesen Versammlungen traten Sprecher wie Dr. Jan Schokking und der Soziologe Dr. Piet Bouman in den Vordergrund. Zwar hatte sich die Abwertung des Guldens 1936 positiv auf unsere Beschäftigungslage ausgewirkt, aber auf den genannten Zusammenkünften

wurde mir deutlich, wie wenig glücklich man über den Mangel an Einsicht und Elan war, den weite Kreise der Bevölkerung bei der Regierung, sowohl unter Ministerpräsident Colijn als auch unter De Geer, wahrzunehmen meinten. Damals kam ich – als Vorstandsmitglied eines großen Unternehmens – zu der Überzeugung, daß die Niederlande ihre Probleme auf andere Art und Weise als bisher bewältigen mußten.

Es wurde damals zwar etwas für unsere Verteidigung getan, aber viel zu wenig und entschieden zu spät. So wurden 200 Panzerabwehrgeschütze – kleine 37-mm-Kanonen – bei der österreichischen Firma Böhler bestellt. Dafür brauchte man Granaten, Spezialprojekte, die eine Panzerplatte durchbohren konnten. Wir erhielten einen Lieferauftrag und stellten uns in Dordrecht auf die Fabrikation der Granaten ein. Unsere Forschungsabteilung wurde eingeschaltet. Sie entwickelte ein spezielles System, bei dem mit Hilfe einer besonderen Hochfrequenztechnik der Granatenkopf gehärtet wurde, ohne daß der übrige Teil zu brüchig wurde. Es dauerte nicht lange, und unsere Granaten waren eindeutig besser als die von Böhler. Da die Lieferung der österreichischen Kanonen nach dem »Anschluß« Österreichs an Deutschland stagnierte, erhielten wir zu einem bestimmten Zeitpunkt tatsächlich den Auftrag, für unser Heer Panzerabwehrgeschütze zu liefern. Plötzlich hatten wir uns zum Fabrikanten von Geschützen entwickelt! Bis jetzt hatte Philips viele Dinge produziert, noch niemals aber Kanonen. In Dordrecht mußte buchstäblich Tag und Nacht gearbeitet werden, um die damit verbundenen, sehr spezialisierten Tätigkeiten, wie die Herstellung von Schablonen, den Entwurf der verschiedenen Konstruktionen und die Fabrikation der Einzelteile, zu koordinieren. Innerhalb eines Jahres gelang es uns aber, unser erstes Panzerabwehrgeschütz zu liefern. Das war im April 1940. Der Verteidigungsminister, Oberst A. Q. H. Dijkhoorn, kam damals nach Dordrecht, um die Kanone zu besichtigen und am Probeschießen teilzunehmen. Als kurz danach die deutschen Truppen einfielen, feuerte man mit eben dieser Kanone auf feindliche Panzer.

In Den Haag gab es ein Büro, das sich mit Vorbereitung für den Kriegsfall beschäftigte. Mit Major J. Parmentier und Hauptmann a. D. S. N. P. Tierie, die in diesem Büro beschäftigt waren, hatte ich regelmäßig Kontakte. Gleichzeitig durfte ich mit zwei bedeutenden Männern eng zusammenarbeiten: Dipl.-Ing. A. Groothoff, Regierungskommissar und Vorsitzender des zentralen Organs für die Wehrmachtsversorgung, und Dipl.-Ing. F. Q. den Hollander, ehemals Direktor der »Niederlands-Indische Spoorwegen« auf Java und nun Direktor der Artillerie-Rüstungswerkstätten.

Die Niederlande hatten von der Schweizer Fabrik Oerlikon eine Anzahl Luftabwehrbatterien gekauft, 20-mm-Geschütze, für die wir gleichfalls Granaten liefern sollten. Unsere Dordrechter Fabrik war, zu meiner großen Freude, stark ausgelastet. Doch war ich zu einem bestimmten Zeitpunkt sehr verärgert, als ich mit einem schockierenden Beispiel militärischer Sorglosigkeit konfrontiert wurde.

Im Januar 1940 besuchte ich in Den Haag einen Oberstleutnant, der bei der Materialbeschaffung für die Streitkräfte großen Einfluß ausübte. In Dordrecht arbeiteten wir mit aller Kraft an den Panzerabwehrgeschützen – für uns eine mühevoll und anstrengende Sache. Plötzlich sagte mir aber dieser Oberstleutnant mit der größten Seelenruhe, daß er den Auftrag zurückziehen wolle. Die Deutschen hätten bald nach Kriegsausbruch die Polen besiegt, Böhler könnte sich wieder anderen Aufgaben widmen und hätte Bescheid gegeben, daß er nun die bestellten Panzerabwehrgeschütze liefern könne. Also, ob Herr Philips den Auftrag als nicht erteilt betrachten wolle.

Daraufhin wurde ich mehr als nur böse und erwiderte trotz meines Oberleutnantsranges: »Herr Oberst, wenn die Deutschen bei uns einfallen, werden an den Bäumen hier auf diesem Platz Menschen aufgehängt werden, die unsere Interessen so sabotiert haben, wie Sie das im Augenblick zu tun drohen. Das ist für mich gleichbedeutend mit Landesverrat!«

In meinen Augen war diese Nachricht aus Österreich, das schon vor eineinhalb Jahren von Hitler geschluckt worden war, nur eine List, um zu erreichen, daß die Fabrikation in den Niederlanden eingestellt wurde, während die Österreicher natürlich die Panzerabwehrgeschütze niemals liefern würden. Meine Empörung über diese Naivität eines Stabsoffiziers war beinahe noch größer als die Entrüstung über die Unverschämtheit, mit der er einen Auftrag annullieren wollte, an dessen Ausführung so viele Menschen Tag und Nacht gearbeitet hatten. Wir hatten diesen Auftrag nicht angenommen, um daran zu verdienen, sondern um wenigstens einen kleinen Beitrag zur militärischen Abwehrbereitschaft zu leisten. Schließlich konnten wir unsere Arbeit fortsetzen.

Nur allzu gut wußten wir, was das Münchener Abkommen bedeutete. Die dabei erzwungene Abtretung des Sudetengebietes an Hitler – gerade jenes Teiles, in dem die Tschechoslowakei ihre wichtigste Verteidigungslinie errichtet hatte – machte dieses Land Hitlers Armee frei zugänglich. Und doch hatten wir so sehr gehofft, daß dadurch ein Weltkrieg verhindert würde, daß wir als Vorstand sogar mehrere Staatsmänner zu dem erreichten Resultat telegrafisch beglückwünscht hatten. Im Nachhinein zwingt sich die Erkenntnis

auf, daß man damals Hitler und seinem Gefolge alles viel zu leicht gemacht hat. Zwar darf man dabei nicht vergessen, daß die westlichen demokratischen Länder zu der Zeit militärisch kaum gerüstet waren. Erst nach »München« hat England mit der Aufrüstung begonnen, die nach der Kriegserklärung an Deutschland Anfang September 1939 in verstärktem Maße fortgesetzt wurde. Als wir damals im Sommer mit einer eigens gecharterten KLM-Maschine nach London flogen, um dort die für unseren englischen Trust notwendigen Unterschriften vorzunehmen, konnte ich mich davon überzeugen. In allen Parks wurden Luftschutzkeller angelegt, und vor London hingen bereits Sperrballons. Mir wurde die Bedrohung deutlich, die über unseren Köpfen hing. Auch in den Niederlanden sah man allmählich ein, daß mehr für die Verteidigung getan werden mußte. Ich hatte mich intensiv mit den Vorbereitungen für den Ernstfall befaßt, so daß ich nur allzu gut wußte, wie sehr unser Volk dabei seinem glücklichen Stern vertraute, um nicht von unverantwortlicher Sorglosigkeit zu reden.

Bei Philips wurden inzwischen Vorbereitungen getroffen, die dem Fortbestand des Konzerns in den Niederlanden galten, falls der voraussichtliche Einfall mit allen seinen Folgen stattfinden würde. Wenn der Sitz des Konzerns tatsächlich nach Curaçao verlegt würde, müßte für die in Eindhoven zurückbleibenden Teile eine eigene juristische Struktur in Kraft treten. Zu diesem Zweck wurde eine Betriebsgesellschaft gegründet, welche die Eindhovener Fabriken und Werksanlagen von der N. V. Philips' Gloeilampenfabrieken in Willemstad mietete. Zu Direktoren dieser Betriebsgesellschaft wurden einige unserer ältesten leitenden Mitarbeiter ernannt, die zurückbleiben sollten und für den Ernstfall den Auftrag erhielten, aus der Situation zu machen, was sich daraus machen ließe. Als wichtigste Aufgabe betrachteten wir dabei die Wahrung der Interessen unseres Personals. Niemand hatte auch nur die geringste Vorstellung davon, was im Falle einer deutschen Besetzung der Niederlande mit unseren Betrieben geschehen würde. Würde alles stillgelegt werden? Würden die Maschinen demontiert und abtransportiert werden? Oder würde alles sofort einer deutschen Verwaltung unterstellt werden? Letzteres erschien uns am wahrscheinlichsten, aber niemand wußte das mit Sicherheit.

Nicht im geringsten kam mir der Gedanke, ich selbst könnte darin irgendeine Rolle spielen. Ich war zum Heeresdienst einberufen worden. Vielleicht würde ich innerhalb der »Wasserlinie« weiter für die holländische Rüstung arbeiten, mit der Aussicht, daß ich später mit anderen nach England ausweichen könnte, vielleicht auch würde ich als Kriegsgefangener abtransportiert werden oder als Beurlaubter in Holland bleiben dürfen. Es waren alles Ver-

mutungen – die Wirklichkeit sollte anders aussehen.

Wir trafen auch eine Reihe praktischer Maßnahmen. So hatten wir zum Beispiel viele Tausend Lohntüten füllen lassen, damit wir bei einem Überfall, in der dann voraussichtlich herrschenden Verwirrung, unserem Personal den Lohn wenigstens einige Wochen lang auszahlen konnten. Im Mai 1940 war das dann tatsächlich der Fall. Ich glaube nicht, daß andere Unternehmen so gut auf das Schlimmste vorbereitet waren wie wir. Auch im Vertriebssektor hatten wir – nachträglich besehen, etwas zu optimistisch – dafür gesorgt, daß wir sogar die Gebiete hinter der »Wasserlinie« mit Philipsartikeln beliefern könnten. Dazu hatten wir eine eigene Verkaufsorganisation von Eindhoven nach Bloemendaal verlegt.

### Falscher Alarm

Schon vor dem 10. Mai 1940 war die Situation in den Niederlanden gespannt, ohne daß die Bevölkerung davon gewußt hätte. Da mehrere unserer Führungskräfte und Mitarbeiter sich im Kriegsfall sofort in das innerhalb der »Wasserlinie« befindliche Gebiet begeben mußten, hatten wir dort in großem Umfang provisorische Aufenthaltsmöglichkeiten geschaffen, meistens bei Verwandten, so daß die Betroffenen dort notfalls einige Wochen oder gegebenenfalls noch länger eine Unterkunft hatten. Diejenigen, die nach England ausweichen sollten, konnten das von der »Festung Holland« aus tun. In jenen spannenden Tagen des 8. und 9. April 1940, als die Deutschen Dänemark und Norwegen überfielen, sollten meine Familie und ich Eindhoven verlassen. Die Konzernleitung beschloß, keine Risiken einzugehen. Viele Familien verließen die Stadt und begaben sich an den für den Kriegsfall vorgesehenen Aufenthaltsort, so daß die Frauen und Kinder sich bereits innerhalb der »Wasserlinie« befanden, als die Väter noch in Eindhoven ihrer Arbeit nachgingen. Meiner Familie stand ein besonderes Ereignis bevor: jeden Moment konnte unser sechstes Kind geboren werden! Im Eindhovener Diakonissenhaus sollte meine Frau niederkommen. Plötzlich kam die Nachricht, meine Frau und meine Kinder sollten sich unverzüglich hinter die »Wasserlinie« begeben.

Wir waren daran gewöhnt, daß eine Niederkunft bei meiner Frau lange dauerte, und so wagten wir es – obwohl sich die ersten Wehen bereits ankündigten –, die Wiege und alles Nötige ins Auto zu laden und am Abend des

9. April 1940 aufzubrechen, Richtung Den Haag. Die Situation war nicht alltäglich. Wir mußten damit rechnen, daß das Baby unterwegs geboren wurde. Irgendwo in einem Krankenhaus – in Herzogenbusch, Utrecht, Gouda? Wir wußten es nicht und setzten unsere Hoffnung darauf, rechtzeitig in Den Haag anzukommen. Trotz allem war es keine schreckliche Fahrt, und wir haben keine schlechten Erinnerungen daran zurückbehalten. Gefaßt und ruhig waren wir unterwegs, im festen Vertrauen, Gott werde das Kind zum rechten Zeitpunkt zur Welt kommen lassen. So brachte ich meine Frau nach Den Haag, wo wir gegen Mitternacht ankamen. In der Entbindungsabteilung des Diakonissenhauses wurde sie gastfreundlich empfangen. Ein Zimmer stand bereit, und für mich war es beruhigend, sie in guten Händen zu wissen. Am nächsten Morgen würde der Frauenarzt H. P. A. Smit sich ihrer annehmen.

Ich nutzte die Zeit zu einem Besuch im Verteidigungsministerium, wo ich mich als Verbindungsoffizier gut auskannte. Vor allem anderem interessierte mich die internationale Lage. Ich erfuhr, daß deutsche Kriegsschiffe in der Nordsee gesichtet waren; man hoffte aber, daß sie nicht nach Holland kämen. Vielleicht handelte es sich hier um ein Ablenkungsmanöver im Zusammenhang mit dem Einfall in Skandinavien, meinte man.

Inzwischen war es wieder Zeit, mich nach dem Befinden meiner Frau zu erkundigen. Ihr Zustand war unverändert, und wiederum begab ich mich ins Ministerium. Es war mitten in der Nacht, als ich das Gebäude betrat, gekleidet in meine Oberleutnantsuniform; nirgends mußte ich mich ausweisen, und ohne weiteres begab ich mich zur Fernsprechzentrale, wo einige in Zivil gekleidete Leute Dienst hatten. Schauernd dachte ich daran, daß es ein leichtes wäre, diese unbewaffneten Männer zu überwältigen und sodann von hier aus die absurdesten und verwirrendsten Berichte und Befehle auszusenden. Ich ging zum wachhabenden Offizier. Dieser hatte neben seinem Bett einen Fernsprecher, damit er jederzeit erreichbar war. Von hier aus konnte ich meinen Schwager Frans Otten in Eindhoven anrufen. Er war im Büro, und wir unterrichteten uns gegenseitig über die Lage.

Gegen Mittag erblickte ein gesunder Junge, unser dritter Sohn, den wir Frits nannten, das Licht der Welt. Wir waren überglücklich, – trotz der besorgniserregenden Geschehnisse: In derselben Nacht waren die Deutschen in Norwegen und Dänemark eingefallen. Meine Frau blieb etwa zehn Tage in der Haager Klinik und siedelte dann in das Haus um, das wir sicherheitshalber in Den Haag gemietet hatten. Niemand konnte ahnen, wie lange unser Aufenthalt innerhalb der »Wasserlinie« dauern würde, weshalb auch unsere



Kinder mit dem Kindermädchen gekommen waren. Meine Eltern hatten ein Appartement im Hotel Wittebrug bei Scheveningen bezogen. Auch in meinem Elternhaus waren bereits Vorbereitungen für den Kriegszustand getroffen worden. Mein Vater hatte kostbare Stücke aus seinen Sammlungen an sichere Orte auslagern lassen. Meine Frau und ich hatten gleichfalls Silber und Antiquitäten in Sicherheit gebracht.

Ich kehrte nach Eindhoven auf meinen Posten zurück, wo ich alle Spannungen jener Zeit miterlebte. Auch meine Familie kam zurück in unser Heim »De Wielewaal«. Wir lebten in ständiger Unsicherheit über die Zukunft, da uns die Berichte von jenseits der Grenze das Schlimmste vermuten ließen. Unser Verstand sagte uns, der Krieg sei unvermeidlich – trotz allem hofften wir auf eine Wendung, entgegen jedem besseren Wissen ...

## VII. KAPITEL

---

### DER KRIEG BRICHT AUS

Anfang Mai spitzte sich die Lage so zu, daß wieder beschlossen wurde, Frauen und Kinder der dazu bestimmten Familien zu evakuieren. Daher begab sich meine Frau mit unseren sechs Kindern, der Katze und dem Kanarienvogel aufs neue nach Den Haag, während ich in Eindhoven blieb. Am Abend vor Donnerstag, dem 9. Mai, spielte ich mit einigen Freunden Tennis. Wir standen zwar unter großer Spannung, doch gerade dieser Zustand veranlaßte uns, Abwechslung zu suchen. Etwa um sieben Uhr wurde ich ans Telefon gerufen.

Im selben Moment beschlich mich ein eigenartiges Vorgefühl, das nicht nur durch die besondere Lage hervorgerufen wurde, sondern durch ... ein Jugendbuch, das ich vor zwanzig Jahren gelesen und das mich damals tief beeindruckt hatte. Es handelte von einem belgischen Pfadfinder, der sich im Ersten Weltkrieg auf seine Art für die nationalen Ziele eingesetzt hatte, indem er für das belgische Heer Ordonnanzdienste verrichtete. Er wohnte in der Nähe von Brüssel, und in diesem Moment entsann ich mich ganz genau einer Einzelheit: Die Geschichte spielte in einem Haus bei Brüssel, wo gerade Tennis gespielt wurde, als die Nachricht von der Invasion der Deutschen in Belgien wie ein Blitz einschlug ... Ich ging ans Telefon und hörte eine bekannte Stimme. »Hier Frans!« Die Stimme meines Schwagers klang ernst. »Was ist passiert?« »Soeben habe ich Nachricht aus Deutschland bekommen. Heute Nacht geht's los!«

So schrecklich diese Nachricht auch war – sie konnte mich nicht überraschen. Hingegen traf mich die merkwürdige Parallele zu dem Geschehen in dem Jugendbuch. Ich sagte meinem Schwager, daß ich sofort zur Hauptverwaltung am Emmasingel käme.

Als erstes zog ich meine Uniform an. Dann fuhr ich zu unserer Hauptverwaltung. Jetzt war es also soweit! Wir mußten sofort eine Entscheidung fällen: Sollten wir die Evakuierung vornehmen oder nicht? An der Richtigkeit der Mitteilung bestand kein Zweifel, aber angesichts der Stimmung in Den Haag war kaum zu erwarten, daß das Telegramm mit dem Evakuierungsbefehl abgesandt würde. Wir mußten selbständig handeln. Der Entschluß fiel: Evakuierung.

Sofort wurde alles in Gang gebracht. Anordnungen wurden weitergeleitet. In den Abendstunden war bei Philips alles in voller Bewegung, und das Drehbuch, das General Winkelmann für den Notfall entworfen hatte, lief ab. Einige Gruppen machten sich daran, eine Reihe von Maschinen in der Fabrik abzumontieren. Als ich nachschaute, ob alles klappte, konnte ich nur feststellen, daß musterhaft und mit bewundernswerter Entschlossenheit gearbeitet wurde. Jeder kannte seine Aufgabe und wußte, was er zu tun hatte. Sattelschlepper und Lastwagen trafen ein, und im nächtlichen Dunkel formierten sich schon die ersten Wagenkolonnen. In aller Frühe würden wir zu unserem Ziel hinter der »Wasserlinie« aufbrechen, auf die wir felsenfest vertrauten. Unser Evakuierungsplan funktionierte so gut, daß ich es wagte, nach Hause zu gehen, um mich dort ein wenig hinzulegen. Als ich zurückkam, wartete meine Kolonne bereits. Um halb fünf wurde das Zeichen zur Abfahrt gegeben. Hoch oben am Himmel flogen deutsche Jagdgeschwader. Wir hofften, daß sie andere Aufträge hätten, als unsere Evakuierung zu verhindern.

Der Anfang der Operation verlief ausgezeichnet. Es ging um Menschen und um Maschinen, weshalb die Kolonnen unterschiedlich zusammengestellt waren. Meine Kolonne umfaßte ungefähr 60 Personenwagen, in denen hauptsächlich Philipsleute saßen, deren Anwesenheit innerhalb der »Wasserlinie« man für notwendig hielt. Unter ihnen waren einige Offiziere, wie mein Schwager Otten, der Reservehauptmann war, und Rechtsanwalt Hamming. Einige von ihnen trugen Uniform, andere Zivil. Bald standen wir vor dem ersten Hindernis: Die Moerdijkbrücke war von deutschen Fallschirmjägern besetzt! Ein Teil der Kolonne zog über Keizersveer weiter. Unsere Gruppe fuhr von Willemstad aus mit der Fähre nach Numansdorp. Viel weiter aber kamen wir nicht, denn auch Rotterdam-Süd war schon in deutschen Händen. Bei Numansdorp erlebten wir unseren ersten Luftangriff. Unsere Kolonne muß doch noch die Aufmerksamkeit der feindlichen Luftmacht auf sich gelenkt haben. Die Alarmsirenen heulten auf, und mit einigen anderen suchte ich in einem Hause Deckung. Als ich aus dem Fenster schaute, sah ich, daß aus einem Flugzeug vier Bomben auf uns abgeworfen wurden. Sogleich war mir klar, daß ihre Geschwindigkeit so groß war, daß sie uns nicht gefährlich werden konnten. Trotzdem war es ein beängstigender Anblick, als die immer größer werdenden Sprengkörper auf uns zuflogen. Jeder duckte sich so tief wie möglich, und Sekunden später hörten wir den Einschlag der Bomben weit hinter dem Haus.

An diesem Tag kamen wir nur bis Klaaswaal in der Hoeksewaard, wo wir auf Bauernhöfen übernachten konnten. Die Offiziere, die sich unter uns be-

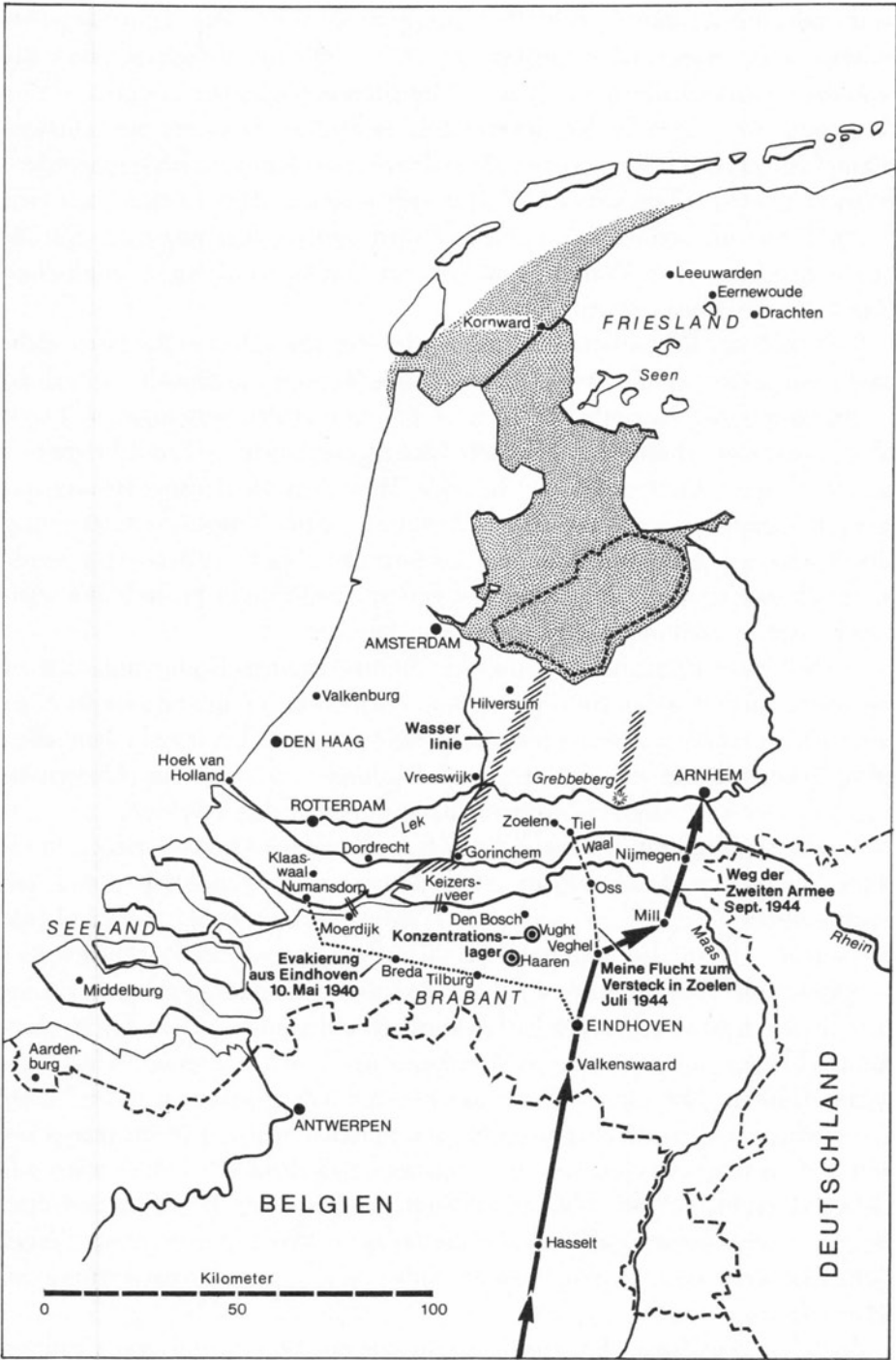
fanden – ein halbes Dutzend – hielten abwechselnd Wache. Es war zwar naiv zu denken, daß sie mit ihren Pistolen gegenüber eventuellen schwer bewaffneten deutschen Fallschirmjägern etwas hätten ausrichten können; trotzdem schliefen wir ziemlich gut. Den nationalen Galgenhumor verloren wir sogar in dieser Lage nicht. Unsere Körperpflege wollten wir gleichfalls nicht vernachlässigen, und so ertönte beim Rasieren – mit unseren Rasierapparaten Marke Philips – folgender Vers:

Al gaat de oorlog nog zo scheef,  
Wij scheren ons met Philishave.  
›Und geht der Krieg auch noch so schief,  
rasier'n wir uns mit »Philishave.«‹

Am nächsten Tag gelang es unserer Kolonne, unterhalb Rotterdams die Nieuwe Maas mit einer Fähre zu überqueren, und gegen Abend erreichten wir Den Haag. Sofort begab ich mich zum Verteidigungsministerium, wo mich Minister Dijkhoorns Adjutant, Hauptmann Kruls, empfing. Hier erfuhr ich Näheres über die allgemeine Lage. Den Berichten zufolge hatte unser Heer den Feind am ersten Kriegstag an einigen Stellen noch aufhalten können, aber die deutsche Luftwaffe war so stark, daß man fürchtete, die Niederländer würden ihre Stellungen nicht halten können. Am Grebbeberg wurde hart gekämpft, und auf holländischer Seite dachte man an eine Gegenoffensive von der Betuwe aus. Dieser Plan wurde jedoch nicht verwirklicht. Auch die Evakuierung unserer Fabrik hatte nicht so geklappt, wie wir es uns vorgestellt hatten. Eine einzige Kolonne hatte bei Keizersveer die Maas überquert. Am Ende aber waren alle unsere Transportgruppen irgendwo gestrandet. Von unseren Maschinen hatte keine einzige den Zielort erreicht.

Die Mitarbeiter unserer Maschinenfabrik wurden in Den Haag untergebracht. Mich quartierte man mit anderen Reserveoffizieren in einer Villa in Zorgvliet ein, wo es für uns jedoch nichts zu tun gab. Diese Situation war aufreizend. Der Krieg ging weiter, und wir mußten tatenlos zusehen! Am Dienstag hörten wir endlich, daß man Leute brauchte, um die Flugabwehrgeschütze bei den Artillerie-Rüstungswerken zu bedienen. Wir meldeten uns sofort, um wenigstens etwas tun zu können. An diesem Tag machten wir uns nachmittags um halb fünf in Richtung Leiden auf. In der Nähe von Valkenburg kamen wir an niederländischen Batterien vorbei, die die deutschen Fallschirmjäger auf dem nahegelegenen Flugplatz beschossen. Fast gleichzeitig hörten wir im Radio, daß die Niederlande kapituliert hatten.

Für uns Offiziere war dies ein erschütternder Augenblick, obwohl uns klar



war, daß die Niederlande dadurch wahrscheinlich vor neuem Unheil bewahrt blieben. Noch waren kilometerweit die schwarzen Rauchwolken sichtbar, die von dem schrecklichen deutschen Luftangriff auf Rotterdam zeugten, – eine Warnung für andere Städte, denen Gleiches drohte, wenn der aussichtslose Kampf fortgesetzt würde. Unsere Flugabwehr war kampfunfähig geworden. Wieder einmal fühlte unser Häuflein sich nutzlos. Also zurück nach Den Haag! Ich wußte bereits, daß meine Eltern am Vortag, zusammen mit den Direktoren Otten, Van Walsem und Loupart, Holland auf einem englischen Zerstörer verlassen hatten.

Bald nach der Kapitulation erfuhren wir, wer von unseren Soldaten nicht mehr wiederkommen würde. Unsere Armee hatte gut gekämpft; sicherlich, wenn man berücksichtigte, daß unsere Truppen in den vergangenen Tagen ihre Feuertaufe erhalten hatten. Tiefe Niedergeschlagenheit bemächtigte sich unser, als wir hörten, daß Max Vlielanders Hein, Sylvias jüngster Bruder, am letzten Kampftag gefallen war. Als Anführer seines Trupps hatte er mutig den Rückzug gedeckt und dabei den Tod gefunden. Nach der Befreiung wurde er durch eine postume Auszeichnung geehrt, die Königin Wilhelmina während einer Feierstunde seiner Mutter überreichte.

In Den Haag versuchte ich zunächst einmal, meinen Kommandanten zu bewegen, auch mir den Befehl zum Ausweichen nach England zu geben. Er aber erklärte, daß er darüber nicht entscheiden könne. Ich erwog, dann eben ohne Erlaubnis, auf eigene Faust, nach England zu fahren, – ein Unternehmen, das zum damaligen Zeitpunkt noch durchführbar erschien.

So war die Situation am vorläufig letzten Abend des kurzen Krieges, in einem chaotischen Den Haag, in einem jämmerlich zugerichteten Land. Ich suchte meine Frau auf. Für uns beide begann eine Zeit tiefen Nachdenkens. Ich war Reserveoffizier und hatte Erfahrung im Bereich der Produktion und Organisation. Würde ich von England aus unseren Bundesgenossen bei ihren militärischen Anstrengungen helfen können? Oder mußte ich in den Niederlanden bleiben, um mit unseren Mitarbeitern, die sich nun wohl im Stich gelassen fühlten, Not und Leid der kommenden Kriegszeiten zu teilen? Über diese schwerwiegenden Fragen dachten wir intensiv nach, und wir waren bereit, das zu tun, was Gott von uns verlangte. Sehr bald schon hatten wir das sichere Gefühl, daß wir bleiben mußten. Und wie wir da saßen, auf dem Rande unseres Bettes, gab Gott uns die Einsicht: Wir waren nicht zu diesem Schicksal verurteilt, sondern auserwählt, eine große Verantwortung zu übernehmen.

Nachdem wir diesen Entschluß gefaßt hatten, fühlten wir einen großen

Frieden in uns einkehren und fanden unsere innere Ruhe zurück, obwohl die Zukunft uns in diesem Moment noch sehr unsicher erschien. Wir legten uns schlafen in Erwartung des nächsten Schrittes, der getan werden mußte. Es war, als ob uns jemand den Weg zeigen wollte. Plötzlich stand Dipl.-Ing. Kremer vor uns, einer unserer leitenden Angestellten aus Eindhoven, der per Anhalter nach Den Haag gekommen war und sich sehr freute, als er uns sah. Er bat mich dringend, so schnell wie möglich nach Eindhoven zu kommen, weil die Lage dort äußerst verworren sei – keineswegs aus unerklärlichen Gründen.

Zwar hatte man in den Niederlanden eine Betriebsgesellschaft gegründet – die N. V. Philips' Exploitatiemaatschappij –, es war aber versäumt worden, eindeutige Anordnungen über die Leitung dieser Gesellschaft zu treffen. Das sollte sich nun rächen. Es war eine Art Direktorium gebildet worden aus Leuten, die man dafür am geeignetsten hielt: Mitarbeiter, die zwar viel Erfahrung in der Firma gesammelt hatten, jedoch von der Leitung eines Konzerns nicht besonders viel verstanden. Sogleich tauchten Probleme auf, die oft ganz unbedeutend waren, wie etwa, welcher Raum Herrn Soundso zur Verfügung gestellt werden sollte. An vieles hatte man bei Philips gedacht, aber nicht an solche Dinge. Es kam noch hinzu, daß von höherer Seite keinerlei Richtlinien vorlagen, nach denen man im Falle einer feindlichen Besetzung hätte handeln können. Daher bat Kremer mich inständig, so bald wie möglich nach Eindhoven zu kommen.

Eins war klar: Die Aufgabe, die vor uns lag, würde schwierig werden! Trotzdem war ich entschlossen, nach Eindhoven zu gehen. Da ich Soldat war, konnte ich jeden Moment in Kriegsgefangenschaft geraten. Ich ging also zu General Winkelman, um ihm zu sagen, daß man mich in Eindhoven erwartete. Winkelman, der ständig mit den Deutschen verhandelte, konnte die Sache regeln, und wenig später erhielt ich sogar einen niederländischen Urlaubsschein, der eine Woche lang gültig war. Da ich keine Zivilkleidung bei mir hatte, fuhr ich in Uniform mit dem Auto nach Eindhoven, auf Straßen, auf denen endlose Reihen deutscher Truppen unterwegs waren zu den Fronten in Seeland und Belgien. Alle ließen mich ungehindert passieren. Während der Fahrt unterhielt ich mich mehrmals mit deutschen Soldaten, denen ich immer dieselbe Frage stellte: »Warum seid ihr eigentlich hier? Hier war doch kein Krieg.« Ihre Antwort lautete stets, daß die Holländer über Hoek van Holland die Engländer ins Land holten. England sei ihr Feind, und darum müsse das verhindert werden. – Das war natürlich purer Unsinn!

Nach meiner Ankunft in Eindhoven machte ich zunächst Bürgermeister

Verdijk meine Aufwartung. Danach zog ich Zivilkleidung an und ging zu unserer Hauptverwaltung. Tatsächlich gelang es mir innerhalb weniger Tage, Ruhe und vor allen Dingen Ordnung im Betrieb zu schaffen. Meine »Urlaubswoche« war jedoch schnell vorbei. Ich zog meine Uniform wieder an und fuhr aufs neue nach Den Haag. Dort sah man ein, wie wichtig unter diesen Umständen meine Anwesenheit in der Hauptverwaltung in Eindhoven war. Auch Dr. Hirschfeld, Generalsekretär des Ministeriums für Handel, Industrie und Schiffahrt, ein tüchtiger Beamter, der trotz seiner jüdischen Herkunft auch bei den deutschen Behörden Anerkennung genoß, erkannte diese Notwendigkeit. Er überzeugte die Besatzungsbehörden davon, daß sie mich unbehelligt lassen müßten, wenn es ihnen ernst damit wäre, daß sie die Wirtschaft in den Niederlanden so schnell wie möglich wieder ankurbeln wollten. Aus diesem Grunde konnte ich mich – im Gegensatz zu vielen niederländischen Reserveoffizieren, die erst nach sechs Wochen wieder heimgeschickt wurden – abmelden und nach Eindhoven zurückkehren.

Inzwischen war auch meine Familie nach Eindhoven zurückgekehrt. Wir mußten jetzt über die Frage entscheiden, wo wir wohnen sollten. Unser Haus »De Wielewaal« lag zwischen den Kasernen und dem Flugplatz; überdies war es ziemlich weit von Eindhoven entfernt, und uns war klar, daß der zivile Autoverkehr bald eingeschränkt würde. Unsere Fahrräder würden hier zwar Abhilfe schaffen, aber auch dann blieben die Entfernungen beschwerlich. Das Haus meiner Eltern, »De Laak« im Eindhovenschen Villenviertel, stand leer. Sowohl »De Wielewaal« als auch »De Laak« gehörten zu jenem Typ Häuser, den die Besatzungstruppen gerne selbst bewohnten. Uns erschien es besser, wenn sie, anstatt »De Laak« mit seinen kostbaren Täfelungen, »De Wielewaal« mit den weißgekalkten Mauern und dem rohen Eichenholz nähmen. Unsere Kinder würden sicher lieber in »De Laak« wohnen, weil sie dann Verwandte und Freunde in der Nähe hätten. Wir entschieden uns für »De Laak«. Es dauerte nicht lange, und Offiziere der Luftwaffe ließen sich in »De Wielewaal« häuslich nieder.

Wenn ich an die Besatzungszeit zurückdenke, wird mir deutlich, daß der Mensch am liebsten alles Unangenehme bald vergißt, während sich ihm erfreuliche Dinge stärker einprägen. Das Gute in jener schlechten Zeit war, daß ich mich viel mehr als vorher meiner Familie widmen konnte. Meine Frau und ich genossen es ebenso wie unsere sechs Kinder – das älteste war 9 Jahre und das jüngste erst einige Monate alt –, daß ich meistens zu Hause sein und mich mehr als sonst um sie kümmern konnte. Plötzlich waren Reisen kaum noch möglich. Uns Ältere belasteten schon bald die psychischen



Probleme, die die Besetzung mit sich brachte: das Gefühl der Unsicherheit; der Schwall von Lügen, mit dem wir täglich konfrontiert wurden; die ständige Drohung, daß in der Umgebung Unheilvolles passierte. Es war ein Zustand, den man nicht beschreiben kann; man muß die Situation selbst miterlebt haben, um sie verstehen zu können. Später hörte ich von Leuten, die während des Krieges aus den Niederlanden flüchten konnten, daß sie sich – nach einigen Monaten in der freien Welt – kaum noch vorstellen konnten, was Unfreiheit eigentlich bedeutete. Man kann es mit einer Krankheit vergleichen, deren Unannehmlichkeiten man bald aus dem Gedächtnis verdrängt, nachdem man wieder gesund ist.

Was die Firmenleitung in den Niederlanden betrifft, arbeitete ich anfangs als einziger Direktor mit acht Vizedirektoren zusammen. Jeden Freitag trafen wir uns zu einer Lagebesprechung. Unsere Zusammenarbeit empfand ich als vorbildlich.

Als Direktor wurde ich schnell vor die Notwendigkeit gestellt, einen festen Standpunkt gegenüber der Besatzungsmacht einzunehmen. Wir hatten die Aufgabe, den Betrieb in den Niederlanden nach Möglichkeit aufrechtzuerhalten, zugleich jedoch keinen Beitrag zur deutschen Rüstungsproduktion zu leisten. Als Unternehmensleitung waren wir für die in den Niederlanden tätigen 19000 Betriebsangehörigen und ihre Familien verantwortlich. Wir mußten versuchen, die Besatzungszeit für sie möglichst erträglich zu machen. Folgende Fragen waren zunächst zu beantworten: Was stellen wir her? Welche Artikel sollen auch in Zukunft produziert werden? Welche Produktionen sollen wir einstellen? Fürs erste kamen wir überein, die Betriebsferien, die damals zehn Tage dauerten, vorzuverlegen. Dadurch hatten wir Gelegenheit, unsere Pläne eingehender zu besprechen. Im übrigen beschlossen wir, auch in der neuen Form – als niederländisches Unternehmen mit eigenen, selbständigen Interessen – so normal wie möglich weiterzuarbeiten.

Eine der ersten Maßnahmen der Nazis, um die niederländische Wirtschaft in den Griff zu bekommen, war die Einsetzung von Aufsichtspersonen, sogenannten Verwaltern. Besonders den großen Firmen wiesen sie Verwalter zu, die in jedem Falle ein Gehalt einstreichen konnten. Bei Philips wurden zwei eingesetzt, Dr. O. Bormann und O. J. Merkel, beide Mitglied des Aufsichtsrats unserer deutschen Gesellschaft, – ein Umstand, der für uns durchaus günstig war. Diese Verwalter befanden sich in einer sehr schwierigen Lage. Das traf besonders für Dr. Bormann zu, den Generaldirektor der deutschen Firma Pintsch, mit der wir mehrere Verträge über die Nutzung von Know-how geschlossen hatten. Er hatte gute Beziehungen zu meinem Vater, und

vor noch nicht langer Zeit hatten wir ihn als Freund des Konzerns betrachtet. Nun standen wir vor dem peinlichen Problem, wie wir diesen uns aufgezwungenen Verwaltern begegnen sollten. Außenstehende konnten leicht verlangen, daß wir durch unser Verhalten ausdrücken müßten: »Mein Herr, Sie sind Deutscher, also gebe ich Ihnen keine Hand.« Diese Haltung war besonders schwierig, da es sich um Menschen handelte, mit denen wir kurz vorher noch freundschaftlich verkehrt hatten, und deren Auftrag nun lautete, unseren Betrieb zu überwachen. Ein solches Verhalten habe ich daher vermieden. Sowohl Bormann als auch Merkel lud ich einmal zum Essen in unser Haus »De Laak« ein. Meine Frau und mich kostete das jedoch soviel Überwindung, daß wir es bei diesem einen Mal beließen.

In den Augen der Deutschen war Philips ein großes Unternehmen, das jetzt in ihrem Machtbereich lag und seiner Bedeutung wegen der Oberaufsicht eines Berliner Ministeriums unterstellt werden mußte. Dabei zeigte sich, daß mehrere Ministerien diese Kontrollfunktion für sich beanspruchten. Wir waren ein großer Radiohersteller; Rundfunk hatte viel mit Propaganda zu tun, und deshalb war zunächst einmal das Reichsministerium für Volksaufklärung und Propaganda unter Dr. Joseph Goebbels stark an der Aufsichtsführung interessiert. Das aber war das letzte, was wir wollten. Auch das Heer und die Luftwaffe wollten die Oberaufsicht übernehmen. Unser Verwalter Merkel war zufällig gut befreundet mit General Ernst Udet, dem großen Mann der Luftwaffe. In der damaligen Situation meinten wir, hier hätten wir nicht die schlechteste Lösung des schwierigen Problems gefunden, und so kam es, daß das Reichsluftfahrtministerium den Philipskonzern in seinen Einflußbereich einbezog.

Als niederländische Fabrikanten befanden wir uns ständig in einer unsicheren Position. Niemand wußte eigentlich, woran er war. Anweisungen über die Art der Zusammenarbeit mit einer Besatzungsmacht existierten nicht. Genau besehen, ist das auch heute noch so. Ein wenig Halt gab uns die Haager Landkriegsordnung, in der es hieß, daß wir keine Waffen, keine Munition und keine militärischen Fahr- und Flugzeuge herstellen durften. Nachrichtenapparatur war in dem ziemlich alten Abkommen nicht genannt. Hierbei half uns vorläufig die feste Überzeugung der Nationalsozialisten, daß sie den Krieg faktisch schon gewonnen hätten. Warum sollten *wir* Nachrichtenmittel für sie herstellen, wenn ihre eigenen Fabriken genügend davon produzierten? Hinzu kommt, daß sie auf ihren schnellen Eroberungszügen durch Europa bis jetzt verhältnismäßig wenig Material verloren hatten. Die deutschen Fabriken konnten die Verluste leicht ersetzen und – da Luftangriffe

noch selten waren – ungestört weiterarbeiten.

Es gab allerdings einen Philipsbetrieb, der durch besonderes Interesse seitens der Deutschen bedroht wurde: unsere Fabrik »Johan de Witt« in Dordrecht, eine richtige kleine Waffenfabrik. Sie sprachen mich daraufhin an, und ich mußte mit ihnen darüber verhandeln. Zweierlei kam mir dabei zugute: ihr Siegesrausch und ihr Gefühl der Überlegenheit. Sie meinten, unsere Waffenfabrik könne einfach nichts Besonderes sein. Was konnte schon eine holländische Firma, die Glühlampen und Radioapparate herstellte, von Waffenfertigung wissen – vor allem im Vergleich zur deutschen Rüstungsindustrie? Von meiner Seite unterließ ich nichts, um sie in dieser Meinung zu bestärken. Ich erklärte den Herren, die ganze Sache in Dordrecht sei amateurhaft aufgebaut, die Produktion kaum in Gang gekommen. Über unser Verfahren zum Härten von Sprengköpfen schwieg ich mich aus.

Inzwischen hatte ich mit Dipl.-Ing. den Hollander, dem Leiter der Artillerie-Rüstungswerke »De Hembrug«, geregelt, daß unsere großen Dordrechter Maschinen, die unentbehrlich für die Fabrikation waren, möglichst bald per Schiff zur »Hembrug« transportiert würden. Um kein Mißtrauen zu wecken, gaben wir bekannt, die Maschinen seien von Philips nur leihweise benutzt worden und würden jetzt zur Artilleriefabrik zurückbefördert. Den Hollander mußte noch mit den deutschen Behörden darüber verhandeln, was mit den Maschinen geschehen sollte. Ihm war es gleich, ob er ein paar Maschinen mehr oder weniger hatte, während ich erleichtert war, daß wir sie los waren. Für diese Hilfe bin ich ihm immer noch dankbar. So gelang es uns kurz nach der Kapitulation, unsere Waffenfabrik unter den Augen der Deutschen zu demontieren.

Nun folgte ein weiteres großes Problem: Die Dordrechter Fabrik mußte in Betrieb bleiben! Diese schwierige Aufgabe lag bei dem Fabrikdirektor, Dipl.-Ing. Wilod Versprille, in den richtigen Händen. Erfinderisch und geschickt, wie er war, gelang es ihm, den Deutschen klarzumachen, daß in den Niederlanden ein großer Bedarf an Drehbänken bestand. Daraufhin ließ er in Dordrecht eine einfache Drehbank konstruieren, die sich besonders für den praktischen Unterricht an Berufsschulen eignete. Dafür brauchte man keine kostspielige Präzisionsbank. Er entwarf ein vollständiges Programm für die Fabrikation der Drehbänke, das vom Berufsschulwesen positiv aufgenommen wurde. Die einfachen, praktischen Maschinen fanden bald reißenden Absatz, so daß wir im Laufe der Kriegsjahre in der ehemaligen Patronenfabrik über 100 Drehbänke für Unterrichtszwecke anfertigten.

In dieser Anfangszeit der Besatzung verhandelte ich auch mit einigen nie-

derländischen Behörden. Natürlich hatte die Evakuierung des Personals und der Maschinen bei Kriegsausbruch große Kosten verursacht. Offiziell bestand die Möglichkeit, diese Kosten vergüten zu lassen – eine interne niederländische Angelegenheit. Das bedeutete nicht, daß solche Dinge schnell erledigt wurden. Es handelte sich hier um ansehnliche Summen, auf die wir unter den erschwerten Umständen angewiesen waren.

Da ich mich als Verbindungsoffizier vor dem Kriege häufig mit derartigen Dingen befaßt hatte, lag es nahe, daß ich mich um die Sache kümmerte. Als ich zu diesem Zweck auf einer kleinen Zusammenkunft in Den Haag unseren Antrag auf Aufwandsentschädigung erläuterte, stieß ich auf Einwände eines Generals der Pioniere, der ganz genau wissen wollte, wer in jener Nacht vom 8. auf den 9. Mai den Befehl zur Evakuierung gegeben hätte. Zufällig war mir bekannt, daß derselbe General die Invasionsnacht seelenruhig in seinem Haus in Wassenaar verbracht hatte. Ich erwiderte ihm – nicht gerade im Flüsterton –: »Herr General, als sich bei uns in Eindhoven mitten in der Nacht die Kolonnen in Bewegung setzten, um zur Festung Holland zu ziehen, wie es mit dem Verteidigungsministerium vereinbart war, haben Sie geschlafen!«

Ich hatte ein eigenartiges Gefühl dabei, als Oberleutnant, der ich nach niederländischen Verhältnissen noch immer war, so etwas zu einem General zu sagen, fühlte mich aber verpflichtet, die Interessen von Philips zu wahren. Außerdem stimmte das, was ich sagte. Das Resultat der Besprechung braucht nur erwähnt zu werden: Entsprechend den geltenden Bestimmungen wurden uns unsere Kosten ersetzt.

Während der ersten Monate der Besatzungszeit herrschte in unserem Volke eine recht große Verwirrung, von der zahlreiche Veröffentlichungen aus jener Zeit zeugen. Viele Niederländer meinten, die Nationalsozialisten hätten das Land vorläufig fest im Griff. In manchen Gesprächen konnte man den Eindruck gewinnen, daß es kaum eine andere Möglichkeit gab, als das Beste aus der Situation zu machen. Leute mit mehr Optimismus waren der Ansicht, die Niederlande seien nur militärisch besetzt, und die Bevölkerung würde man wohl in Ruhe lassen. Es gab auch echte und halbe Mitläufer, die auf Deutschland bauen wollten. Sie waren der Ansicht, daß wir dann am besten wegkämen. Aus dieser Ecke bekam ich oft den Rat: »Du mußt nach Berlin gehen und mit den hohen Herren reden, damit sie dir helfen!« Andere hingegen vertraten die Ansicht, ich dürfe einen Deutschen nicht einmal in meinem Arbeitszimmer empfangen.

Zur gleichen Zeit wurde ich mit einem nicht enden wollenden Strom von Gerüchten überschüttet. Der eine sagte: »Telefunken will euch überneh-

men.« Ein zweiter wußte – aus erster Hand! –, daß jemand anders uns »einstecken« wolle. Meine Unruhe über das Schicksal der Philipswerke war begreiflich. Eines Morgens, als ich im Gebet um Hilfe in diesen Schwierigkeiten bat, erhielt ich eine deutliche Antwort: »Frits, beunruhige dich nicht! Entweder bleibt Philips erhalten, oder Philips geht verloren. Deine Aufgabe ist es, deine Arbeit jeden Tag nach besten Kräften zu tun und weiterhin auf die Zukunft zu vertrauen.«

Diese Antwort gab mir nicht nur an diesem Tag eine große Ruhe, sondern während des ganzen Krieges. Dadurch konnte ich – als Mann mit der größten Verantwortung in der Firma, kaum 35 Jahre alt – vielen unserer Mitarbeiter, die oft vor großen Problemen standen, eine Stütze sein. Da ich durch dieses Erlebnis auch optimistisch über den Ausgang des Krieges blieb, konnte ich vielen Menschen Mut zusprechen. Vor allem unsere Fabrikarbeiter ließen sich gern vom Optimismus des »Herrn Frits« anstecken.

Schon bald stellte sich heraus, daß die Deutschen mich eigentlich für zu jung hielten, um an der Spitze des Philipskonzerns zu stehen. Auch wünschten sie aus praktischen Gründen die Einsetzung eines kleineren Direktoriums, das sie leichter beeinflussen konnten. Dieses kleinere Direktorium kam zustande, aber ich blieb trotzdem im Amt. Das Direktorium hatte fünf Mitglieder: Prof. Dr. G. Holst, P. R. Dijksterhuis – verantwortlich für Fertigung und Entwicklung –, J. C. de Vries – zuständig für Finanzen –, und K. K. H. Spaens, Fachmann für den kaufmännischen Bereich in unserer französischen Firma, der auf meinen Wunsch nach Eindhoven kam. Ich war Vorsitzender des Direktoriums und galt nun offiziell als Präsident des Unternehmens. Das Team paßte gut zusammen, was nicht hieß, daß ich es immer leicht mit den Leuten hatte. Einzelne führten gelegentlich ohne mein Mitwissen Gespräche mit den Verwaltern, sei es auch – wie ich annehmen wollte –, um die Interessen von Philips zu wahren. Die Lage änderte sich grundlegend, als sich unter den Studenten in Leiden und Delft Widerstandsgruppen bildeten und zwei Delfter Studenten aufgrund eines Urteils des deutschen Militärgerichtshofes erschossen wurden. Bei dieser Gelegenheit bemühte ich mich vergebens, durch Vermittlung unserer Verwalter die Machthaber in Berlin vor den weitreichenden Folgen zu warnen, die diese Exekutionen nach sich ziehen würden. Für viele Niederländer, die bis dahin gemeint hatten, daß sich mit den Deutschen durchaus auskommen ließe, bedeutete dieser Vorfall einen Wendepunkt in ihrer Einstellung.

## Kontakte zum Ausland

Es braucht kaum erwähnt zu werden, daß die weltweite Zusammenarbeit mit Firmen in allen Erdteilen, die wir bei Philips gewohnt waren, nicht mehr möglich war. Trotzdem interessierten wir in Eindhoven uns noch sehr für die Philipsfabriken in anderen europäischen Ländern, ob diese Gebiete nun unter deutschem Einfluß standen oder nicht. Wir besaßen eine ansehnliche Fabrik in der Tschechoslowakei, und 1940 erhielten wir die Mitteilung, daß unsere tschechoslowakische Niederlassung eine Glasfabrik kaufen wolle. Unser dortiger Betriebsleiter war noch voll im Amt und wollte diese wichtige Sache mit uns besprechen. Es gelang mir, von den deutschen Behörden einen sogenannten Marschbefehl zu bekommen, so daß ich zusammen mit einigen Mitarbeitern in die Tschechoslowakei fahren konnte. Die Hin- und Rückfahrt ging über Berlin. Es war eine interessante Reise in jenes schöne Land, das ich seitdem nicht mehr betreten habe. Bald schon merkten wir, daß die Tschechen unter der deutschen Fremdherrschaft genauso zu leiden hatten wie wir. Auf dem Lande konnte man dort noch alles kaufen. Wir unternahmen schöne Touren in die Umgebung Prags, um mehrere Glasfabriken zu besichtigen. Am Straßenrand vergnügten wir uns an einem guten Picknick, und mit unseren tschechischen Freunden sprachen wir ganz offen über die Lage. Wir alle genossen es, wieder einmal zusammen zu sein und miteinander reden zu können. Aus dem Kauf der Glasfabrik ist jedoch nichts geworden.

In Berlin, wo wir im »Eden« übernachteten, führten wir noch einige Besprechungen mit deutschen Behörden. Uns wurde klar, daß Telefunken die Philipswerke tatsächlich in den Griff bekommen wollte, wogegen wir uns heftigst wehrten. Durch Vermittlung des Luftfahrtministeriums, das Philips auch in Zukunft für sich beanspruchen wollte, mißlang dieses Vorhaben. Im Hotel machten wir, durchaus mit etwas Schadenfreude, einen Fliegeralarm mit. Die Sirenen heulten ganz unerwartet, weil, wie wir später hörten, ein einziges englisches Flugzeug über Berlin gesichtet worden war. Erst kürzlich hatte Göring gellend verkündet, daß es dergleichen nie und nimmer geben würde – und nun mußten alle Gäste in den Keller! Wir Niederländer saßen mit heiteren Mienen zwischen den anderen Gästen, die die Situation recht ungemütlich fanden.

Unsere deutsche Organisation, mit der wir während des Krieges in Verbindung blieben, gab sich im allgemeinen Mühe, uns in den Niederlanden nach Möglichkeit zu helfen. Unter den leitenden Angestellten waren nur wenige, die sich als Nazis entpuppten und deshalb nach dem Krieg verschwanden.

Überwiegend begegnete man uns mit Loyalität und Verständnis für unsere Lage.

Für uns war es wichtig, daß die Besatzungsmacht uns erlaubte, Waren in die neutralen europäischen Länder, wie Spanien, Schweden und die Schweiz, zu exportieren. Dadurch konnten wir unsere Organisationen in diesen Ländern aufrechterhalten. Das gleiche galt für Ungarn und die Balkanländer, seit jeher wichtige Märkte für Philips. 1940 besaßen wir in diesen Ländern einige gutgehende Betriebe. Im November 1940 unternahm ich eine Reise nach Budapest, um mit den Leitern dieser Firmen in Kontakt zu bleiben. Das war nur möglich im Einvernehmen mit den Deutschen, denen ich erklärt hatte, daß es zweckmäßig wäre, die Zusammenarbeit der Betriebe auf dem Balkan zu koordinieren. Ungarn und die Balkanländer waren damals noch frei. Die dortigen Direktoren erhielten sowohl Anweisungen aus New York als auch aus Eindhoven, weshalb es sinnvoll war, vertrauliche Absprachen zu treffen, um Widersprüchlichkeiten zu verhindern. Ich erhielt wieder meinen »Marschbefehl« und begab mich mit zwei Mitarbeitern nach Budapest, wohin ich unsere Direktoren aus den Balkanländern eingeladen hatte. Es wurde eine echte Konferenz, auf der ganz offen über die Kursrichtung gesprochen wurde. Ich vereinbarte mit unseren Leuten, daß wir versuchen würden, unsere Lieferungen von Eindhoven aus fortzusetzen. Auch in Budapest wurde deutlich, wie wichtig es war, unseren Direktoren gerade in der isolierten Lage, in der sie sich befanden, in freundschaftlichen Begegnungen Mut zuzusprechen. Ich konnte ihnen sagen, daß sie unseres vollen Vertrauens sicher sein könnten, ganz gleich, was in Zukunft geschähe. Die Schwierigkeiten sollten bald kommen, denn die Überrumpelung der meisten dieser Länder durch Deutschland und Italien stand bevor.

Während der Besprechungen in Budapest glückte es mir, über Portugal ein Telefongespräch mit meinem Schwager Otten in New York zu führen. Beide wußten wir, daß unser Gespräch von allen Seiten abgehört wurde, was uns zur Vorsicht zwang. Emotionen durften nicht gezeigt werden. Und doch hatten wir einander Wichtiges zu sagen. Ich erklärte, daß es zwischen uns keine Kompetenzstreitigkeiten über die Philipsbetriebe in den neutralen Ländern geben dürfte. Das sollten wir besser nach Beendigung des Krieges aushandeln. Wir in den Niederlanden würden alles daran setzen, um den Konzern zu erhalten. Diese Mitteilung konnte ruhig abgehört werden. Im übrigen mußten wir auf beiden Seiten füreinander Verständnis aufbringen und unseren Firmen in den neutralen Ländern nach Kräften helfen.

In Budapest, wo noch Überfluß und Freiheit herrschten, erstand ich für

meine Frau einige warme Kleider und für mich selbst drei maßgeschneiderte Anzüge, die binnen zwei Tagen geliefert wurden. In Holland gab es solche Dinge nicht mehr. Für meine Frau kaufte ich noch eine Jacke aus geschorenem Schafpelz, die ich wie eine Decke um meinen Koffer wand. Auf dem Bahnhof in Wien meinte ein bejahrter Zöllner, daß er das doch nicht durchgehen lassen könnte. Als ich ihm aber sagte: »Mein lieber Mann, nun denken Sie mal an all die österreichischen Kinder, denen wir nach dem Ersten Weltkrieg in Holland geholfen haben . . .« machte er eine Handbewegung und flüsterte: »Gehen Sie weiter . . .«. Die Jacke hat meiner Familie noch 30 Jahre lang treue Dienste geleistet.

Obwohl das großzügige Arbeiten, an das wir bei Philips gewöhnt waren, nicht mehr möglich war, hatten die Nazis große Pläne mit uns. In den Niederlanden hatten wir 19000 Beschäftigte, aber das war ihnen zu wenig: es mußten 30000 werden. »Das ist unmöglich, meine Herren«, war meine Antwort, »denn dazu haben wir zu wenig Platz.« Dann sollten wir bauen, meinten sie. Fürs Bauen hatte ich von jeher eine Schwäche – sie waren also nicht an den Falschen geraten. Ich überlegte mir, daß wir bauen müßten, ohne dabei die Produktionsfläche zu vergrößern. Schon seit Jahren brauchten wir ein großes Lagerhaus, – jetzt hatten wir die Chance. Mit unserer technischen Abteilung beriet ich mich über einen geeigneten Standort für das Gebäude. Karten wurden studiert, und schließlich kamen wir zu dem Ergebnis, der beste Platz für das nach damaligen Verhältnissen ungewöhnlich große Gebäude läge in der Verlängerungslinie der vier Hochbauten in Strijp. Darauf ging ich zu den deutschen Behörden und sagte: »Sie wünschen doch, daß wir bauen? Nun, am dringendsten brauchen wir ein Lagerhaus.« Die Herren stimmten zu. Soweit hatte es also geklappt. Sofort besprach ich die Sache mit Dipl.-Ing. Ringers, dem niederländischen Regierungskommissar für den Wiederaufbau. Ich vertraute ihm unsere Überlegungen an, die hinter dem Projekt standen. Er stimmte sogleich zu und versprach, uns die erforderlichen Genehmigungen für die Baumaterialien zu beschaffen. Nun konnten wir beginnen, und das Gebäude wurde ausgeschrieben. Es sollte ein großer Komplex aus drei Teilen werden, die durch Brandtüren voneinander getrennt waren. Die Stockwerke sollten nicht sehr hoch werden, was wir sicherlich anders geplant hätten, wenn wir damals schon von Gabelstaplern gewußt hätten. Ein großes Flachdach mußte den Abschluß bilden.

Durch all diese Erfahrungen hätten wir meinen können, daß die Besatzungsmacht uns nach Möglichkeit an unseren eigenen Projekten weiterarbeiten lassen wollte. Noch konnten wir uns mit der Herstellung von Konsumgü-



tern befassen. Doch wir hatten den Klub von Militärhobbyisten übersehen. In Deutschland gab es immer noch so einfallsreiche Militärs, die irgendeinen sinnvollen Apparat erfunden hatten, den man direkt oder indirekt für den Krieg gebrauchen können mußte. Aber Erfinden allein reichte nicht aus; der Gegenstand sollte auch hergestellt werden, und hier lag die Schwierigkeit. Die deutschen Unternehmen, wie Siemens, Telefunken, Lorenz usw. hatten keine Lust, sich auf solche Erfindungen einzulassen. Sie wußten nur allzu gut, daß die Herstellung von Prototypen für derartige Spielereien viel Kopferbrechen kostete. Wenn ausnahmsweise tatsächlich einmal ein praktischer und brauchbarer Gegenstand dabei herauskäme, ließe sich doch nichts daran verdienen. Die deutschen Industriebetriebe hielten sich solche Bastler hartnäckig vom Leibe. Manche dieser Burschen wußten aber von unserer Existenz und kamen gelegentlich nach Eindhoven, wo es ihnen gelang, mit dem »Herrn Verwalter« zu sprechen. Zuweilen drang jemand auf diese Weise bis zur Forschungsabteilung vor, wo er seine Ideen entfalten konnte. Wenn er dann auch noch die Rüstungsinspektion für sich gewann, konnte es uns passieren, daß wir aufgefordert wurden, einen solchen Apparat zu entwickeln. Im Bereich der militärischen Produktion war ein solcher Auftrag nicht das Schlimmste, was uns widerfahren konnte. Es war zwar ein Menge Zeichenarbeit damit verbunden, aber die Chance, daß wirklich ein nützliches Gerät dabei herauskam, war gering. Einige von diesen »Späßen« haben wir denn auch übernommen, wobei ich den Deutschen jedoch stets folgendes vorhielt: Sie müßten einsehen, daß wir auf dem fraglichen Gebiet keinerlei Erfahrung besäßen. Wir wären nur einfache Leute, die sich ausschließlich mit Lampen und Radioapparaten befaßten –, sie dürften also nicht erwarten, daß wir zu viel anderen Dingen imstande wären. Natürlich kamen sie dann auf unser Laboratorium zu sprechen, worauf ich ihnen erklärte, dort würde an Artikeln gearbeitet, die vielleicht erst in zehn Jahren auf den Markt kämen. Meistens brachte ich dann folgende ernst gemeinte Erklärung vor:

»Meine Herren, Sie müssen sich darüber im klaren sein, daß Sie niemals mit einer großen Mitarbeit seitens unserer Leute rechnen können. Hier sind alle der Auffassung, daß wir miteinander Krieg führen, weil Ihre Truppen ohne jeden Grund unser Land besetzt haben. Man kann vielleicht jemanden dazu bringen, sich schrecklich dumm zu stellen. Es ist aber völlig unmöglich, einen Menschen zu zwingen, besonders intelligent zu sein. Wenn Ihrerseits an unsere Forschungs- und Entwicklungsabteilungen Aufträge ergehen, ohne daß unsere Leute selbst dafür Interesse zeigen, ist die Gefahr groß, daß nichts dabei herauskommt. Es können Ihnen sogar die größten Schwie-

rigkeiten dadurch entstehen.«

Es war mir nämlich bekannt, daß diese Auftraggeber, ebenso wie die Verwalter, überwacht wurden und daß sie zu einem bestimmten Zeitpunkt darüber Rechenschaft ablegen mußten, was aus diesem oder jenem Auftrag herausgekommen war. Durch dieses Verhalten ist es uns einigermaßen gelungen, Aufträgen mit militärischen Zwecken zu entgehen. Nur in der Senderfabrik NSF in Hilversum wurde noch Nachrichtenmaterial für Deutschland hergestellt. Der damalige Direktor dieser Fabrik, Herr Gieskes, führte jedoch die Auftraggeber äußerst geschickt hinters Licht, wodurch er die Lieferungen beschränken konnte.

### Organisation Woltersom

Unser Volk befand sich in einer Zwangslage, die nicht nur die politischen Gruppierungen, sondern auch die Wirtschaft in Mitleidenschaft zog. Ende 1940 wurde deutlich, daß die Besatzungsmacht die niederländische Wirtschaft nach deutschem Vorbild umgestalten wollte. Bankdirektor H. L. Woltersom war Vorsitzender der Kommission, die für die Durchführung der darauf abzielenden Maßnahmen verantwortlich war. Schon aus diesem Grunde war er in den Augen vieler verdächtig, ebenso wie Dr. H. M. Hirschfeld, der während des Krieges als Generalsekretär eines niederländischen Ministeriums viele für unser Volk üble Dinge abwenden oder auffangen konnte. Mit beiden Männern hatte ich ziemlich oft zu tun, sowohl während des Kriegs als auch danach. Ich zweifelte nicht im mindesten daran, daß in ihren Augen ein Sieg der Deutschen das Schlimmste war, was uns zustoßen könnte. Bei den niederländischen Nazis war es genau umgekehrt: Sie hatten ihre Hoffnung auf einen deutschen Sieg gesetzt. Woltersom und Hirschfeld bemühten sich, die Niederlande so gut wie möglich durch die Schrecken der Fremdherrschaft hindurchzubringen. In gewisser Weise mußten sie aus diesem Grunde nach der Pfeife der Deutschen tanzen. Hinterher ist es einfach, darüber zu urteilen, ob ihre Schritte immer einwandfrei und untadelig waren. Natürlich gibt es später auch genügend Leute, die genau sagen können, wie jene eigentlich hätten handeln sollen. Diese Menschen aber saßen damals nicht auf wichtigen Posten im Ministerium oder in Kommissionen, umgeben von einer großen Zahl Spione.

Woltersom war Aufsichtsratsmitglied bei Philips, einer von den dreien, die

mir von dem gesamten Aufsichtsrat noch geblieben waren, jedenfalls bei Kriegsausbruch. Der älteste, mein Onkel Eduard Philips, zog sich sofort zurück. Nypels, Mitglied des höchsten Gerichtshofes der Niederlande, zunächst noch im Amt, und Woltersom blieben. Besonders Woltersom half mir bei etlichen Schwierigkeiten, und manchmal war diese Unterstützung sehr willkommen. Das Winterhilfswerk war ein Steckenpferd der Nazis. Mit Ausnahme der Mitläufer hing den Niederländern diese Aktion zum Halse heraus. Die Deutschen setzten alles daran, um die niederländischen Betriebe zur Mitarbeit an dieser merkwürdigen Form von Wohltätigkeit zu zwingen, die stets verbunden war mit Propaganda für die »Neue Gesellschaftsordnung«. Natürlich mußte auch Philips, der größte niederländische Industriebetrieb, seinen Beitrag zur Winterhilfe leisten. Das bedeutete eine großzügige Gabe seitens der Direktion und eine Sammelaktion im Betrieb. Bei Philips schüttelten jedoch alle verneinend den Kopf. Deshalb suchte unser Verwalter Merkel voller Zuversicht Woltersom auf. Er wollte mit Woltersom in dessen Eigenschaft als Aufsichtsratsmitglied von Philips reden: Er mache sich Sorgen um Dinge, über die sich mit »diesem Herrn Philips« nicht ohne weiteres reden lasse. Es handele sich um die Winterhilfe. Woltersom fragte sofort: »Was soll Philips Ihrer Meinung nach für die Winterhilfe tun?« »Ich möchte gern, daß in allen Fabriken eine umfangreiche Sammelaktion veranstaltet wird.«

In diesem Augenblick muß Woltersom seinen Besucher sehr bedenklich und etwas erschrocken angesehen haben. Er machte dem Verwalter klar, daß er so etwas bestimmt nicht tun dürfe, wenn ihm sein Leben noch etwas wert sei. »Wenn Sie eine solche Sammlung durchsetzen, machen Sie sich in Eindhoven derart unbeliebt, daß Sie unter Umständen eines Morgens mit einem Dolch im Rücken aufwachen. Ich kann da bestimmt für nichts eintreten. Im Süden reagieren die Leute recht impulsiv. Überlegen Sie sich also, was Sie tun. Verbrennen Sie sich dabei nicht die Finger!« Dieser Ratschlag half. Unser Verwalter gab seinen Plan auf, und die Belegschaft von Philips blieb künftig von den Winterhilfesammlungen verschont.

Die sogenannte Organisation Woltersom belästigte uns weniger, als man anfangs vermuten konnte, wie sehr sie uns auch von der Besatzungsmacht aufgezwungen worden war. Diese Tatsache verdankten wir in erster Linie der Organisation FOEGIN, einem Verband der »Fabrikanten Op Elektrotechnisch Gebied In Nederland«, der bereits vor dem Kriege bestanden hatte. Es war nicht schwierig, die Mitglieder dieses Verbandes, die schon lange an Zusammenarbeit gewöhnt waren, in der – auf Veranlassung der Besatzungsmacht gebildeten – Hauptgruppe »Industrie« zu vereinigen, so daß sich – wie

es tatsächlich auf der ganzen Linie in den Niederlanden geschah – wenig änderte. Der Vorsitzende der FOEGIN, Prof. Dr. Dipl.-Ing. H. G. Nolen, Direktor der Willem Smit Transformatorenfabrik in Nijmegen, wurde auch Vorsitzender dieser Hauptgruppe. Aus unserer Mitte wählten wir zwei Stellvertreter: für die Starkstromindustrie Dipl.-Ing. H. J. Keus von der HEE-MAF in Hengelo, während ich die Schwachstromindustrie vertrat. Die Hauptgruppe Industrie hatte etwa 40 Mitglieder. Wichtigstes Gesprächsthema auf unseren Sitzungen war die Verteilung der stets knapper werdenden Rohstoffe. Über dieses Problem verhandelten wir regelmäßig mit Herrn D. P. Spierenburg von der Sektion Metallverarbeitende Industrie. In Den Haag hatten wir ein eigenes Büro, das unter der Leitung von Dipl.-Ing. H. de Fouw und Dipl.-Ing. E. van Everdingen stand.

Unsere Zusammenarbeit war ausgezeichnet, und es gelang uns vortrefflich, die Besatzungsbehörden aus allem herauszuhalten. Unter sämtlichen FOEGIN-Leuten gab es nur einen, dem wir nicht hundertprozentig vertrauten. Wir führten unsere Besprechungen auf freundschaftlicher Basis, und heute noch entsinne ich mich gern der Kontakte zu den damaligen Kollegen. Ich denke dabei an Leo und Jan van der Hem, F. Bronsing von Inventum, C. Pot von der Firma Smit, Slikkerveer – Verfasser der neuen Musikschrift »Klavarscribo« –, an W. Boogaardt von der EMF, Dordrecht, J. Duyvis von der DRAKA, an den alten Herrn Daalderop aus Tiel, und an viele andere. Sowohl für mich als auch für die anderen Mitarbeiter von Philips, die an diesen Zusammenkünften teilnahmen, gehörte es zu den guten Seiten dieser grimmen Zeit, daß wir dort die Kollegen aus der eigenen Branche besser kennenlernten und angeregt wurden, gegenseitig zu helfen, sofern das möglich war.

Da ich mich, wie schon erwähnt, wegen der Reisebeschränkungen viel mehr als früher um meine Familie kümmern konnte, und da Philips wegen der zunehmenden Warenknappheit keine Absatzschwierigkeiten hatte, brachte der erste Kriegswinter unserem Familienleben in »De Laak« nicht nur Kummer und Sorgen. Im Gegenteil, wir lebten glücklich miteinander, sofern die Besatzungszeit es zuließ. Besonders unser Sonntagmorgen hatte seinen eigenen Charakter. Ich las dann unseren Kindern, die oft in Gesellschaft von Freunden waren, Geschichten aus der Kinderbibel von Anne de Vries vor. Zum Klang der kleinen Hausorgel, die meine Frau und ich uns gegenseitig zu unserer kupfernen Hochzeit geschenkt hatten, sangen wir vor allem Lieder, die eine besondere Bedeutung in der damaligen Zeit hatten. Viel Kraft gab uns in dieser Zeit das Lied von Valerius aus dem »Nederlandsche Gedenckclanck«:

Gelukkig is het land, dat God de Heer beschermt,  
als daar met moord en brand de vijand rondom zwermt,  
en dat, men meent, hij zal schier overwinnen al:  
dat dan, dat dan, dat dan hij komt tot den val.«

Einer von uns sprach anschließend noch ein kurzes Gebet, und so gestärkt, fühlten wir uns dann den Problemen der kommenden Woche wieder gewachsen.

Was die Dinge des täglichen Lebens betraf, machten wir uns über eine Besserung der Lage keine Illusionen. Ein Artikel nach dem anderen wurde rationiert, und was uns die Besatzungsmacht auch weismachen wollte, wir wußten, daß es in dieser Hinsicht weiter abwärtsgehen würde. Jeder, der es sich leisten konnte, traf seine Vorkehrungen. Ich traf z. B. sofort mit einem Bauern unserer Nachbarschaft ein Abkommen, um wenigstens unsere Milchversorgung sicherzustellen. Für ihn kaufte ich ein Prachtstück von einer Zuchtkuh, die er unter der Bedingung behalten konnte, daß er mir täglich vier Liter Milch liefern würde, auch wenn die Kuh trockenstände. Dann müßte die Milch eben von einer anderen Kuh kommen. Hinsichtlich der Kälber verabredeten wir, daß er sie zum normalen Preis übernehmen konnte. Während der gesamten Besatzungszeit hat die Sache funktioniert. Täglich erhielten wir vier Liter Milch, womit wir manchmal noch einer Mutter und ihrem Baby helfen konnten.

Eine Anschaffung ganz anderer Art war für uns der Kauf eines Tandems. Meine Frau mußte sich erst daran gewöhnen, ohne Lenker zu fahren, aber eine zusätzliche Klingel bot ihr einen beträchtlichen Ausgleich. Wir hatten viel Freude an diesem nützlichen und zugleich sportlichen Transportmittel. Durch viele Gegenden unseres Vaterlandes hat es uns geführt, das uns dadurch in jenen schweren Zeiten noch teurer wurde.

## VIII. KAPITEL

---

### EIN RISKANTES JUBILÄUM

Sowohl in der Geschichte von Philips in den Niederlanden als auch in meinem eigenen Leben war der 23. Mai 1941 einer der wunderlichsten und überraschendsten Tage. Über ein Jahr lebten wir nun unter dem Druck der Besatzung, aber wir arbeiteten weiter, wir mühten uns und hofften. In jenem Monat Mai sollte sich das Bestehen der Philipswerke zum fünfzigsten Male jähren, und als Brabanter Menschen hätten wir nichts lieber gewollt, als das Jubiläum fröhlich und aufwendig zu feiern, – aber der Sinn stand uns nicht danach. Die Direktion war sich darüber einig, daß wir den Tag würdig und bescheiden begehen würden, indem wir es bei einer festlichen Zusammenkunft der leitenden Kräfte beließen. Etwa 40 Mitarbeiter sollten sich an jenem Montagmorgen gegen halb zwölf Uhr treffen, um auf eine bessere Zukunft anzustoßen, und dabei wollten wir ganz unter uns bleiben, als Niederländer.

In jenen Tagen schweiften meine Gedanken unwillkürlich zu meinem Onkel Gerard, der in Den Haag wohnte. Er war der Mann, der 1891 zum Notar in Zaltbommel gegangen war, um die Gründung des Unternehmens beurkunden zu lassen. Onkel Gerard hatte den Anstoß zur Existenz von Philips gegeben, mein Vater hatte mit ihm gemeinsam das Unternehmen groß gemacht; dieser aber war irgendwo in Amerika, und ich meinte, wir müßten zumindest für Onkel Gerard anläßlich des fünfzigsten Jubiläum etwas tun.

In meinen Kinderjahren war Onkel Gerard, mit Tante Joh, seiner Frau, ein Begriff für uns gewesen. Er war mein einziger Onkel väterlicherseits, der in Eindhoven wohnte. Onkel Gerard und Tante Joh hatten selbst keine Kinder, was den guten Mann, der viel von einem Gelehrten hatte, uns gegenüber etwas scheu machte, wenn wir bei ihm zu Besuch waren. Wir Kinder begegneten ihm mit einem gewissen Respekt, denn bei dieser Gelegenheit wurde zu Hause genau darauf geachtet, daß wir ordentlich angezogen waren und reinliche Fingernägel hatten, damit wir Tante Johs prüfendem Blick standhalten könnten. Aber die Besuche hatten auch positive Seiten. Tante Joh naschte gern und viel, sie war deshalb keineswegs schlank, und wenn wir zu ihr kamen, gab es immer etwas zu schnabulieren.

Später bekam die Beziehung zu Onkel Gerard eine andere Bedeutung für

mich. Er hatte in Delft seinen Diplomingenieur gemacht, in Leiden Chemie studiert, und es mag merkwürdig erscheinen, daß der Gründer eines Unternehmens, in dem später Hunderte elektrotechnischer Ingenieure arbeiten sollten, selbst in Delft das Fach Elektrotechnik nicht studieren konnte, weil es noch nicht auf dem Lehrplan stand. Onkel Gerard war ein echter Ingenieur alten Stils. Die Mathematik, in der er sich gut auskannte, betrachtete er als Grundlage aller Ingenieurarbeit, und von uns wollte er später vorzugsweise wissen, wie weit unsere mathematischen Kenntnisse reichten. Er war ein aufgeschlossener, vielseitig gebildeter Mensch, der gern Reisen unternahm, um sich über allerlei Entwicklungen zu unterrichten, die ihn interessierten; er wußte überraschend viel und liebte es, seine Kenntnisse weiterzugeben, wovon auch ich profitierte. Wenn man mit Onkel Gerard spazierenging, konnte er genau erklären, wie die Landschaft entstanden war und was sich hinter Hügeln, Wäldern, Ländereien und Siedlungen verbarg. Allzu oft waren mir diese Lehrstunden im Freien nicht beschieden; der Fahrer meines Onkels aber, der täglich mit ihm unterwegs war, hatte sich dank dessen Lehrtalent allmählich eine beachtliche Allgemeinbildung erworben.

Diese Eigenschaften Onkel Gerards: Genauigkeit, Ausdauer, Einsicht in die wissenschaftliche Basis der Arbeit in der Fabrik, hatten große Bedeutung für Philips. In der Anfangszeit bemühte er sich, begabten Jungen in der Fabrik bei der Ausbildung zu helfen. Er gab ihnen einfache Bücher, aus denen sie lernen sollten, und ließ sie Rechenaufgaben machen, die er abends selbst nachsah. Technische Schwierigkeiten bei der Fabrikation löste er selbst. Im Jahre 1909 stellte er den ersten Ingenieur ein, J. C. Lokker, einen Chemiker, der es bis zum Vizedirektor bringen sollte. Später war es Onkel Gerards großes Verdienst, daß er sich einen Stab zuverlässiger, tüchtiger, eifriger und hart arbeitender Forscher heranzog, als festes Fundament eines fortwährend stark expandierenden Unternehmens. Wichtig war auch, daß er einige ausgezeichnete Konstrukteure einstellte, so daß Philips imstande war, seine eigenen Maschinen zu bauen. Für eine Glühlampenfabrik war das etwas ganz Besonderes. Wir konnten alles herstellen, und vieles wurde von unseren Leuten selbst erfunden und vervollkommen. So haben wir die Lampenmaschinen für unsere Fabriken in der ganzen Welt selbst konstruiert, ebenso später die Werkzeugmaschinen für unsere Rundfunkfabrikation.

Onkel Gerard und mein Vater hatten sehr unterschiedliche Charaktere. Stets war ich fasziniert davon, wie sehr diese gegensätzlich veranlagten Menschen einander schätzten, wie gut sie zusammenarbeiteten, – was nicht ausschloß, daß sie einander manchmal tüchtig in den Haaren lagen. Aber das ge-

hörte nun einmal dazu. Kam es zu ernsteren Gesprächen zwischen mir, dem jungen Mann, und Onkel Gerard, so hörte ich nur überschwengliche Lobeshymnen über seinen Bruder. Meistens hieß es dann: »Frits, du weißt nicht halb, was für einen fabelhaften Vater du hast! Wie Anton arbeitet, wie er die Dinge sieht, davor kann ich nur den größten Respekt haben.« Mein Vater seinerseits konnte mit tiefer Bewunderung von seinem Bruder sprechen, wie etwa: »Onkel Gerard ist unglaublich klug und hat eine enorme Ausdauer, wenn es gilt, ein Problem in der Fabrik hundertprozentig zu lösen.« Er bezweifelte sogar, ob die Menschen genügend anerkannten, was Onkel Gerard geleistet hatte.

Zum Glück fanden die besonderen Verdienste dieses Mannes die ihnen gebührende Anerkennung in dem Kreis, in dem er das am meisten zu schätzen wußte: Im Januar 1917 verlieh ihm die Delfter Technische Hochschule die Würde eines Ehrendoktors der Technischen Wissenschaften. Diese Auszeichnung freute ihn ganz besonders deshalb, weil er noch stets viele gute Freunde aus seiner Studienzeit hatte. Delft hatte für Onkel Gerard immer viel bedeutet. Ich bedauerte es deshalb sehr, daß er schon Abschied von der Fabrik genommen hatte, als ich mein Studium in Delft aufnahm; das hinderte ihn allerdings nicht, sich stets voller Anteilnahme nach meinen Studien zu erkundigen, wenn ich ihn während meiner Delfter Zeit besuchte.

Nach dem Abschied Onkel Gerards von den Philipswerken, im Jahre 1921, geschah etwas, das typisch für ihn war: Eine Zeitlang ging er viel auf Reisen ins Ausland. Sodann übersiedelte er nach Den Haag, ohne sich auch nur noch einen einzigen Tag um die Fabrik zu kümmern! Er wurde zwar Aufsichtsratsmitglied der Aktiengesellschaft, aber dieses Amt hatte damals noch nicht die Bedeutung, die es später bekommen sollte. Wenn mein Vater jemanden bat, Aufsichtsratsmitglied bei Philips zu werden, geschah das mit den Worten: »Guter Freund, ich würde dich gern in unserem Aufsichtsrat sehen, dein Urteil und dein Rat interessieren mich sehr, aber denk' daran: Die Geschäfte führe ich!« Nur sehr selten ließ Onkel Gerard sich nach seinem Abschied überreden, die Fabrik zu besuchen oder sich im Laboratorium nach den neuesten Projekten umzusehen, aber wenn er kam, war er wieder voller Interesse.

Das Jubiläum kam näher, und für uns stand fest, daß wir Dr. Dipl.-Ing. Gerard L. F. Philips, den Gründer der Philips' Gloeilampenfabrieken, daran teilhaben ließen. In Den Haag hatte ich einen schönen Silberbecher erstehen können, der eine passende Inschrift erhielt, und kurz vor dem Jubiläumstag fuhr ich in Begleitung von Diplomingenieur Lokker nach Den Haag, um dem Gründer unseres Konzerns das Ehrengeschenk zu überreichen. Onkel Gerard



war sehr glücklich über die Huldigung. In seiner Wohnung tranken wir eine Tasse echten Bohnenkaffee, plauderten ein wenig über das Jubiläum, »von dem wieder mal kein Aufhebens gemacht würde« (auch im Krisenjahr 1931 hatte das Jubiläum kaum Beachtung gefunden), und kehrten nach Eindhoven zurück. Nichts ließ mich an jenem Tage ahnen, daß Onkel Gerard und Tante Joh kaum acht Monate später binnen weniger Tage hintereinander sterben würden. An jenem Maitag waren beide noch ganz gesund, und es erstaunte mich, daß man ihnen ihre 80 Jahre geistig überhaupt nicht anmerkte. Im Januar 1942 sollte ich in Westerveld ihrer Kremation beiwohnen. Es war ein einfacher, aber eindrucksvoller Abschied von einem Mann, ohne den das industrielle Gefüge in den Niederlanden sehr wahrscheinlich von anderer Beschaffenheit und geringerer Bedeutung gewesen wäre. Damals, im Mai 1941, meinte die kleine Eindhovener Abordnung, unser »stilles Jubiläum« sei eigentlich mit dem Besuch in Den Haag vorbei . . .

Wie anders sollte es in Wirklichkeit werden! An jenem Montag morgen begann die Arbeitswoche wie jede andere. Für das Jubiläum war nur eine kurze Unterbrechung vorgesehen, bei einem Glas Sherry, aber um neun Uhr früh klingelte bei mir zu Hause das Telefon. Die Hauptverwaltung! Ich hörte eine Stimme, aus der zugleich Furcht und Freude klang:

»Herr Philips, hier werden dauernd Blumen abgeliefert!« »Was? Blumen?« »Ja. Es scheint doch bekannt zu sein, daß Philips heute ein halbes Jahrhundert besteht. Die Halle hier steht voll mit den schönsten Blumenkörben. Das müssen Sie sich wirklich ansehen.«

Blumen sieht man sich nicht ohne seine Frau an, und so standen Sylvia und ich gegen zehn Uhr vor der Hauptverwaltung. Beim Eintreten waren wir einfach überwältigt von der Blumenfülle, die dort prangte. Die Firmen, die Banken, mit denen wir ein halbes Jahrhundert lang Geschäfte gemacht hatten, aber auch überraschend viele Privatleute, die uns zeigen wollten, daß sie in einer Zeit der Unterdrückung das Fest mit uns feierten, – sie hatten für einen solchen Reichtum an Blumen in allen Sorten und Farben gesorgt, deren Anblick uns zutiefst bewegte.

Und das war erst der Anfang. Was geschah nun? Kaum hatten wir die Halle betreten, so brach auf allen Stockwerken des Gebäudes ein Beifall los, so lautstark, wie niemand es für möglich gehalten hätte. Wir schauten in die Halle hinauf und erblickten dort, auf all den Balustraden, immer höher hinauf, die gesamte Belegschaft der Hauptverwaltung, Führungskräfte, Abteilungsleiter, Sekretärinnen, Korrespondenten, Mitarbeiter der Buchhaltung; sie alle hingen über die Geländer, Hunderte und Aberhunderte, sie klatschten und

jauchzten in dem widerhallenden Raum, um das zu äußern, was sie erfüllte ... und was war das eigentlich? Es mußten Gefühle sein, die sich seit mehr als einem Jahr angestaut hatten! In diesem Augenblick, einem der wunderbarsten und bewegendsten in unser beider Leben, empfanden meine Frau und ich, was in den Menschen lebte und sie erregte. Hier gab es nur einen Gedanken: Wir leben alle in der Unterdrückung, aber heute, an diesem Jubiläumstag, können wir unsere Gefühle zeigen! »Denn wir sind alle Niederländer, und wir gehören alle auch zu Philips!«

Hier vereinten sich Nationalbewußtsein und Zusammengehörigkeitsgefühl. Da ich Philips hieß und in diesem Moment der einzige anwesende Philips war, konzentrierten sich diese Gefühle auf meine Person mit einer Gewalt, die im normalen Alltagsleben niemals zum Ausdruck gekommen wäre, an diesem besonderen Tag aber plötzlich mit enormer Kraft hervorbrach. Dies war so völlig echt, so überwältigend spontan, und niemals habe ich so stark empfunden, daß ein Unternehmen, das den Namen einer Familie trägt, in Wirklichkeit viel mehr ist als eine Anzahl Fabriken, in denen allerlei Gegenstände hergestellt werden.

Als der Jubel schließlich verstummt war, meinten wir, die äußeren Festlichkeiten seien nun vorbei, und die Jubiläumsfeier würde später in der intimen Atmosphäre des Rekreationsgebäudes fortgesetzt. Gegen halb zwölf begaben sich die leitenden Mitarbeiter dorthin. Auch unser Brüsseler Direktor war anwesend. In dem kleinen Festsaal war es gemütlich. In einigen kurzen Ansprachen kam zum Ausdruck, was in uns lebte, und wir waren ganz unter uns. Die Verwalter hielten sich geziemend abseits. Sie wußten von der Zusammenkunft, hatten aber Verständnis dafür, daß wir an diesem Tag unter uns sein wollten. Am Nachmittag würden wir wieder an die Arbeit gehen, meinten wir ...

Kaum hatte um zwölf Uhr die Mittagspause angefangen, als wir draußen allerlei Lärm hörten. Auf einmal erschien ein langer Zug von Philipsmitarbeitern, die, teils auf unseren Elektrowägelchen, teils zu Fuß, von unserer Glasfabrik und der nahegelegenen Strijper Apparatefabrik kamen. Bald bildete sich eine Art Festzug, in dem wir hastig angefertigte Schilder mit Aufschriften wie «50 Jahre Philips» erblickten; auch sahen wir festlich herausgeputzte Menschen, wozu die Brabanter bestimmt Talent haben. Es dauerte nicht lange, und wir standen am Treppenaufgang und nahmen eine Parade ab. Es wurde eine Parade ohne Ende! Kaum hatten die Arbeiter der benachbarten Fabrik gesehen, was los war, machten sie mit.

An jenem Nachmittag sollte ich jedoch an einem Mittagessen anläßlich des

40jährigen Bestehens der Berufsschule teilnehmen, bei dem ich nicht fehlen wollte, da mich alte Bande mit der Schule verknüpften. Ich ging also zum Hotel Royal, wo das Essen stattfand, aber kaum saß ich dort zu Tische, erhielt ich einen dringenden Telefonanruf. Ich müßte zur Hauptverwaltung kommen! Dort geriet ich in ein gewaltiges Festgetümmel, ein großes Porträt meines Vaters wurde herumgetragen, der eine Zug maschierte durch die Fabrikore herein und der andere hinaus, – ich begann zu fürchten, wir würden die Kontrolle verlieren. Viel Zeit zum Nachdenken hatte ich nicht, ehe ich mich's versah, wurde ich emporgehoben und herumgetragen, es war ein Winken und Hurrarufen ohne Ende, und wieder fragte ich mich, wie die Besatzungsbehörden reagieren würden. Auf einmal faßte ich einen radikalen Entschluß: Ich würde diesen Nachmittag frei geben! Dann konnten die Deutschen nicht behaupten, es sei gestreikt worden. Laut rief ich aus: »Heute nachmittag ist frei!« Dieser Beschluß wurde schnell an alle Fabriken weitergeleitet.

Sofort begab ich mich zu Merkel und Bormann und erklärte ihnen, unter diesen Umständen sei es weitaus das beste, allen unseren Leuten frei zu geben. Dann hätten weder sie noch ich Scherereien. Sie wußten auch nichts anderes und meinten, dies sei die beste Lösung.

Die Belegschaft hatte also am Nachmittag frei, und das Fest fing nun erst richtig an. Die Fabriken leerten sich, und die Geschäfte für Festartikel füllten sich. In kürzester Zeit waren die Regale leer. Überall sah ich Menschen mit allen Nationalfarben, die es in den Niederlanden gab. Die Leute trugen Hüte und Mützen in Rot-Weiß-Blau und in Orange, sie hupten auf komischen kleinen Trompeten, einige tanzten in orangefarbenen Blusen herum, und alle zogen an unserem Hauptgebäude am Emmasingel vorbei, wohin meine Frau und meine jüngere Schwester, Jetty van Riemsdijk, auf meine telefonische Bitte gekommen waren, um die Festlichkeiten mitzuerleben. Als wir hörten, daß sich auch einige Gruppen zu unserem Haus »De Laak« begaben, verließen Sylvia und Jetty den Emmasingel, um die Parade an der traditionellen Stätte der Familie Philips »abzunehmen«.

Der niederländische Polizeikommissar, ein Nazi, fürchtete um seinen Ruf bei den Deutschen und versuchte, die Menschen auseinanderzujagen, doch ohne Erfolg. Jemand hörte ihn seufzen: »Man sollte Maschinengewehre auf sie richten!«

Inzwischen stand ich mit einer Gruppe leitender Mitarbeiter an den Fenstern, um den improvisierten Zug anzuschauen; Rufe erklangen: »Hallo, Frits!« – während ich mein Herz festhielt. Mein Instinkt warnte mich, daß dies kein gutes Ende nehmen würde. Von den deutschen Bewachern bei den

Fabriken, einigen älteren Männern der Schutzpolizei, hatten wir wenig zu fürchten; sie begriffen nichts von der Sache und merkten oft nicht einmal, wenn ihre Gewehrläufe mit Wimpeln verstopft wurden. Es trafen aber Meldungen ein über die Grüne Polizei, die aus Tilburg alarmiert sei. An anderer Stelle in der Stadt gab es einige harmlose Vorfälle, die jedoch böses Blut machten. So hatten Leute um ein Auto mit deutschen Offizieren, die vor einem Bahnübergang warteten, Ringelreihen getanzt, wobei sie ständig »Oranje boven« – Oranien hoch! – sangen. Bei einem anderen Auto waren orangefarbene Wimpel an das Reserverad gesteckt worden. Es wird sogar berichtet, daß in einem Zug voller Wehrmattsangehöriger, der durch Eindhoven fuhr, plötzlich ungeheurer Jubel ausbrach, weil die Soldaten wegen des ausgelassenen Festes in der Stadt meinten, der Krieg sei vorbei. So weit war es aber noch lange nicht. Hier und da hatte die Grüne Polizei schon angefangen, die Menschen von den Straßen zu verjagen, als um halb vier Uhr nachmittags die Vorsehung eingriff: Ein gewaltiger Platzregen ergoß sich über die Stadt und löschte die Begeisterung für weitere Umzüge.

Es folgte ein weniger festliches Nachspiel. Die deutschen Behörden waren nervös geworden und erließen Ausgangssperre. Nach acht Uhr abends durfte niemand mehr auf die Straße! Sylvia und ich sollten diesen Abend bei Familie Van Riemsdijk verbringen, die das Haus der Van Walsems bewohnte, schräg gegenüber von »De Laak«. Dort wollten wir das große Ereignis des Abends abwarten: eine Rundfunkansprache, die mein Vater anlässlich des Jubiläums halten sollte. Auf irgendeine Weise hatten wir das in Erfahrung gebracht, was – angesichts der Fertigkeiten unserer Eindhovener Rundfunkfachleute – keineswegs verwunderlich war. Um acht Uhr sah ich, wie einige junge Leute durch den Van Riemsdijkschen Garten rannten, verfolgt von deutschen Polizisten. Ich hatte schon Erfahrungen gesammelt und wußte, daß man Deutschen gegenüber am meisten erreichte, wenn man ihnen recht forsch entgegentrat; ich öffnete also ein Fenster und brüllte sie auf deutsch an, was sie in dem Garten zu suchen hätten. Sie antworteten, es liefen Leute durch den Garten, worauf ich zurückschnauzte: »Hier ist niemand, und wenn hier jemand war, ist er schon lange weg.« Wir meinten, damit wäre die Sache erledigt.

Vorläufig nahmen jedoch die Besuche kein Ende. Die Ortskommandantur rief an: Ich solle dorthin kommen. Ich ließ sagen, wir säßen gerade bei Tisch, und die Herren möchten sich doch zum Haus der Familie Van Riemsdijk begeben, wenn sie mich sprechen wollten. Inzwischen setzte ich mich mit Rechtsanwalt W. E. A. de Graaff, unserem Berater für Auslandsbeziehun-

gen, in Verbindung. Schon seit der Vorkriegszeit unterhielt er Beziehungen zu mancherlei Deutschen, weswegen wir uns vorzugsweise an ihn wandten, wenn Schwierigkeiten mit den Besatzungsbehörden drohten. Es dauerte nicht lange, so erschien er mit zwei Offizieren, die ein Wörtchen mit mir zu reden hatten. Sofort eröffnete ich die Offensive:

»Meine Herren, wie lächerlich benehmen Sie sich doch! Heute ist Jubiläum bei Philips, und da ist es doch ganz normal, daß die Leute in dieser Stadt sofort darauf reagieren. Niemand denkt dabei auch nur an irgendeinen Aufstand oder ähnliches, und jetzt jagen Sie die Menschen um acht Uhr von der Straße ... Warum reagieren Sie doch immer so dumm?«

»Ja aber, Herr Philips, was haben Sie dazu zu sagen, daß dort an Ihrem Haus, hier gegenüber, geflaggt ist?«

Wir hatten an jenem Tag tatsächlich geflaggt, und ich antwortete:

»Das ist bei einem Jubiläum so üblich. Ich kann doch nicht die deutsche Flagge hissen. Es gibt nur eine Flagge in den Niederlanden, und das ist die niederländische. Wenn wir also ein Fest feiern, hissen wir sie.«

»Und dann dieses Theater in der Stadt, mit all dem Orange und dergleichen.«

»Nun hören Sie mal, wenn man bei uns Festartikel kauft, dann sind die immer rot-weiß-blau und orange. Wir haben nun einmal keine anderen Farben. Darin kann doch niemand eine Absicht sehen. Es ist ganz einfach selbstverständlich.«

»Aber es widerspricht den Verordnungen, wie auch Ihre Flagge.«

»Wenn die Leute spontan feiern, darf man nicht an Verordnungen denken.«

»Aber es war doch völlig verkehrt, daß die Leute hier um eines unserer Autos vor dem Bahnübergang tanzten! Und ausgerechnet noch mit Oranier-Wimpeln!«

»Wissen Sie, was in diesem Fall nun wirklich eine taktvolle Reaktion gewesen wäre? Wenn Sie in die Hände geklatscht und mitgejubelt hätten. Das wäre besser gewesen, als gleich so pikiert zu sein und sofort zu denken, man hätte etwas gegen Sie, während es sich in Wirklichkeit nur um einen Ausdruck der Freude handelt, und darauf haben die Menschen hier doch wohl auch einmal ein Anrecht.«

Die Herren zogen ab, und wir konnten später den Rundfunk einschalten. An jenem Abend hörten wir tatsächlich – so gut und schlecht wie möglich – die Stimme meines Vaters, was als Abschluß dieses Tages ein besonderes Erlebnis war. Abgesehen von einigen kleinen Zwischenfällen, war schließlich

alles noch über Erwarten gut abgelaufen. Trotzdem erstarrten wir vor Schrecken, als wir merkten, daß ein Angehöriger der Grünen Polizei nahe beim Fenster, wo der Rundfunkapparat stand, unter einem Rhododendronstrauch gesessen hatte, um zu beobachten, ob sich nicht doch vielleicht Unbefugte im Garten verborgen hätten. Damals war es strengstens verboten, feindliche Sender zu hören. Der Polizist schien aber nichts bemerkt zu haben.

So behielten wir das fünfzigste Jubiläum unserer Firma in Erinnerung als mächtige Demonstration der Einheit, Anhänglichkeit und Begeisterung, – inmitten der Besatzungszeit. Das Fest gab uns einen gewaltigen Auftrieb. Tagelang wurde darüber gesprochen, und in ganz Holland machten bald allerlei Geschichten über das Fest bei Philips die Runde, wobei natürlich gehörig übertrieben wurde.

Etwas komisch mutete uns die Reaktion eines hohen Gastes eines unserer Verwalter an. Dr. Bormann hatte zufällig an jenem Tag Besuch von dem Militärbefehlshaber in Belgien, General Alexander von Falkenhausen, mit dem er seit längerem befreundet war. Es konnte nicht ausbleiben, daß die beiden Herren einiges von den merkwürdigen Geschehnissen in Eindhoven bemerkten. Am nächsten Tag erzählte Dr. Bormann mir, sein Gast sei sehr beeindruckt worden von dem »wunderbaren Mannschaftsgeist«, der in den Philipswerken in Eindhoven herrsche. Es war nicht zu ihm durchgedrungen, daß er einen Ausbruch von Nationalgefühl miterlebt hatte.

## IX. KAPITEL

---

### KOMMT EINE WENDUNG?

Kaum einen Monat nach unserem merkwürdigen Jubiläum, am 22. Juni 1941, begann Hitler seinen Feldzug gegen Rußland. Auch in den Niederlanden lebten die Deutschen damals noch völlig im Rausch der Siege »an allen Fronten«. Doch an dem Tag, an dem der Einfall der deutschen Armeen in der Sowjetunion mit viel Tamtam durch Rundfunk und Presse bekanntgegeben wurde, stand für mich unumstößlich fest, daß dies die deutsche Niederlage mindestens ein Jahr eher herbeiführen werde. Welche Folgen das für Philips haben würde, war noch nicht abzusehen. Vorläufig beschäftigte ich mich mit dem Bau unseres Lagerhauses, eine wohl weniger langwierige Angelegenheit.

Der Bau machte Fortschritte, und seine Details erforderten meine ständige Aufmerksamkeit. Ein Punkt, mit dem wir uns immer wieder befaßten, war das riesige Flachdach. Wir fanden es schade, eine so große Fläche nicht zu nutzen, und stellten für ihre Verwendungsmöglichkeiten einen Wunschzettel auf. Als erstes wünschten wir uns ein akustisches Studio, an zweiter Stelle stand ein Laboratorium, in dem Dr. van der Pol seine Kurzwellenversuche durchführen könnte, und drittens brauchten wir einen Gymnastiksaal. Das akustische Studio sollte mitten auf der Dachfläche entstehen, möglichst weit entfernt von den Aufzügen zu beiden Seiten des Gebäudes, um störenden Erschütterungen zu entgehen. Für die Schalldämmung war eine doppelwandige Konstruktion erforderlich. Diese Pläne konnten wir nur mit offizieller Zustimmung der Verwalter ausführen, die ihrerseits unter Aufsicht standen. In der Praxis verfügten sie aber weder über das Personal noch über die Sachkenntnis, um alles zu übersehen, und wir konnten ohne allzu viel Einmischung von ihrer Seite ungestört arbeiten. Zwar mußten wir uns viele Baustoffe, wie etwa Material für das akustische Laboratorium und Holz für die große Fernsehantenne, die Dr. van der Pol für seine Versuche brauchte, heimlich beschaffen. Die Antenne sollte eine beträchtliche Höhe bekommen. Daher war nicht daran zu denken, sie während des Krieges auf dem Dach zu errichten, und der dafür bestimmte Holzvorrat lagerte jahrelang bei einer Zimmerei in Deventer bis zur Befreiung.

Dieses Ende des Krieges, auf das wir warteten, würde – durch den Einmarsch der Deutschen in Rußland – beschleunigt werden. Natürlich dachte ich an Napoleon, ich war selbst in Rußland gewesen, hatte andere Länder der Welt bereist und konnte mir die Probleme vorstellen, die den deutschen Armeen durch die unermessliche Weite und die endlos langen Nachschublinien entstehen würden. Was Philips betraf, kam ich zu der Folgerung, daß unser Lagerhaus ein halbes Jahr eher fertig sein müßte!

Ich beriet mich mit den Ingenieuren unserer Bauabteilung. »Wir müssen sehen, daß wir das Lagerhaus ein halbes Jahr eher fertig bekommen. Wie machen wir das? Wo steckt der Haken?«

»Nun, dann müssen wir den Beton schneller schütten.«

»Sind genügend Leute da?«

»Das wird schon gehen. Es gibt genug arbeitslose Bauarbeiter, aber es fehlt an Gerüst- und Schalungsholz.«

»Dann kauft eben Holz dazu von Bauunternehmern, die keine Arbeit haben. Was wird das etwa kosten?«

»Schätzungsweise fünfundzwanzig- bis dreißigtausend Gulden.«

»Das hab' ich dafür übrig. Seht mal zu, wie ihr fertig werdet.«

Das Gebäude wurde tatsächlich eher fertig als geplant, und es war der einzige Neubau, den wir in Eindhoven während des Krieges errichteten. Das gab mir ein Gefühl der Befriedigung, vor allem deshalb, weil die großen Materialmengen, die dafür nötig gewesen waren, nicht anderen, weniger ungeschuligten Zwecken hätte zugeführt werden können. Über die zusätzlichen Kosten machte ich mir keine Sorgen. Wir steckten das Geld lieber in Bauten als in die Kasse, die die Deutschen vermutlich ausrauben würden, sobald sie abziehen müßten.

Der Feldzug gegen Rußland brachte Hitler anfangs Erfolge, die viele von uns das Schlimmste befürchten ließen. Die deutschen Armeen drangen in kurzer Zeit weit in russisches Gebiet vor. Nach einigen Monaten zeigte sich aber, daß die sensationellen Eroberungen, wie die von Moskau und Leningrad, hartnäckig auf sich warten ließen, ebenso der mehrmals angekündigte totale Zusammenbruch der russischen Armeen. Durch lautstarke Propaganda, wie die »Sondermeldungen« des Oberkommandos der Wehrmacht, die mit eindrucksvoller Fanfarenmusik eingeleitet wurden, ließ sich das vor der eigenen Bevölkerung vertuschen. Die deutsche Industrie aber hatte mit der harten Wirklichkeit zu tun. Mehr und mehr mußte sie ausschließlich Rüstungsgüter herstellen. Dazu gehörte auch Nachrichtenmaterial, für das die Rundfunkindustrie eingesetzt wurde, weshalb sie an die eigene Bevölkerung



keine Radios mehr liefern konnte. Daher stellten wir Apparate für Telefunken, Siemens und andere Firmen her, – Philipsgeräte, die in Deutschland unter den Markennamen der deutschen Firmen verkauft wurden. Auf diese Weise blieben unsere Leute an der Arbeit, ohne daß wir zur deutschen Rüstung beitrugen.

Wegen der sich ausweitenden Kriegshandlungen konnten die Deutschen ihre industriellen Vorhaben nicht mehr allein verwirklichen. Wir erhielten deshalb die Anfrage, ob wir Apparate entwickeln könnten, die gegen Wüstensand beständig waren. Sie waren für die Ausrüstung des Afrikakorps gedacht, das in wenigen Feldzügen den größten Teil der Mittelmeerküsten erobern sollte. Inzwischen wurde es für uns stets schwieriger, Grundstoffe für die Fabrikation zu bekommen. Den Deutschen mangelte es an Nickel, Kupfer und anderen Materialien. Die Verteilung dieser seltenen Metalle war durch ein System von Materialbezugscheinen geregelt. Es war eine Kunst, in den Besitz der Bezugscheine zu gelangen und sich dann das entsprechende Material zu beschaffen. Wir bemühten uns, möglichst viele Bezugscheine zu ergattern und möglichst wenige Erzeugnisse abzuliefern.

Daneben entwickelten wir bei Philips eine besondere Geschicklichkeit darin, uns mit der Herstellung neuer komplizierter Apparate zu beschäftigen, ohne daß wir beachtliche Ergebnisse erzielten. Diese Möglichkeit verdankten wir den bereits erwähnten militärischen Hobbyisten, denen es gelungen war, höhere Instanzen für ihre Ideen zu gewinnen. Ein neues Produkt, sei es klein oder groß, erfordert immer viel Entwurfsarbeit. Für jedes Einzelteil sind Zeichnungen anzufertigen, alles muß erst entworfen und ausgearbeitet werden, so daß die Anzahl Zeichnungen von einigen Hundert bis weit über tausend variieren kann. Die Erfahrung hat gelehrt, daß die Entwürfe niemals fehlerfrei sind; von hundert haben mindestens zehn irgendwelche Fehler. Die Abteilung für Produktionsvorbereitung hatte die Aufgabe, die Entwürfe genauestens zu überprüfen und dabei die Fehler aufzuspüren und zu korrigieren oder zumindest zu kennzeichnen. Anstatt nun eine ganze Mappe mit Zeichnungen zu untersuchen, wobei vielleicht siebzig Korrekturstellen zutage träten, sandten unsere Leute die gesamte Partie Zeichnungen zurück, sobald sie etwa zehn Fehler entdeckt hatten. Wenn die Entwürfe dann wieder nach Eindhoven kamen, entdeckten unsere dortigen Mitarbeiter fünfzehn neue Fehler, und so wanderte die Mappe hin und her. Oft kam es vor, daß durch die dauernden Luftangriffe auf Eisenbahnknotenpunkte eine Sendung verloren ging. Es bedarf geringer Phantasie, um sich vorzustellen, daß von einer zügigen Erledigung solcher Aufträge keine Rede sein konnte. Mit gezwungenen

Hunden ist übel jagen. Für unsere Leute kam es darauf an, das Spiel so zu spielen, daß niemand der Sabotage beschuldigt werden konnte.

Trotzdem war unvernünftige Sabotage eine stets lauernde Gefahr. Der Widerstand formierte sich allmählich. Bei Philips gab es schon seit 1923 den sogenannten Kern, eine Vertretung des Personals, mit der wir uns seit Jahren regelmäßig berieten und die auch jetzt ihren Wert bewies. Mit den Mitgliedern unseres »Kerns« hatten wir verabredet, auf welche Weise wir in der Hauptverwaltung am Emmasingel die Gefechte mit den Deutschen führen würden. Unser Standpunkt war: Wenn die Arbeiter Treibriemen durchschneiden oder ähnliches anstellen, wird uns alles aus der Hand genommen. Dann übernimmt hier irgendein Deutscher die Leitung, der den Leuten solche Dinge schon abgewöhnen wird. Wenn unsere Mitarbeiter aber bereit sind, sich an die Vereinbarungen zu halten, die wir mit ihnen treffen, übernehmen wir es, den Rest mit den Deutschen durchzufechten.

An diese Parole hat sich die Belegschaft glücklicherweise meistens gehalten. Das schloß nicht aus, daß die Qualität vieler unserer Artikel stets mehr zu wünschen übrigließ, was wir jedoch nicht beanstandeten. Als einziges verlangten wir, daß unsere internen Absprachen eingehalten wurden, da wir sonst den Boden unter den Füßen verloren. Im übrigen wollten wir um jeden Preis vermeiden, daß öffentliche Sabotageakte festgestellt werden konnten.

Es konnte nicht ausbleiben, daß aus vielen vorgesehenen Lieferungen an die Deutschen nichts wurde. Auf unsere Mitarbeiter, ganz gleich an welcher Stelle, konnte man sich hierin verlassen, aber der Gegner war nicht geneigt, das ohne weiteres zu akzeptieren. Mehrmals im Jahr erschien bei uns eine Kommission aus Berlin, die feststellen sollte, inwieweit die Bestellungen ausgeführt worden waren. In Wirklichkeit war das immer wenig, aber unsere Produktionskurven bewegten sich in kräftig steigenden Linien, und zwar alle sechs Monate. Auf die Gespräche mit dieser Kommission bereiteten wir uns stets sorgfältig vor, wobei mein Kollege Dijksterhuis mit Hilfe von Herrn D. Swart dafür sorgte, daß die Erklärungen der einzelnen Abteilungen aufeinander abgestimmt waren. Gemeinsam zogen wir am selben Strang. Vormittags konferierten wir mit den Berliner Herren, bis zum Mittagessen, das besonders wichtig war. Wir verstanden es sogar in jenen mageren Jahren, diese Mahlzeit recht üppig zu gestalten. Die Folgen blieben nie aus. Wenn die Besprechung wiederaufgenommen wurde, verspürten unsere Besucher nur noch wenig Lust, sich eingehend mit Problemen zu befassen, und wir sorgten dafür, daß sie uns in der Überzeugung verließen, in den nächsten Monaten würde es besser.

In dieser Sache spielten unsere Produktionskurven eine nützliche Rolle. Wir konnten nicht vermuten, daß dieselben Kurven eines Tages, im Jahre 1942, solch dramatische Auswirkungen haben würden . . .

### Verbesserung des Image

Da Philips seine Tätigkeiten während des Krieges einschränken mußte und Reisen nicht mehr möglich waren, verfügte ich über mehr Zeit, die ich auf andere Weise zu nutzen versuchte. Teilweise kam das der organisatorischen Arbeit zugute. Gelegentlich fiel mir dabei etwas auf, das typisch für die perfektionistische Art meiner Landsleute ist: Manche Niederländer verloren bei ihrer Arbeit für die »Neuordnung« – übrigens in der besten Absicht – völlig aus dem Auge, daß es sich hier um eine von den Deutschen inszenierte Sache handelte. Wir Fabrikanten sahen zwar ein, daß wir uns der uns auferlegten Organisationsform nicht entziehen konnten, und in meiner Eigenschaft als Vizevorsitzender der Hauptgruppe Schwachstromindustrie widmete ich diesen Dingen sogar Zeit; doch diente uns die Gruppe eher dazu, Vereinbarungen zu treffen, Materialien untereinander zu verteilen und einen gemeinsamen Standpunkt den Behörden und den Deutschen gegenüber einzunehmen, als alle Verordnungen tadellos auszuführen.

Auch im Sektor Glühlampen vollzog sich eine gewisse Neuordnung, bei der unser Mitarbeiter, Herr Haver Droeze, als Vorsitzender des Fachbereichs 8 der Hauptgruppe Elektrotechnische Industrie auftrat. Zu einem bestimmten Zeitpunkt drohten uns Schwierigkeiten, und zwar durch einen unerwarteten deutschen Erlaß, der die Schließung von mehr als der Hälfte der niederländischen Glühlampenfabriken bezweckte. Die Deutschen wollten uns überlassen, wie wir das regelten, was wir jedoch ablehnten. Schließlich bestimmte ein deutscher Mitarbeiter Dr. Fischböcks, des deutschen Generalkommissars für Wirtschaft und Finanzen, welche Fabriken den Betrieb einstellen mußten. An erster Stelle waren kleinere Unternehmen davon betroffen. Da es sich hier um eine Maßnahme der Besatzungsbehörden handelte, vereinbarten wir, diese Firmen weiterhin mit Glühlampen zu beliefern, damit sie für die Dauer der Besatzung ihre Kunden bedienen konnten.

Weiterhin machte ich es mir in dieser Zeit zur Aufgabe, bessere Beziehungen zu unseren Kunden zu schaffen und dadurch das Vertrauen in Philips zu steigern. Wie mir schien, genoß Philips in den Niederlanden einen weniger

guten Ruf, als uns selbst lieb gewesen wäre. Wir galten zum Beispiel als un-nachgiebig, wenn unsere Rechte in Patentprozessen verteidigt werden muß-ten. Dabei ist zu bedenken, daß wir uns ständig einer scharfen Konkurrenz ausgesetzt sahen und größere Summen als jede andere niederländische Firma in die Forschung investierten. Wir konnten es daher nicht dulden, daß andere Firmen unsere Erfindungen nutzten, ohne Lizenzgebühren zu entrichten. Über das Für und Wider dieses Standpunktes möchte ich mich hier nicht äußern; jedenfalls litt unser Ruf darunter.

Im Glühlampenbereich lagen die Dinge ähnlich. Unser früherer Leiter der Verkaufsgesellschaft für die Niederlande und die Kolonien schwor auf feste Preise für unsere Glühlampen, wovon er sich nicht abbringen ließ. Der hohe Glühlampenpreis hatte zur Folge, daß es bei Kriegsausbruch in den Nieder-landen nicht weniger als dreiundzwanzig größere und kleinere Fabriken für Glühlampen gab. Die Hersteller mochten uns zwar dafür dankbar sein, aber die niederländischen Konsumenten merkten, daß Lampen hier teurer als im Ausland waren, was unserem Image Abbruch tat. Daher faßte ich während des Krieges den Beschluß, daß wir unsere Lampenpreise nach der Befreiung um 50 Prozent senken würden. Die Deutschen kamen uns jedoch zuvor: Sie verordneten plötzlich eine erhebliche Senkung des Verkaufspreises für Glüh-lampen.

Ansonsten kämpften wir noch mit Nachwirkungen der Krise. 1932 hatten wir einige junge Ingenieure entlassen müssen, wodurch das Gerücht entstan-den war, daß wir unsere Ingenieure ohne weiteres feuerten, was keineswegs der Wirklichkeit entsprach. Solche Dinge überzeugten mich davon, daß es der Mühe wert sein müsse, für einen besseren Klang unseres Namens zu kämp-fen, und heute glaube ich, daß wir im Kriege in dieser Richtung etwas erreicht haben. Meine eigenen Auffassungen haben sicherlich viel dazu beigetragen. Vor allem durch meine Arbeit in der FOEGIN, wo ich unseren Konkurrenten aus der Rundfunkbranche begegnete, konnte ich bewirken, daß wir mehr Verständnis als früher füreinander bekamen.

Auch unseren Vertragshändlern gegenüber bemühte ich mich, den Ruf von Philips zu verbessern. Sie waren unsere ältesten Geschäftskunden. In jener Zeit der Knappheit war es nicht möglich, ihnen die Waren zu verschaffen, die ihre Existenzgrundlage bildeten. Es war ein glücklicher Umstand, daß wir die Lieferung unseres ältesten Produktes, der Glühlampen, jederzeit aufrechter-halten konnten. Eigentlich ist es ein Wunder, daß Glühlampen während des ganzen Krieges trotz aller Schwierigkeiten lieferbar blieben. Auch sonst be-mühten wir uns, für unsere Vertragshändler zu tun, was in unseren Kräften

stand, um ihnen die Fortführung ihres Geschäfts zu ermöglichen.

Nach meinem Empfinden mußten wir als Firma überall dort helfen, wo es sich verantworten ließ. Wenn unserem Ruf damit gedient war, freuten wir uns darüber, aber das durfte nicht das Motiv sein. Das galt sowohl für die Hilfe, die wir der Widerstandsbewegung leisteten, als auch für die Hilfe an andere Personenkreise. Zu letzteren gehörte der Bürgermeister der Stadt Middelburg, Dr. Jan van Walré de Bordes, ein guter Freund von mir. Er genoß hohes Ansehen in seiner Stadt, vor allem durch sein Verhalten nach dem Einmarsch der Deutschen beim Kampf um Walcheren. Nach den Kriegshandlungen vom Mai 1940 sah es in Middelburg übel aus. Die alte Innenstadt war größtenteils zerstört; doch die Deutschen hatten – in ihrem anfänglichen Streben, die niederländische Bevölkerung für sich zu gewinnen – beim Wiederaufbau des berühmten Rathauses großzügig Hilfe geleistet. Für die Ausstattung des wiederhergestellten Baudenkmals hätte der Bürgermeister gern zwei kostbare flämische Wandteppiche erstanden, die um 1640 in Brügge angefertigt worden waren. Die Stadt verfügte nicht über die für den Ankauf erforderliche Summe, und so stiftete der Philipskonzern einen Betrag zum Erwerb der Teppiche, die heute einen der Rathaussäle zieren. Dabei blieb es nicht. Als den Middelburger Ratsherren ein besonders schöner antiker Schrank flämisch-brabantischer Herkunft angeboten wurde, ebenfalls zum Schmuck des Rathauses, legten wir auch dafür den Kaufpreis auf den Tisch. Später kam ein monumentaler Kamin dazu. Beim Wiederaufbau Rotterdams ermöglichten wir dem Schiffahrtsmuseum »Prins Hendrik« einige Ankäufe; wir finanzierten Restaurationen, alles ohne Mitwissen der deutschen Verwalter.

Was die Verbesserung unseres Rufes betraf, machte ich in den ersten Kriegsjahren eine Erfahrung, die vor allem deshalb so enttäuschend war, weil es sich um die Beziehungen zu einem für uns wichtigen Staatsunternehmen handelte. Während der Kriegsjahre saß unsere Forschungsabteilung nicht müßig herum; vor allem im Bereich des Fernmeldewesens erzielten wir beachtliche Erfolge. Es ließ sich voraussehen, daß nach der Befreiung beim Fernsprechedienst ein gewaltiger Rückstand aufzuholen wäre, und hierzu wollten wir beitragen können. Unsere Beziehungen zum niederländischen Post- und Fernmeldewesen PTT waren von jeher kühl gewesen. Das hatte ich mehrmals am eigenen Leibe erfahren. Wir durften zwar einige Artikel liefern, zum Beispiel unsere Pupinspulen, aber der PTT-Dienst bezog die Fernsprechapparatur schon seit der Vorkriegszeit von drei ausländischen Gesellschaften, ein Zustand, den wir gern geändert hätten. Obwohl mein Schwager

Otten und der damalige Generaldirektor des Post- und Fernmeldewesens schon seit Jahren miteinander verhandelt hatten, wurde ich den Gedanken nicht los, daß dieser PTT-Beamte Philips nicht mochte. Hingegen arbeiteten damals einige junge Ingenieure aus dem PTT-Laboratorium und aus unserer Forschungsabteilung begeistert zusammen mit dem Ziel, neue Möglichkeiten im Bereich der Trägertelephonie zu entdecken. Hier sah es vielversprechend aus, und gerade in der Besatzungszeit gab es erfreuliche kollegiale Kontakte. Auch unterhielten wir gute Beziehungen zu dem Direktor des Haager Fernsprechdienstes, Herrn Neher, einem tüchtigen Fachmann, der im geheimen bereits den nach dem Kriege erforderlichen Wiederaufbau vorbereitete.

Eines Tages kam mir ein seltsamer Bericht zu Ohren. Es hieß, der Generaldirektor des Post- und Fernmeldewesens befürchte, das Laboratorium der PTT-Sender in Kootwijk würde von den Deutschen beschlagnahmt; er beabsichtige deshalb, diese Institution der Obhut von Siemens zu übergeben! Ich begab mich sofort zu ihm und versuchte, ihn davon zu überzeugen, daß er eine niederländische Institution dieser Art besser unserem Laboratorium unterstellen könne; dann brauchten niederländische Ingenieure nicht unter den Deutschen zu arbeiten. Er wollte nichts davon wissen, auch dann nicht, als ich ihm versicherte, bei Kriegsende würde die alte Situation sofort wiederhergestellt. Das Gentlemen's Agreement schlug er ab. Ich fragte ihn, welchem Zweck denn all die Besprechungen mit Otten und die Zusammenarbeit der PTT-Ingenieure mit unseren Forschern gedient hätten? War das sinnlos gewesen? Sein Gesicht lief rot an, als er erklärte, das könne durchaus der Fall sein. Philips sei die letzte Firma, mit der er sich zusammentäte. Er setze in dieser Hinsicht kein Vertrauen in uns und sei nicht bereit, mit uns Vereinbarungen zu treffen. Ich war entrüstet, erstens weil er den deutschen Siemenswerken mehr vertraute als Philips, und zweitens, weil er uns jahrelang mit nutzlosen Beratungen hingehalten hatte. Der Vorfall hinterließ einen unangenehmen Nachgeschmack bei mir, den ich auch später nicht verlor, nachdem dieser Mann am Jahresende 1941 seinen Posten verlassen hatte, um sich zur Ruhe zu setzen.

## Deutsche Verwalter

Der Umgang mit den deutschen Verwaltern hat mich in der Besatzungszeit vor große Probleme und wachsende Schwierigkeiten gestellt. War ihre Posi-

tion schon nicht einfach, so war die meine es noch weniger. Ihre Aufgabe war es, Philips zu überwachen und dafür zu sorgen, daß alles bei uns gemäß den deutschen Wünschen und Interessen geschah. Dabei waren sie sich bewußt, daß sie keine echte Mitarbeit von uns erwarten konnten. Uns hingegen war deutlich, daß ihre Vorgesetzten stets mehr von ihnen verlangten, als sie leisten konnten.

Unsere ersten Verwalter, Dr. O. Bormann und O. J. Merkel, wurden Anfang Juli 1940 ernannt und am 20. Juli 1942 vom Reichsmarschall des Großdeutschen Reiches Hermann Göring ihres Amtes enthoben. Sie galten auf die Dauer uns gegenüber als zu nachgiebig. Vermutlich war Dr. Bormann darüber alles andere als unglücklich. Er hatte wenig Achtung vor dem Nazi-Regime. Mir war bekannt, daß er den Einmarsch der Deutschen in den Niederlanden bedauert hatte, und obgleich er sich bemühte, die Interessen der Philipswerke im Auge zu behalten, war er gezwungen, die deutschen Anordnungen durchzuführen. Darin wurde er dauernd gehindert, u. a. von unserem Rechtsberater, Herrn Guépin, der ihm ständig in die Quere kam. Anfangs war Dr. Bormann nicht einmal Parteimitglied, doch später blieb ihm nichts anderes übrig, als der National-Sozialistischen Deutschen Arbeiterpartei beizutreten, deren Abzeichen er indessen vorzugsweise an der Innenseite des Revers trug. Von Dr. Bormann möchte ich auf keinen Fall behaupten, daß er danach strebte, sich in seiner Position bei uns persönlich zu bereichern oder sich auf andere Weise Vorteile daraus zu verschaffen.

Herr Merkel unterhielt gute Beziehungen zu einigen hohen Offizieren, und wenn er sich aufmachte, um sie in Berlin oder sonstwo zu besuchen, belud er seinen Wagen mit Rundfunkapparaten, die er freigebig unter seinen Freunden beim Militär verteilte. Auf den ersten Blick war er entgegenkommender als sein Kollege. Anfangs pflegte er mir vorzuhalten, daß die Herren in Berlin vorzugsweise Österreicher mit der Verwaltung in den Niederlanden betrauten, weil diese »viel gemütlicher« seien. Der Reichskommissar für die Niederlande, Dr. A. Seyss-Inquart, und der Generalkommissar für Wirtschaft und Finanzen, Dr. H. Fischböck, waren seines Erachtens gute Beispiele dafür; mit ihnen, so meinte er, würde es »fabelhaft klappen«.

Im Nachsommer 1940 hatte ich ein sonderbares Gespräch mit Merkel. Er suchte mich im Büro auf und sagte zu mir:

»Herr Philips, ich möchte etwas Ernstliches mit Ihnen besprechen.«

Ich bot ihm einen Stuhl an und fragte, was los sei.

»Nun, Herr Philips, dieser Tage war ich in Den Haag, wo man mir sagte, man sei nicht sehr glücklich über die Art, in der die National-Sozialistische

Bewegung hier geführt wird. Da bleibt viel zu wünschen übrig. In dieser neuen Zeit wäre es sehr wichtig, wenn sich einige einflußreiche Holländer dahinter stellten. Solche Menschen könnten unglaublich viel für das Land tun. Es entstünde dann ein ganz anderes Verhältnis zwischen den Besatzungsbehörden und dem niederländischen Volk.«

Ich entgegnete: »Herr Merkel, wenn Sie mit mir über solche Sachen reden, betrachte ich das als Versuch der Anstiftung zum Landesverrat.«

Unverfroren blieb er beim selben Thema, und wieder sagte ich: »Herr Merkel, Sie müssen sich darüber im klaren sein, daß ich dies als Anstiftung zum Landesverrat ansehe.«

Zum dritten Mal deutete er die Möglichkeit an, ich könnte die *niederländische Nazi-Partei* NSB unterstützen, worauf ich antwortete:

»Herr Merkel, es wird wohl Zeit, daß *ich* diesen Raum verlasse, da ich über dergleichen nicht mit mir reden lasse.«

Bormann und Merkel waren charakterlich sehr verschieden. Bormann hätte solche Dinge nie zu mir gesagt, da er die Nazi-Mitläufer innerlich ebenso sehr verabscheute wie ich. Bei Merkel lag das anders. Wenn seine deutschen Freunde in Den Haag ihm nahelegten, dafür zu sorgen, daß sich Herr Philips mit einigen Freunden der NSB annähme, weil das auch für Holland viel besser wäre, dann tat er das. Damals sonnten sich die Deutschen hier noch in dem Vorgefühl, sie wären die künftigen Herren ganz Europas, und hätte Merkel sein Ziel erreicht, so hätte er damit in Berlin einen besonders guten Eindruck gemacht.

Merkels Charakter zeigte sich vor allem in der Affäre um zwei Gemälde von Lukas Cranach dem Älteren, aus der Sammlung meines Vaters, die Luther und Melanchthon darstellten. Bald nach dem Einmarsch der Deutschen wurde bekannt, daß Reichsmarschall Hermann Göring ein ehrgeiziger Sammler von Kunstschätzen war. Auch die Kollektion meines Vaters durfte sich seines Interesses erfreuen, und Merkel tat, was er konnte, um bedeutende Stücke für Göring zu erwerben. Wir teilten ihm mit, der Großteil dieser Sammlung befände sich nicht mehr in den Niederlanden, sondern sei nach Skandinavien und von dort wahrscheinlich nach Amerika gebracht worden. In Wirklichkeit lagerten die Gemälde im Tresor einer Haager Bank.

Auf diese Weise gelang es uns, den Angriff auf unseren Kunstbesitz vorläufig abzuwehren. Zu einem bestimmten Zeitpunkt wollte Göring seine Kollektion speziell um Werke Cranachs bereichern, und wieder erkundigte sich Merkel nach den beiden Cranachs aus dem Besitze meines Vaters. Er tat es so nachdrücklich, daß wir es schließlich für geraten hielten, die Gemälde aus ih-



rem Versteck auftauchen zu lassen, um gefährliche Nachforschungen zu vermeiden. Wir ließen sie bei uns im Haus aufhängen, und als Merkel sich hartnäckig immer wieder nach ihnen informierte, wurde ihm schließlich mitgeteilt, sie hingen bei uns zu Hause. Begierig erschien er sofort, um sie sich anzusehen, wobei er uns zu verstehen gab, wir könnten für die beiden Cranachs jeden Preis verlangen. Ich antwortete ihm, von Geld könne keine Rede sein, die Gemälde seien unverkäuflich.

Er merkte, daß ich unnachgiebig blieb, und versuchte es auf andere Art. Zu der Zeit haperte es stets mehr bei der Materialbeschaffung, was Merkel sehr gelegen kam. Er ließ durchblicken, wenn keine Cranachs kämen, würden auch die Grundstofflieferungen aus Deutschland eingestellt. Das machte Eindruck, auch im Direktorium. Lang und breit berieten wir uns darüber, ob es anging, um zweier kleiner Gemälde willen die Existenz von Tausenden zu gefährden. Wieder suchte Merkel uns auf, wieder sprach er von den Cranachs, bis meine Frau schließlich sagte: »Herr Merkel, wenn Sie sie stehlen wollen, müssen Sie es tun, aber kaufen können Sie die Bilder nicht.« Vorher hatte meine Frau auf die Rückseite des Lutherbildnisses das Lutherlied geschrieben. Tatsächlich – Merkel nahm die Bilder mit!

Nach der Befreiung erhielten wir das Lutherbildnis – auf dessen Rückseite sich noch die von meiner Frau angebrachte Aufschrift befand – aus Deutschland zurück, während das Bildnis Melanchthons verschollen blieb.

Jahre später ist Merkel – inzwischen in Vergessenheit geraten – unter recht ärmlichen Umständen gestorben. Dr. Bormann saß nach dem Kriege eine Zeitlang im Gefängnis von Herzogenbusch, wo er sich die Freundschaft des Gefängnisdirektors erwarb. Als er die Achtzig überschritten hatte, besuchte ich ihn in Locarno, und wir versöhnten uns. Er machte Eindruck auf mich durch die Art, in der er seine hilfsbedürftige Frau versorgte. Über die Schwierigkeiten während der Eindhovener Zeit konnten wir nun mit einiger Ironie sprechen.

Als wichtigster Nachfolger von Bormann und Merkel erschien Dr. L. W. Nolte, Direktor der Nürnberger AEG-Niederlassung. Er war durch und durch Fabrikant, ein Mann, der produzieren und nochmals produzieren wollte. Den Philipswerken brachte er Respekt entgegen; die Tradition Merkels, ganze Wagenladungen Rundfunkapparate zu verschenken, setzte er jedoch fort. Nach ihm kamen noch mehrere Verwalter, die einander in stets schnellerem Tempo abwechselten. Immer schwerer wurde der Druck, den sie uns auferlegten, und auch im persönlichen Bereich nahmen dadurch die Schwierigkeiten und Bedrohungen zu.

Auf unsere Forschungsabteilung konnten die Besatzungsbehörden kaum Einfluß gewinnen. Wir befaßten uns dort mit einer Reihe von Forschungsthemen, die von deutscher Seite genehmigt worden war. Die Fortschritte wurden alle vier bis sechs Monate überprüft. Das Ergebnis war meistens enttäuschend, weil so mancher Forscher auch an anderen Projekten arbeitete. Zum Glück brachten wir in Erfahrung, wann ein »Inspekteur« im Anzug war, so daß bei seinem Eintreffen die richtigen Instrumente und Modelle auf den Tischen standen, statt etwa des kompletten 15-kW-Rundfunksenders, der kurz nach der Befreiung Eindhovens als Sprachrohr von »Herrijzend Nederland« – Auferstehende Niederlande – in den Äther kommen sollte! Auch wurde viel an Rundfunkmaterial für illegale Zwecke herumgebastelt, wovon ich jedoch nichts wußte. Das war stillschweigend abgesprochen. Unsere Fernsehversuche konnten wir ungestört fortsetzen, weil die Deutschen deren Bedeutung für die Zeit nach dem Kriege einsahen, wobei ihnen klar war, daß ihre eigenen Fabriken sich damit nicht befassen konnten.

Je länger der Krieg dauerte, desto mehr versuchte ich dahinterzukommen, was die Verwalter nun wieder ausbrüten und welche Schwierigkeiten sie für uns bereithalten mochten. In meinen Augen waren sie Laufburschen der Besatzungsbehörden. Tauchte ein neuer Verwalter auf, so hielt ich es für ratsam, ihn kennenzulernen, da ich mich mit ihm würde abgeben müssen und nicht wollte, daß er mir von vornherein feindlich gesinnt war. Die Verwalter sollten sagen können: »Mit Philips kann man zwar nicht über unser Nazi-System reden, aber er hält sich an Absprachen, die man mit ihm trifft.« Meine Taktik einem Neuankömmling gegenüber bestand darin, daß ich ihn eines Abends besuchte und ihm dann darlegte, was Philips eigentlich war und wie wir arbeiteten. Er hatte dann das Gefühl, daß man sich um ihn kümmerte. Wenn nämlich ein solcher Mann ausschließlich auf die Information einiger niederländischer Nazis angewiesen war, die ihm alles mögliche weismachten, oder auf Kontakte mit anderen Deutschen, so konnte das den Beziehungen zwischen ihm und uns nur schaden. Deshalb hielt ich es für meine Pflicht, alle zwei Monate einige Stunden lang mit den Herren zu reden. Das geschah vorzugsweise bei ihnen zu Hause, nicht im Büro. Für die Verwalter waren einige Häuser beschlagnahmt worden, in denen früher Philips-Mitarbeiter gewohnt hatten, die die Niederlande rechtzeitig verlassen hatten, um unseren Stab im Ausland zu stärken.

Persönlich hatte ich es bei den Kontakten mit den Verwaltern nicht immer leicht. So entsinne ich mich eines Tages, an dem mir eine schwierige Unterredung mit den Verwaltern bevorstand. In meinem Herzen wütete ein so

grimmiger Haß gegen diese Männer, daß ich selbst nur allzu gut erkannte, ich würde nichts für unsere Leute erreichen können, wenn ich – von solchen Gefühlen beherrscht – ein Gespräch mit ihnen führen mußte. Zugleich war ich mir bewußt, daß es nicht gut sein konnte, Menschen zu hassen, wer sie auch sein mochten. Es gab nur einen Ausweg. In meinem Zimmer kniete ich nieder und betete: »Herr, nimm aus meinem Herzen diesen Haß gegen Männer, die zwar von einem teuflischen System besessen sind, aber doch Mitmenschen sind.«

Danach fand die Unterredung statt, und ich legte meine Argumente sachlich dar. Ich spürte, daß mein Widersinn gegen die Gesprächspartner tatsächlich von mir abgefallen war. Natürlich konnten wir uns nicht einigen, aber die Verwalter respektierten meine Argumente. Ohne sie zu frustrieren, war es mir gelungen, meinen Standpunkt zu behaupten.

Die Erfahrung hat mich gelehrt, daß Gott dem Menschen am besten helfen kann, wenn dieser sich mehr oder weniger hilflos fühlt. Es gibt genug Gelegenheiten dafür, vor allem in Kriegszeiten.

In einem Punkte waren sich unsere Verwalter merkwürdig einig: Sie hegten nicht den mindesten Respekt vor den Anhängern Musserts – des Leiters der niederländischen »National-Sozialistischen Bewegung« –, den NSB-Mitgliedern. Sie durchschauten, was diese Mitläufer in Wirklichkeit wert waren. Das wirkte sich meiner Auffassung nach stärker aus, als es auf den ersten Blick erscheinen mochte. Unter unseren 20 000 Mitarbeitern gab es kaum 200 NSB-Mitglieder, und unter diesen nur wenige Fanatiker. Niemand von ihnen bekleidete jedoch einen bedeutenden Posten. Daher blieben wir verschont von zweifelhaften Ernennungen von NSB-Leuten und ähnlichen Personen, wie sie in manchen Firmen, mehr oder weniger unter Zwang, vorkamen.

Wer ein Unternehmen oder eine Organisation zerstören will, kann sich kaum eines besseren Mittels bedienen, als die falschen Personen an die falsche Stelle zu setzen. Wenn etwa ein Werkstattleiter, dem die erforderliche Eignung dazu fehlt, zum Abteilungsleiter befördert wird, so geht der Mann daran zugrunde, und seine Untergebenen, ja die ganze Abteilung muß darunter leiden. Nicht zuletzt hatten wir es der reservierten Haltung unserer Verwalter den NSB-Mitgliedern gegenüber zu verdanken, daß wir den Geschäftsgang bei Beförderungen in der Firma fest in der Hand behielten. Auf diese Weise blieb das Rückgrat unserer Organisation in den Niederlanden intakt.

Genau besehen, blieben die Verwalter immer an der Außenseite stehen; zur echten Mitarbeit ließ Philips es nicht kommen, und das meiste vollzog

sich ohne ihr Mitwissen. Das galt ebenso für meine Bemühungen, unser Image zu verbessern, wie für einige bedeutende Fälle der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, die während der Besatzung zustande kam oder durch die Kriegsverhältnisse einen anderen Charakter erhielt. So arbeiteten wir beispielsweise seit vielen Jahren mit Vitrite Works in Middelburg zusammen, einem ursprünglich englischen Unternehmen aus dem neunzehnten Jahrhundert, als englische Industrielle zahlreiche Fabriken auf dem europäischen Kontinent gegründet hatten. Wir hielten 50 Prozent des Kapitals, und während des Krieges zeigte sich, daß diese Middelburger Gesellschaft zwar ein ausgezeichnetes Produkt herstellte, trotzdem aber bei Wiederherstellung normaler Verhältnisse nicht imstande wäre, die erforderlichen Betriebsmodernisierungen durchzuführen. Wir wollten also unseren Anteil vergrößern. Die Verhandlungen mit den Beteiligten in Seeland verliefen spröde trotz der Hilfe, die mir von Herrn Guépin, unserem Rechtsberater, zuteil wurde. Die Seeländer wollten den seeländischen Charakter der Vitrite Works erhalten, ein Wunsch, dem wir schließlich nachkommen konnten, indem wir unter anderem den Sitz der Firma in Middelburg ließen und drei Seeländer im Aufsichtsrat behielten. Nach der Übernahme fast des gesamten Kapitals wurde dank unserer Hilfe die gewünschte Modernisierung sichergestellt. Ferner gelang es uns während der Besatzung, die Zusammenarbeit mit den »Draad- en Kabelfabrieken« anders zu gestalten, was nach der Befreiung zu einer bedeutenden Entwicklung führen sollte. Bei beiden Unternehmen war ich, in der Nachfolge meines Vaters, Vorsitzender des Aufsichtsrates:

Eine erstaunliche Entwicklung wurde eingeleitet durch eine vorsichtig inszenierte Zusammenarbeit mit einer kleinen Amsterdamer Grammophonplattenfabrik, die über eine Lizenz der englischen Decca-Gesellschaft verfügte. Direktoren waren die Herren van Zoelen. Lebhaft entsinne ich mich der entscheidenden Verhandlungen, die ich im Oktober 1942 in Zaltbommel mit den beiden führte. Schon damals ahnte ich, daß die Schallplatte sich für Philips zu einem wichtigen Artikel entwickeln würde; daß wir aber, zusammen mit Siemens, einmal zu den Größten in diesem Bereich gehören würden, konnte ich nicht vermuten. Solche Illusionen lagen mir damals fern.

Das alles geschah, ohne daß die Verwalter das geringste davon merkten! Bei mir spielte dabei auch die Erwägung eine Rolle, daß es das beste sei, einen Teil unserer Mittel für Zusammenarbeit zu verwenden, deren Früchte wir nach der Befreiung pflücken konnten. Ständig wollte ich vorausplanen für die Zeit nach der Befreiung, und einen weitreichenden Entschluß in dieser Richtung faßte ich im Jahre 1942, als ich anordnete, die Anzahl Schüler un-

serer Jungenberufsschule zu verdoppeln. Ich erwartete, daß wir nach der Befreiung viele Facharbeiter brauchen würden, was sich als richtig erwies: Sie waren bitter nötig. Kurzfristig gesehen, bot diese Verdoppelung andere Vorteile. Vielen jungen Leuten konnten wir zu einer guten Ausbildung verhelfen, die sie außerdem davor schützte, zum Arbeitseinsatz nach Deutschland einberufen zu werden; dies hatte wiederum zur Folge, daß wir für unsere Schule aus den besten jungen Burschen auswählen konnten.

Eine Frage, die sich die Männer an der Spitze der Philipswerke in diesen schweren Jahren stets wieder stellten, lautete: Wie erhalten wir unsere Organisation in guter Kondition bis nach der Befreiung? Die Erhaltung einer Organisation vergleiche ich gern mit einem Park. Eine gut geführte industrielle Organisation wächst wie ein großer Park. Überall stehen Bäume im richtigen Verhältnis zueinander, wobei man zeitig für neue Anpflanzungen sorgt, um schwächeres Holz zu ersetzen. Wenn aber über einen solchen Park ein vernichtender Sturm hinwegrast, wird sich der Mensch seiner Machtlosigkeit bewußt. Danach kann er wieder junge Bäume pflanzen, in der Hoffnung auf Wachstum, aber er ist um viele Jahre zurück, auch wenn die jungen Bäume anwachsen wollen. Nach der Befreiung erfüllte es uns mit Befriedigung, daß das Gefüge intakt geblieben war, obwohl der Sturm manche Bäume entwurzelt hatte. Mit anderen Worten: Trotz der deutschen Einmischung konnte die niederländische Philipsorganisation sofort wieder auf der ganzen Linie aufblühen.

## X. KAPITEL

---

### DIE SPANNUNG WÄCHST

Wie nach den Rückschlägen, die die Deutschen in Rußland und auch an politischen Fronten hinnehmen mußten, zu erwarten war, vergrößerten sich die Schwierigkeiten für Philips in Eindhoven zusehends. Anfangs hatten die Nazis erwartet, daß das niederländische Volk im Kampf der Deutschen gegen Rußland – das heißt im Kampf gegen den Kommunismus – Partei für Deutschland ergreifen würde, doch davon konnte keine Rede sein. Der Rußlandfeldzug stellte schwere Anforderungen an die deutsche Rüstungsindustrie. Hitler mußte für das Heer bereits seine Reservemannschaften einsetzen, und nun wurden die besetzten Gebiete unter Leitung von Fritz Sauckel systematisch dazu gezwungen, Arbeitskräfte für die deutsche Industrie zur Verfügung zu stellen. Offiziell hieß diese Aktion in den Niederlanden »Arbeitseinsatz im Ausland«; die Bevölkerung aber sprach nur von »Zwangsarbeit«. 1942 hatten wir bei Philips zum ersten Male etwas mit der »Sauckel-Aktion« zu tun, gegen die wir uns natürlich aufs schärfste wehrten. Sauckels Leute bekamen bei uns zu hören, daß die Aktion völlig im Widerspruch zur Haager Landkriegsordnung stünde und wir sie deshalb nicht unterstützen würden. Trotzdem mußten unsere Leute nach Deutschland. Die Herren von der Sauckel-Aktion griffen zu Zwangsmaßnahmen, und trotz unseres Widerstandes wurden während des Krieges insgesamt rund 3000 Philips-Mitarbeiter dazu gezwungen, in Deutschland zu arbeiten. Zum größten Teil waren junge Menschen zwischen 18 und 20 Jahren davon betroffen.

Wir reagierten unterschiedlich auf diese Maßnahmen der Besatzungsmacht. Zunächst einmal dienten sie uns als Begründung für den Produktionsrückgang von Artikeln, die für die Deutschen wichtig waren. Immer, wenn sie sich über schlechte oder zu geringe Lieferungen beklagten, konnten wir diesen Mangel damit erklären, daß gerade die Arbeitskräfte, die für die betreffende Produktionssparte benötigt würden, von den Deutschen weggeholt worden wären. Daneben gab es die Dienststelle »Bureau Buitenlandgangers«, die Teil unserer Sozialabteilung war und ständig in Kontakt mit unseren Leuten im Ausland stand. Das Arbeitsverhältnis blieb also bestehen. Wir halfen den Philipsleuten in Deutschland über die schwere Zeit hinweg, indem

wir im Briefwechsel mit ihnen standen und ihnen Lektüre und Päckchen sandten. Die zurückgebliebenen Familienangehörigen waren uns dankbar dafür.

Uns war klar, daß die Besatzungsmacht immer stärker versuchen würde, Niederländer, die nicht in den Arbeitsprozeß eingeschaltet waren, nach Deutschland zu schicken, weil es dort an Arbeitskräften mangelte. Unsere Aufgabe war es daher, möglichst viel Personal zu beschäftigen, das möglichst wenig erwirtschaften sollte. Dazu bedienten wir uns verschiedener Methoden, wobei Lehrgänge und Betriebssport im Mittelpunkt standen.

Mein Ausgangspunkt war zunächst, unsere Mitarbeiter in dieser Zeit möglichst viel lernen zu lassen. Dabei dachte ich hauptsächlich an unsere im Verkaufsbereich tätigen Angestellten, die auf ihrem Gebiet faktisch nichts mehr zu tun hatten. Aus diesem Grunde benannten wir unsere Verkaufsabteilungen in Planungsabteilungen um. Ich hatte dadurch viele Schwierigkeiten: Ein Kaufmann will aktiv sein, er will verkaufen; Pläne machen ist unter seiner Würde. Planungsgruppen aber konnte ich den Deutschen gegenüber vertreten; Verkaufsabteilungen nicht mehr. Was gab es schließlich noch zu verkaufen? Unsere Sprachkurse waren hauptsächlich für unsere Büroangestellten gedacht, die gleichfalls so gut wie nichts zu tun hatten. Es handelte sich um Personal, das mit Menschen aus aller Herren Länder verhandelt hatte. In diesen Abteilungen spielten die Männer stundenlang Karten, und die Frauen strickten, was den Deutschen natürlich nicht entging. In großem Umfang wurden Sprachkurse eingerichtet, in denen man Französisch, Deutsch, Englisch, Italienisch und Spanisch lernen konnte. Wer wollte, konnte sich dazu anmelden, und der Unterricht fand natürlich während der Arbeitszeit statt, wobei sehr viel Wert auf Konversation gelegt wurde. Beim Mittagessen bildeten sich in unseren Kantinen automatisch verschiedene Gruppen, da wir französische, italienische und anderssprachige »Tische« eingerichtet hatten. Während unsere Angestellten den »Philipsbrei« löffelten, unterhielten sie sich mehr schlecht als recht in der betreffenden Sprache.

Es gab stets weniger Lebensmittel für die Bevölkerung, und wir versuchten, unseren Angestellten mit Hilfe einer Kantinenmahlzeit wenigstens etwas Zusatznahrung zu verschaffen. Der »Philipsbrei« war eine warme Mahlzeit, die hauptsächlich aus Kartoffeln bestand. Wir bemühten uns aber, ein wenig Fleisch oder zumindest etwas Soße hineinzutun. Für diese Mahlzeit erhielten wir besondere Zuteilungen. Niemand wird sich besonders positiv über ihren Nährwert ausgesprochen haben, aber die Mahlzeit füllte den Magen wenigstens halbwegs – und sie war zusätzlich. Über diesen Philipsbrei machte man

sich oft lustig; wurde er aber ausgeteilt, so drängelten sich alle, um etwas abzubekommen.

Daneben gab es unseren Betriebssport. Solche Veranstaltungen waren bis dahin ungebräuchlich gewesen, aber durch Erklärungen, wie »es ist gut für die Gesundheit unserer Mitarbeiter« und »das stärkt die Moral«, fiel es mir nicht schwer, den Deutschen unseren Einfall zu »verkaufen«. Ihnen gefiel die Idee. Jedem Betriebsmitglied wurde täglich eine halbe Stunde Gymnastik zubilligt. Insgesamt erforderte das eine dreiviertel Stunde, weil man die verschiedenen Räume, die wir dafür einrichteten, aufsuchen mußte. Ein weiterer Vorteil lag darin, daß ich für den Betriebssport einige Kräfte einstellen konnte, darunter an erster Stelle Hauptmann Paters, der früher zu den führenden Leuten der Abteilung »Fortbildung und Erholung« bei den Streitkräften gehört hatte. Er sollte für Philips den Betriebssport organisieren, was ihm ausgezeichnet gelang. Wir hatten auch einige gute Gymnastiklehrer, die früher beim Militär gewesen waren. Außerdem stellten wir eine Anzahl ehemaliger Offiziere für den Werklufschutz ein. Diese einstigen Militärs fanden bei uns einen Arbeitskreis, der ihnen einen gewissen Schutz bot.

## Bombenangriffe

Zu den erschütterndsten Ereignissen während des Krieges gehörten für mich die beiden Bombenangriffe der alliierten Luftmacht, die auf unsere Betriebe in Eindhoven gerichtet waren. Die Angriffe trafen uns völlig überraschend. Unserer Meinung nach stellten wir so wenig Waren für Deutschland her, daß diese Produktion niemals der Grund für ein Bombardement sein könnte. Der erste Bombenangriff fand am 6. Dezember 1942, der zweite am 30. März 1943 statt. Die Direktion war darüber völlig in Unkenntnis gelassen worden, ebenso unser Stab in Amerika. Später erfuhr ich von meinem Vater, wie nahe es ihm gegangen war, daß vor diesen Bombardements niemand Rücksprache mit denjenigen unserer leitenden Mitarbeiter gehalten hatte, die sich auf alliierter Seite befanden. Sie wußten doch besser Bescheid über die wahren Verhältnisse und hätten genau sagen können, welche Teile unseres Produktionsapparates am wirksamsten hätten ausgeschaltet werden können. Um ein Beispiel zu nennen: Unsere Senderfabrik befand sich in Hilversum. Wäre dieses Gebäude nur von einer einzigen Bombe getroffen worden, so hätten unsere Leute dort bestimmt dafür gesorgt, daß die wichtigen Teile der Produktions-



maschinerie unbrauchbar geworden wären. Nach dem Kriege erfuhren wir, daß die Alliierten von einem Luftangriff auf die Hilversumer Fabrik abgesehen hatten, weil das Gebäude mitten in einem Wohnviertel lag.

Unserer Meinung nach war der Bombenangriff vom 6. Dezember eine Folge der schönen Diagramme, die wir für unsere Sitzungen mit der Berliner Kommission hatten anfertigen lassen, damit die deutschen Herren zufriedengestellt nach Hause gehen würden. Dabei hatte es sich um Pläne gehandelt, die niemals verwirklicht werden sollten. Diese Diagramme waren vielen Mitarbeitern unter die Augen gekommen, darunter auch manchen, die dem Widerstand angehörten. Für sie war es ein Leichtes, diese Angaben Gruppen zuzuspielen, die mit den Alliierten in Verbindung standen, so daß man zu gegebener Zeit dort drüben zueinander sagte: »Nun seht doch mal, was bei Philips in Eindhoven alles vor sich geht!« – Daß wir im Gegenteil alles unternahmen, um diese Dinge *nicht* herzustellen, wurde weniger schnell weitergeleitet.

An jenem fatalen Sonntagmorgen waren meine Frau und ich mit meiner Schwester Jetty van Riemsdijk und ihrem Mann zu Besuch bei einer Kusine, die gerade Kindstaufe feierte. Dort tranken wir nach der Kirche die übliche Tasse Ersatzkaffee, als wir plötzlich in der Ferne ein Geschwader tieffliegender Flugzeuge ankommen sahen. Da wir uns am Stadtrand befanden, konnten wir alles deutlich sehen, und wegen der großen Anzahl vermuteten wir sofort, daß es sich um englische Flugzeuge handelte. Unsere erste Reaktion war: Sollte der Eindhovener Bahnhof das Ziel sein? Plötzlich sahen wir die Bomben fallen, wir hörten das Dröhnen der Einschläge, und mit Entsetzen wurde uns bewußt, daß unsere eigene Stadt bombardiert wurde! So schnell wie wir konnten, fuhren mein Schwager und ich mit dem Tandem zu unserem Haus »De Laak«, wo wir zum Glück alle unsere Lieben wohlbehalten vorfanden. Aus der Ferne sahen wir, daß die »Demer«, die Hauptgeschäftsstraße Eindhovens, bereits brannte. Meine Frau und meine Schwester kamen später mit dem anderen Tandem nach.

Von unserem Hause aus fuhr ich sofort mit dem Fahrrad in die Innenstadt. Erst jetzt erfaßte ich, daß unsere Fabriken das Ziel des Luftangriffs waren. Für kurze Zeit wurde es ruhig am Himmel, so daß ich meinte, das Bombardement wäre vorbei. Aber während ich zum Emmasingel fuhr, kam noch eine letzte Welle Bomber angestürmt. Schnell suchte ich Deckung in einem Fahrradgeschäft. Inzwischen hatte ich schon gesehen, daß unser Verwaltungsgebäude getroffen worden war. Ein Brand war ausgebrochen. Nun wollte ich unbedingt die beiden Porträts retten, die Jan Veth im Jahre 1916 anlässlich des

25jährigen Bestehens der Firma von meinem Vater und Onkel Gerard gemalt hatte. Zum Glück waren die anderen Gemälde und Kostbarkeiten aus dem Gebäude schon seit längerem in Sicherheit gebracht worden. Die Porträts hingen im Sitzungssaal des Aufsichtsrats zu ebener Erde. Durch ein Fenster stieg ich hinein, einen Helm auf dem Kopfe. Einige Feuerwehrleute begleiteten mich, und ich verteilte schnell eine Portion guter Zigarren unter ihnen, die mein Vater in einem Schrank zurückgelassen hatte. Von meinem Schreibtisch konnte ich ein silbernes Rauchservice mitnehmen, das mir meine Kollegen vor einem Jahr geschenkt hatten. Ich ging zum Sitzungsraum und öffnete die Tür, aber im selben Moment fiel ein großer Teil der Decke herunter. Unsere Feuerwehrleute wollten mich nicht in das Zimmer gehen lassen, weil es ihnen zu gefährlich erschien. Daher mußte ich die Porträts dem Feuer preisgeben. Das Gebäude brannte völlig aus.

Die Zerstörungen in der Stadt und in unseren Fabriken waren groß. Den Zeitpunkt des Bombenangriffs – einen Sonntagmorgen nach dem Nikolausfest – hatten die Alliierten zwar so gewählt, daß die Fabriken nicht in Betrieb waren, aber unter der Bevölkerung gab es über hundert Tote; in den Krankenhäusern lagen Dutzende Verwundeter, und ein Teil Eindhovens war vom Feuer verwüstet. Meine Frau und meine Schwester Jetty besuchten alle Verwundeten. Sie erzählten uns von diesen Besuchen, wobei uns eine Sache besonders stark berührte: Kein einziger Eindhovener richtete auch nur den geringsten Vorwurf an die Adresse der Alliierten! Ein Mann hatte seine Frau und drei seiner sieben Kinder verloren. Trotzdem kam kein Wort der Anklage über seine Lippen. Die Moral der Eindhovener Bevölkerung nach diesem Bombardement war vorbildlich.

Meine Reaktion auf den Angriff steht mir noch deutlich vor Augen. Ich war tief bewegt, als ich sah, wie die Fabriken, die unter großen Anstrengungen gebaut worden waren und Tausenden von Menschen Arbeit gaben, in Flammen aufgingen. Auf eine grausame Art und Weise wurde ich hier mit der Härte des Krieges konfrontiert, aber ich erkannte auch, daß dieser Krieg gegen die Deutschen hart geführt werden mußte, wenn er gewonnen werden sollte. Dieser Gedanke versöhnte mich mit dem höllischen Schauspiel, dessen Sinn mir nun deutlich wurde. Zugleich nahm ich mir fest vor, mich durch dieses Geschehen nicht entmutigen zu lassen; es erschien mir als Beweis für die Stärke unserer Alliierten, die dort zuschlagen konnten, wo sie es für notwendig hielten. Ich hatte das Gefühl, daß es nun meine Pflicht sei, unseren Mitarbeitern beizustehen. Es gab manche, die irgendwo in einer Ecke ihren Tränen freien Lauf ließen, und ich hatte Verständnis dafür. Ein Stück Le-

benswerk war vernichtet. Das war die Last des Krieges, die wir zu tragen hatten. Nun, dem mußten wir auf die richtige Art und Weise entgegentreten! Bei diesem Gedanken gewann der Unternehmer in mir wieder die Oberhand: Es stand für mich fest, daß wir diese Chance nutzen mußten, um unsere Fabriken besser und zweckmäßiger wiederaufzubauen. Morgen würden wir mit den Plänen zu diesem Werk anfangen!

Schon am nächsten Morgen erhielt ich Besuch aus Den Haag. Die Herren Woltersom und Hirschfeld, sowie Diplomingenieur Ringers, Regierungskommissar für Wiederaufbau, kamen nach Eindhoven, um die Folgen des Bombenangriffs in Augenschein zu nehmen. Mit Ringers verstand ich mich ausgezeichnet, und in diesem Moment waren wir auf seine Hilfe am stärksten angewiesen. Ringers hat uns nicht im Stich gelassen. Mir war vor allen Dingen wichtig, mit dem Wiederaufbau unserer Fabrikräume möglichst schnell zu beginnen. Dabei wollten wir unser gesamtes Personal beschäftigen, um den Deutschen keinen Vorwand zu geben, unsere Arbeiter zu deportieren. Die ersten Monate brauchten wir zum Aufräumen. Bei einem Luftangriff entsteht unabsehbarer Glasschaden, und endlos lange waren unsere Arbeiter mit nichts anderem beschäftigt, als unzählige Glasscherben aus den Fensterrahmen herauszuklopfen. Danach mußten wir die Fenster im Hinblick auf den kommenden Winter und wegen des Glasmangels provisorisch mit Pappkarton dichten. Vorläufig war nicht daran zu denken, das Loch in unserer Produktion zu schließen.

Über das Bombardement verbreiteten wir zwei verschiedene Versionen. Den Deutschen sagten wir, der Schaden sei nicht so erheblich. Unsere Produktion hätte zwar großen Schaden erlitten, wir meinten aber, unsere Leistungsfähigkeit könne bald wiederhergestellt sein. Diese Erklärung war notwendig, um unsere Leute vor der Deportation nach Deutschland zu schützen, und wir hatten Erfolg. Die andere Deutung wurde möglichst intensiv innerhalb der Firma verbreitet, in der Absicht, daß sie über die Untergrundbewegung zu den Alliierten gelangen würde. Nach dieser Auslegung hatte das Bombardement so großen Schaden angerichtet, daß die Geschwader nicht zurückzukommen brauchten. Die Wahrheit lag irgendwo in der Mitte. Der Besatzungsmacht gegenüber benutzten wir den Bombenangriff stets wieder als Vorwand, um den Rückstand bei allerlei Lieferungen zu erklären. In Wirklichkeit war der Gesamtschaden sicher nicht zu unterschätzen, und allmählich stellten wir fest, daß auf Katastrophen, wie z. B. einen Luftangriff oder einen Brand, stets drei Stadien folgen. Der erste Eindruck ist: Was für ein gewaltiger Schaden! Dann beginnt das zweite Stadium, in dem man bemerkt,

daß es hier und da besser aussieht, als man gedacht hatte. Zum Beispiel stellt sich dann heraus, daß schwere Maschinen durchaus wiederhergestellt werden können. Derartige Erfahrungen haben dazu beigetragen, daß die unaufhörlichen Luftangriffe der Alliierten auf die deutsche Rüstungsindustrie weniger Schaden anrichteten, als ihre Luftfotos vermuten ließen. Schließlich, in der dritten Phase, gelangt man zu der Folgerung, daß der Schaden in Wirklichkeit doch ziemlich groß ist.

Die drohende Gefahr neuer Luftangriffe zwang uns, viele Abteilungen auszuquartieren, weil in den oberen Stockwerken der Gebäude nicht mehr gearbeitet werden durfte. Wir mieteten deshalb in Schulen und stillgelegten Fabriken Räume, die teilweise von unseren kleinen Entwicklungsabteilungen benutzt wurden. Eine dieser Abteilungen befaßte sich mit Stereophonie. Ein Vorteil war, daß die überall verteilten Gruppen ungestört arbeiten konnten, ohne daß die Deutschen sie ständig kontrollierten.

### Die Unfreiheit verdichtet sich

Als Großbetrieb brauchten wir für unsere Produktion eine Menge Materialbezugscheine, und stets waren viele Mitarbeiter unserer Einkaufsabteilung unterwegs, um solche Scheine zu ergattern und vor allem die bewilligten Materiallieferungen zu erhalten. Auf diese Weise hatten wir es verstanden, in unseren Fabriken beträchtliche Mengen inzwischen selten gewordener Metalle anzuhäufen. Wir verfügten sogar über soviel Kupfer und Aluminium, daß die deutschen Fabriken, die weniger Menschen auf die Jagd nach solchen Metallen schicken konnten, neidisch darauf waren. Diese Materialien dienten unter anderem zur Herstellung verschiedener Produkte, die nichts mit der Rüstung zu tun hatten, wie z. B. Röntgenapparate für medizinische Zwecke, die zum Teil in unserer Maschinenfabrik hergestellt wurden.

Anfang 1942 wurde mir mitgeteilt, eine Kommission der Rüstungsinspektion sei auf dem Weg zu uns. Vorsichtshalber sah ich mich deshalb hier und da im Betrieb etwas um, und während ich mit prüfendem Blick durch die Maschinenfabrik ging, fiel mir auf, welche großen Mengen selten gewordenen Materials dort in unseren sogenannten Normalbehältern aufgestapelt waren. Ich wußte, wie sehr es vielen deutschen Fabriken an Kupfer, Aluminium, Nickel usw. mangelte, und die Herren der Rüstungsinspektion würden das noch viel besser wissen. Mit dem Betriebsleiter der Fabrik, Diplomingenieur W. M. de

Vries, besprach ich die Sache, und wir beschlossen, die begehrten Materialien im Hinblick auf den angekündigten Besuch etwas dem Auge zu entziehen, indem wir sie so weit wie möglich in die unteren Behälter verstauen ließen. Einige Tage später wurde De Vries plötzlich von den Deutschen abgeholt! Sein Auftrag, das Material zu verbergen, war zu gründlich durchgeführt worden. Sogar in den Toiletten war Material versteckt worden. Ein Mitglied der National-Sozialistischen Bewegung hatte uns denunziert, und so war die Sache ins Rollen gekommen. Obwohl wir anhand unserer Bezugsscheine und Rechnungen genau nachweisen konnten, daß von Schwarzhandel keine Rede war, wurde De Vries festgehalten und ins »Oranjehotel« – wie wir das Gefängnis zu Scheveningen nannten – überführt. Er war mit einer Deutschen verheiratet, die loyal die Interessen der Niederländer vertrat. Die Deutschen versicherten ihr mehrmals, ihr Mann würde sofort freigelassen, wenn sie erklärte, ich hätte den Auftrag zum Verbergen des Materials gegeben. Das lehnte sie jedoch hartnäckig ab. Zur gleichen Zeit wurde ein weiterer Mitarbeiter, Herr Jenneskens, ins Scheveninger Gefängnis eingeliefert. Er hatte sich den Unwillen der Deutschen zugezogen, weil er gegen ihre Anweisungen immer etwas einzuwenden hatte. Diese Vorfälle belasteten mich sehr, vor allem deshalb, weil beide Männer sehr lange festgehalten wurden.

Einer unserer Mitarbeiter hatte mich früher einmal auf einen gewissen Bodde, Rechtsanwalt in Den Haag, aufmerksam gemacht, der seiner Meinung nach großen Einfluß bei den Deutschen hätte. Eines Tages fuhr ich nach Den Haag, um mit Bodde zu reden. Er tat so, als ob er sehr beschäftigt sei, überschüttete mich mit einem Wortschwall, um zu zeigen, wie »richtig« er eingestellt war – im Gegensatz zu den »Falschen«, die mit den Deutschen kollaborierten –, aber er protzte auch mit seinen ausgezeichneten Beziehungen zu den Deutschen. In seinem Büro hingen zahlreiche, ihm gewidmete und signierte Porträts bekannter Personen, und die Namen einflußreicher Bekannter quollen nur so aus seinem Munde. Schließlich rückte ich mit meiner Bitte heraus: Er möge bewerkstelligen, daß meine Mitarbeiter, De Vries und Jenneskens, freigelassen würden. Um meiner Bitte Nachdruck zu verleihen, fügte ich hinzu, ich beabsichtige, nächste Woche nochmals zu kommen – mit dreißigtausend Gulden in der Tasche. Tatsächlich wurde Jenneskens kurze Zeit später freigelassen. De Vries wurde ins Lager Vught gebracht, wo er schon bald in der dort befindlichen Philipswerkstatt – über die auf den nächsten Seiten noch berichtet werden soll – arbeiten konnte. Er machte sich dort nützlich, indem er auf meinen Wunsch einen Entwurf für eine Maschinenfabrik anfertigte. Diese Maschinenhalle wurde nach dem Kriege er-

richtet, und im Jahre 1951 eröffnete der damalige Wirtschaftsminister, Prof. Dr. J. Zijlstra, das auch heute noch schöne und zweckmäßige Gebäude.

Es ließ sich nachträglich schwierig feststellen, inwiefern die Bemühungen Boddes dazu geführt hatten, daß De Vries nach Vught verlegt worden war. De Vries erzählte mir später, die Deutschen hätten schließlich seiner Version über den Vorfall geglaubt, nach der er in bester Absicht darum gebeten habe, das Material aus dem Wege zu räumen, um den Besuchern unnötige Mühe zu ersparen. Er selbst habe am meisten bedauert, daß sein Auftrag so unvernünftig ausgeführt worden sei, hatte er den Deutschen versichert.

Einige Zeit später bat Bodde mich um eine Unterredung. Wir hatten dann ein etwas geheimnisvolles Zusammentreffen in einem Café gegenüber dem Eindhovener Bahnhof. Er erschien dort mit einem Kofferchen, aus dem er die bewußten dreißig Tausendguldenscheine hervorholte! Am 15. März 1943 hatten die Besatzungsbehörden plötzlich die Tausend- und Fünfhundertguldenscheine für ungültig erklärt, um den Geldstrom auf dem Schwarzen Markt und die damit verbundenen Erscheinungen etwas einzudämmen. Die Banknoten mußten abgeliefert werden, und nur derjenige, der dem Finanzamt gegenüber die legale Herkunft des Geldes nachweisen konnte, bekam den Betrag ersetzt. Bodde hätte mir aus begreiflichen Gründen das Geld gern übergeben, aber ich traute ihm nicht und versprach ihm nur, ich würde notfalls nach dem Kriege die Herkunft des Geldes offiziell bescheinigen. Etwas enttäuscht reiste er daraufhin mit seinem Kofferchen aus Eindhoven ab.

## Unsere Werkstatt in Vught

Wenn man mich fragen würde, welches die merkwürdigste Tätigkeit der Philipswerke während der Besatzungszeit gewesen sei, müßte ich wohl lange nachdenken, um schließlich zu antworten: »Unsere Arbeit im deutschen Konzentrationslager Vught.«

Das Lager Vught, nicht weit von Herzogenbusch entfernt, war nicht der schlimmste Ort, über den die Besatzungsbehörden verfügten, um Vergehen der verschiedensten Art zu bestrafen. Zu den Lagerinsassen gehörten politische Gefangene ebenso wie Schwarzhändler; Leute, deren Schuld daraus bestand, daß sie Juden versteckt hatten; Berufsverbrecher und schließlich Menschen, die sich überhaupt nichts hatten zuschulden kommen lassen. Das Lager existierte schon eine Weile, als mich einer unserer Verwalter eines Tages,

Anfang 1943, sprechen wollte. Aus Berlin hatte ihn die Anfrage erreicht, ob Philips den Gefangenen im Lager Vught Arbeit verschaffen könne. Es sei eine günstige Möglichkeit, meinte er; das Lager befände sich in der Nähe Eindhoven, und es wäre eine gute Lösung, wenn Philips die Häftlinge nützliche Arbeit verrichten ließe. Meine erste Reaktion war völlig ablehnend: Ich dachte nicht daran! – Durch eine solche Maßnahme, überlegte ich mir, gäbe ich den Deutschen die Chance, der Außenwelt gegenüber zu behaupten, es handle sich in Vught nicht um ein Straflager, sondern um ein Arbeitslager, in dem normal gearbeitet würde. Der Verwalter ließ nicht locker, und schließlich sagte ich zu, über den Vorschlag nachzudenken. Ich besprach die Sache mit meinem Kollegen Dijksterhuis, und während ich alles nochmals überdachte, kam ich zu der Folgerung, daß wir für die Gefangenen vielleicht doch etwas Positives erreichen könnten. Ich stellte mir eine Reihe von Bedingungen, die eingehalten werden müßten, wenn wir in Vught Arbeitsplätze schaffen sollten. Erstens müßte die Werkstatt unserer eigenen Aufsicht unterstehen, nicht der der Deutschen. Unsere leitenden Angestellten müßten das Lager ungehindert betreten und verlassen können. Die Deutschen müßten es unserem Ermessen überlassen, welche Personen zur Arbeit herangezogen würden, welche Art Arbeit und wieviel sie verrichten sollten. Weiterhin müßte uns erlaubt sein, den Leuten der Philipswerkstatt in der Mittagspause eine warme Mahlzeit – etwas Besseres als den »Philipsbrei« – anzubieten. Schließlich wollten wir die Häftlinge für ihre Arbeit bezahlen und den Lohn ihren Familien zukommen lassen. Zu meinem großen Erstaunen wurden diese Bedingungen – mit Ausnahme der letzten – angenommen. Später allerdings bekamen die Gefangenen die Möglichkeit, sich in der Lagerkantine von ihrem selbstverdienten Geld allerlei zu kaufen. Diese Vergünstigung wurde aber nach einiger Zeit wieder abgeschafft, weil die bei Philips Beschäftigten dann anderen gegenüber zu sehr im Vorteil gewesen wären.

Philips hat tatsächlich in Vught eine Werkstatt eingerichtet, die den Betrieb im Februar 1943 aufnahm. Durch den Verlauf des Krieges wurde sie im September 1944 wieder aufgelöst. In dieser Zeit haben wir unzähligen Menschen das Leben im Konzentrationslager erträglicher gemacht, – wenn wir ihnen nicht sogar das Leben gerettet haben. Letzteres galt sicherlich für das jüdische Personal von Philips, das im sogenannten »Sobu« untergebracht war. Das Wort Sobu ist für die Juden im Lager Vught zu einem Begriff geworden, an den viele mit Schrecken, aber auch mit Dankbarkeit zurückdenken. Bis heute erreichen mich Briefe, aus denen das hervorgeht. Eigentlich war »Sobu« eine Abkürzung, deren es damals so viele gab, in diesem Fall eine mit zwei Bedeu-

tungen. Im Niederländischen verstand man darunter das »Speciale Optrachten Bureau«, für unsere Verwalter war es das »Sonderbüro«.

Schon bald nach der Besetzung der Niederlande trafen die Deutschen für unsere jüdischen Mitarbeiter eine Reihe diskriminierender Maßnahmen, die allmählich verschärft wurden. Als Direktion hatten wir die Wahl, uns ihnen entweder mit aller Kraft zu widersetzen oder aber nach Anpassungen zu suchen. Im ersten Fall hätten wir nichts erreicht, während wir mit Hilfe des zweiten Weges zumindest bewirkten, daß viele Juden am Leben blieben. Es begann bei uns in Eindhoven und später in Hilversum damit, daß man jüdisches Personal zunächst einmal isolierte und Ende 1941 im Sobu unterbrachte. Diese Isolierung nahm stets schärferen Charakter an, bis schließlich im August 1943 alle jüdischen Mitarbeiter nach Vught transportiert wurden. Hier wurden sie in einer besonderen Baracke beschäftigt, allerdings in ständigem Kontakt mit Philips.

Das Lager Vught bestand aus einem allgemeinen Teil und der Philipswerkstatt, die sich schon bald zur wichtigsten Abteilung entwickelte. Ab August 1943 nahm das Sobu hier eine besondere Position ein. Dem Betriebsleiter unserer Apparatefabrik, Jonkheer Dipl.-Ing. R. E. Laman Trip, war die Gesamtleitung der Philipswerkstatt, das »Philips-Kommando«, übertragen worden. Regelmäßig fuhr er nach Vught, wo ihm mehrere leitende Angestellte von Philips zur Seite standen. Zwei von ihnen möchte ich hier nennen, die Herren Maarschalk und Braakman, die sich ständig dort aufhielten und sich nach Kräften für die Häftlinge einsetzten. Auch Rechtsanwalt J. Peters und Dipl.-Ing. A. de Wit, selbst Häftlinge, haben sich in dieser Hinsicht besonders verdienstvoll gemacht. Im Lager Vught regelten die Lagerinsassen vieles selbst, auch die Verwaltungsarbeit lag teilweise in ihren Händen. So war z. B. mein Freund Hans van Ketwich Verschuur der Lagerverwaltung zugewiesen worden, wo ihm die Kartei unterstand. Er wußte genau, wer eingeliefert worden war, und beriet sich mit Laman Trip darüber, wer von den Neuankömmlingen bei Philips unterzubringen sei. Politische Gefangene nahmen wir auf, während wir Schwarzhändler und Verbrecher entschieden fernhielten.

In dieser Zeit wurde ich oft abends von dem einen oder anderen Bekannten angerufen, der mir verzweifelt erzählte, sein Sohn sei festgenommen und nach Vught gebracht worden. Darauf folgte die unvermeidliche Frage: »Können Sie nicht dafür sorgen, daß er in Ihre Werkstatt kommt?« Da ich fest davon überzeugt war, daß mein Telefon Tag und Nacht abgehört wurde, lautete meine Antwort stets: »Lieber Freund, mit diesen Dingen habe ich nicht das geringste zu tun. Sie sind hier an die völlig falsche Adresse geraten. Darüber



haben allein die Deutschen zu entscheiden. Ich wünsche Ihnen das Beste für Ihren Sohn, aber helfen kann ich ihm nicht,« – worauf ich den Hörer sofort auflegte. Inzwischen hatte ich den Namen des Betreffenden längst notiert, und meistens arbeitete dieser nach wenigen Tagen in unserer Werkstatt. Als Anerkennung für unsere Bemühungen in Vught erhielten wir zehn Jahre nach der Befreiung vom Verein ehemaliger politischer Gefangener ein Gedenkfenster für unsere Hauptgeschäftsstelle am Emmasingel. Was unsere Werkstatt in Vught betraf, war es sicherlich merkwürdig, daß ich hier mit zwei meiner Studienfreunde zusammenarbeiten durfte: Eb Laman Trip und Hans van Ketwich Verschuur. Das hätten wir in jenen sorglosen Delfter Studentenjahren niemals geahnt.

Schließlich war in Vught eine komplette Fabrik in Betrieb, und die Häftlinge waren froh, dort arbeiten zu dürfen. Dank unserem Personal war es vielen von ihnen auch möglich, Kontakte zur Außenwelt zu unterhalten. In Vught wurde vieles hergestellt: Klemmdynamos, Trockenrasierapparate, Rundfunkröhren; Zähler wurden repariert, Rechenarbeiten für das Laboratorium durchgeführt; Dokumente, die bei Bombenangriffen beschädigt worden oder verlorengegangen waren, wurden im Schreibzimmer kopiert, und Werkstoffe mit Brandschäden wurden wieder brauchbar gemacht. Lebhaft entsinne ich mich des ehemaligen belgischen Ministers, der halb verrostetes Transformatorblech emsig mit einer Stahlbürste bearbeitete. Während eines Besuches unterhielt ich mich mit ihm, und ganz zufrieden sagte er: »Ah, M'sieur Philips, tout va bien!« Die Menschen dort waren schon froh, wenn ihnen keine Deutschen über den Weg liefen.

In Vught waren führende Persönlichkeiten der Niederlande inhaftiert, wie der Jurist Professor B. M. Telders, dem wir im Patentbereich – den er wie kein anderer beherrschte – Arbeit verschaffen konnten; im Zeichenraum begegnete ich Diplomingenieur Ringers, und, wie schon erwähnt, traf ich hier auch Diplomingenieur De Vries wieder. Dr. Verwey, später Direktor unseres naturwissenschaftlichen Laboratoriums, unterhielt für Philips die Kontakte mit dieser Abteilung.

Das Sobu nahm in Vught eine besondere Stellung ein. Allein darüber ließe sich ein Buch schreiben; an dieser Stelle möchte ich nur erwähnen, daß wir uns systematisch darum bemühten, die jüdischen Frauen und Männer zu beschäftigen. Sie stellten Rundfunkröhren her, reparierten Zähler und verrichteten sonstige »kriegswichtige« Arbeit, die ihnen einen gewissen Schutz vor dem Zugriff der Deutschen verlieh.

Das Lager Vught war Anfang Februar 1944 tagelang in Aufregung, da

Himmler seinen Inspektionsbesuch angekündigt hatte. Zweifellos war er eine der verbrecherischsten Figuren unter den Nazis: Judenverfolgung, Vernichtungslager und vieles andere hatte er auf dem Gewissen. Was für einen Menschen aber sah Laman Trip, als er Himmler durch das Lager führte? Einen kleinen, freundlichen, etwas schulmeisterlichen Herrn, der alles aufmerksam und genau durch seine Brillengläser betrachtete. Er überzeugte sich davon, daß die Toiletten in Ordnung waren, und zeigte sich sehr zufrieden über die Arbeit in der Werkstatt, die er mit bemerkenswertem Sachverstand begutachtete. Auch die Arbeit im Sobu fand seine Billigung. Beim Abschied sagte er zu Laman Trip, dieser möge ihn nur direkt in Berlin anrufen, wenn er Wünsche hätte! Welch rätselhaftes Doppelwesen!

Schon im Jahre 1940 war ich mit diesem Phänomen konfrontiert worden, als der Reichskommissar für die Niederlande, Dr. A. Seyss-Inquart, unsere Eindhovener Fabriken besichtigte, um die Philipswerke in seinem Gebiet kennenzulernen. An jenem Tag hätte ich mich krank stellen können; dann aber wären die deutschen Verwalter so aufgetreten, als ob Philips ihr Werk sei. Das wäre nicht in meinem Sinne gewesen. Außerdem war es durchaus möglich, daß ich mich später einmal mit einem Anliegen an Seyss-Inquart wenden müßte. Ich beschloß also, ihn zu empfangen, führte ihn herum und zeigte ihm unsere Montagebänder, wobei ich mich bemühte, während des Gesprächs mit dem Besucher eine möglichst ernste Miene aufzusetzen. Auf keinen Fall wollte ich auch nur einen Augenblick lang ein freundliches Gesicht zeigen, aus Furcht, ich würde lächelnd mit Seyss-Inquart zusammen fotografiert. Trotzdem erschien ein solches Foto in einer Zeitung, die auch nach London gelangte. Man kann sich vorstellen, wie dort reagiert wurde: »Nun seht mal, wie Frits Philips sich bei diesem Seyss-Inquart anbietet!« Für mich war es eine schwierige Aufgabe, einen Deutsch-Österreicher herumzuführen, der sich interessiert und freundlich gab, wäre es auch nur, weil er damals noch meinte, er könne das niederländische Volk für die deutsche Sache gewinnen.

Meine Erfahrung mit dem Reichskommissar war eine Kleinigkeit, verglichen mit dem, was ich mit Dr. R. Ley erlebte, dem Leiter der Organisation »Kraft durch Freude«, einem Eckstein des nationalsozialistischen Bauwerks. Auch diese »Größe« kam nach Eindhoven. Das Interesse der führenden Nazis für die Großindustrie beruhte meiner Meinung nach darauf, daß die Industriellen des Ruhrgebiets Hitler und seiner Partei in den Sattel geholfen hatten. Besuchte dann ein solcher Nazibonze die Niederlande, so wollte er sich die Philipswerke ansehen. Dr. Ley kam also mit seinem Gefolge nach Eindh-

ven. Er interessierte sich besonders für unsere sozialen Einrichtungen, wozu auch unser Wohnungsbau gehörte. Die Gesellschaft war in zahlreichen Autos erschienen, und gerade in dem Augenblick, als die Fahrt zu den Philips-Siedlungen angetreten werden sollte, machte Ley mir gegenüber eine einladende Geste zum ersten Wagen: »Herr Philips, darf ich Sie bitten?« Sein Auto war einer der ersten Volkswagen, eines der Produkte, die unter dem Vorzeichen von »Kraft durch Freude« entstanden waren. Er war gewaltig stolz darauf. So kam es, daß ich neben ihm saß, als wir im offenen Wagen durch Philipsdorf fuhren. Er betrachtete alles sehr aufmerksam und äußerte seine Anerkennung, – ich aber saß wie auf Kohlen. Da ich schließlich nicht aus dem Wagen springen konnte, bestand meine einzige Abwehr daraus, daß ich eine kalt abweisende Miene machte. Um keinen Preis wollte ich von unseren Leuten neben einem Nazibonzen gesehen werden, dem ich mit freundlich lächelndem Gesicht die Einzelheiten unseres sozialen Wohnungsbaus erklärte.

### Ein Schimmer der Freiheit

Im März 1943 wurde ich vor ein Problem gestellt, das einen internationalen Hintergrund hatte. Noch immer belieferten wir von Eindhoven aus unsere Tochterunternehmen in einigen neutralen Ländern Europas. Plötzlich meinten die Deutschen, sie müßten diese Unternehmen mehr als bisher in den Griff bekommen. Dabei hatten sie auch die Schweiz im Auge. Sie verlangten, unsere Schweizer Niederlassung solle, genau wie früher, Rechenschaftsberichte nach Eindhoven senden. Davon wollte die Schweizer Direktion nichts wissen, worauf die Deutschen drohten, sie würden unseren Export in die Schweiz unterbinden. Unsere Schweizer Gesellschaft war jedoch auf Importe angewiesen, um weiterarbeiten zu können.

In diesem Zusammenhang möchte ich an den Mai 1940 erinnern, als mein Vater mit den führenden Direktionsmitgliedern nach England geflüchtet war. Bei den Vorbereitungen zur Verlegung des Gesellschaftssitzes nach Willemstad auf Curaçao hatte man keinen Moment daran gedacht, mir die Verantwortung für die Geschäfte in den Niederlanden zu übergeben. Es gab keine Absprachen zwischen den anderen und mir, nach denen sie die Angelegenheiten außerhalb Europas regeln würden, während ich mich um die Geschäftsführung in den Niederlanden einschließlich aller dazugehörigen Bereiche kümmern würde. Unserem Stab, der damals von Eindhoven aus über Den

Haag nach England gereist war, hatte auch ein Dr. Brümmer angehört, ein gebürtiger Deutscher, der in unserer Rechtsabteilung tätig war. Während des Krieges leitete er im Auftrag der N. V. Philips/Willemstad ein kleines Büro in Genf.

Ich wußte ganz genau, daß die Deutschen gar nicht erpicht darauf waren, die Ausfuhr in ein Land einzustellen, das in harter Währung bezahlen konnte. Deshalb besprach ich mich mit den deutschen Verwaltern. Vielleicht ließ sich hier ein Kompromiß erreichen, wenn ich Gelegenheit hätte, selbst mit unserer Schweizer Geschäftsführung zu sprechen. Die Herren waren nicht abgeneigt, obwohl ich einige Bedingungen stellte. Ich erklärte, daß ich mich ausschließlich für die Interessen der Philipswerke einsetzen würde, was nicht von vornherein bedeute, daß diese mit den Interessen der Deutschen übereinstimmen. Weiterhin verlangte ich, daß ich mich in der Schweiz genau so frei bewegen könnte wie die Schweizer selbst. Es kostete zwar einige Mühe, aber schließlich stimmten die Herren zu, vorausgesetzt, daß zwei Verwalter, Dr. Neye und Dr. Gase, mich begleiteten. Ich erhielt also meinen »Marschbefehl«.

Die Reise in die Schweiz führte wieder über Berlin. Seit meiner letzten Reise durch Deutschland vor kaum zwei Jahren hatte sich das Aussehen des Landes beträchtlich geändert. Die Luftangriffe hatten ihre Wirkung nicht verfehlt. Unser Zug fuhr durch Städte, deren Bahnhöfe regelmäßig bombardiert wurden. Bei jedem Luftalarm mußte der Zug den Bahnhof verlassen. Ständig ertönte das Heulen von Sirenen, und in der Ferne hörte man die Flak, die auf die überfliegenden Geschwader feuerte. Zu meinem Erstaunen kam keine Furcht in mir auf. Diese Bomben seien nicht für mich bestimmt, hielt ich mir vor. Erst jetzt wurde mir klar, was es bedeutete, daß wir in den Niederlanden ständig das dumpfe Grollen von Flugzeugverbänden hörten. Sie waren unterwegs, um Deutschlands Städte zu zerstören. Mitleid war in unserem Land ein relativer Begriff geworden. Niemand wollte daran denken, wieviel Elend die Bombenangriffe so vielen Menschen brachten, die sicherlich inzwischen nicht mehr so begeistert für Hitlers Krieg waren.

Wir blieben einen Tag in Berlin. Hier traf ich Dr. Kemma, einen Deutschen, der teils in Berlin, teils in Eindhoven für uns arbeitete. Er hatte sich unserer Landsleute in Berlin angenommen, die »gesaukelt« worden waren, wie es im Jargon jener Tage hieß. Für diese meist jungen Leute hatte er ein großes Hausboot gemietet, wo sie Unterkunft fanden. Außerdem hatte er erreichen können, daß sie in den Werkstätten und Zeichenräumen unserer Berliner Fabriken beschäftigt wurden. Als ich das Boot abends besuchte, stellte

ich fest, daß es ihnen, den Umständen entsprechend, recht gut ging.

Vieles hatten wir in dieser Hinsicht der Arbeit unseres »Bureau Buitenlandgangers« zu verdanken, von deren Erfolgen ich mich nun mit eigenen Augen überzeugen konnte. Besonders wichtig war es, den Briefwechsel aufrechtzuerhalten. Dafür sorgten vor allem die Leute unserer Einkaufsabteilung, die ständig in Deutschland unterwegs waren, um die auf die Materialbezugscheine bewilligten Rohstoffe zu beschaffen. Diese Mitarbeiter führten stets Listen mit den Namen derjenigen Philipsleute mit, die in einem bestimmten Gebiet arbeiteten. Waren sie beispielsweise in Hamburg, so blieben sie einige Tage länger, um zu sehen, wo unsere Leute untergebracht waren und wie es ihnen ging. Sie brachten ihnen Briefe von Zuhause mit und nahmen Post mit zurück, so daß die Familienangehörigen über das Schicksal der Deportierten unterrichtet waren. Dieser Kurierdienst war gut organisiert, und Herr Jongbloed von unserer Personalabteilung hatte dabei die Zügel in der Hand. Als unsere Leute nach dem Krieg wieder nach Hause kamen, war zwischen ihnen und der Firma eine enge Bindung entstanden. Viele Deportierte warteten das Ende des Krieges gar nicht erst ab, sondern kehrten vorher zu Fuß in die Niederlande zurück, wo sie prompt bei Philips wieder Arbeit fanden. Unter einem anderen Namen wurden sie in den Personallisten geführt, und auch für einen neuen Personalausweis wurde gesorgt. Dafür gab es gleichfalls eine perfekt funktionierende Organisation.

Von Berlin ging die Reise weiter nach Basel. Während der Bahnfahrt kam ich mit meinen Begleitern ins Gespräch, und einer von ihnen bemerkte: »Herr Philips, ich verstehe nicht, daß Sie noch immer an einen Sieg der anderen Seite glauben können. Das kann doch nicht gut gehen! Überlegen Sie sich mal: Wenn die Russen siegen, bleiben sie nicht in Berlin stehen und auch nicht in Hannover, und auch an Oldenzaal werden sie vorbeiziehen. Dann würde Ihr ganzes Land von den Kommunisten besetzt. Dann aber werden Sie merken, daß das Regime der Russen noch viel schlimmer ist als das, was die Holländer von uns behaupten.«

Dieser Auffassung konnte ich mich natürlich nicht anschließen. Für mich stand fest, daß die Russen weit vor unserer Grenze stehenbleiben und wir unsere wiedergewonnene Freiheit behalten würden. Es wollte schon etwas heißen, daß gerade diese Deutschen damals solche Dinge sagten. Kaum waren wir in Basel angekommen, so waren sie die ersten, die eine Schweizer Zeitung kauften; wußten sie doch, daß es in Deutschland keine einzige Zeitung gab, in der die Wahrheit stand.

Nach den Besprechungen mit unserer Schweizer Geschäftsführung traf ich

mich eines Abends unter den Bäumen eines Kais mit Dr. Brümmer. Ich unterrichtete ihn über unsere Lage, und er hatte Gelegenheit, meiner Familie einen Brief über mein Befinden zu schreiben. Von alledem durften meine Begleiter nichts wissen. Ich hielt mich allerdings an ihr Ersuchen, nicht zur niederländischen Botschaft zu gehen. Von ihrer Seite aus gesehen, war das ein begreiflicher Wunsch, da sie es Berlin gegenüber nie hätten vertreten können, wenn ich unsere Botschaft besucht hätte. Es gelang mir, die geschäftlichen Probleme mit den Schweizern so zu regeln, daß wir unsere Lieferungen in die Schweiz wiederaufnehmen konnten. Außerdem einigten wir uns darauf, die Frage der Souveränität des Schweizer Unternehmens bis nach dem Kriege ruhen zu lassen. Den Verwaltern erklärte ich, in der Schweiz hätte ich keine Befugnisse; die Hauptsache wäre, daß wir unsere Verkäufe dorthin aufrechterhalten könnten.

Bis dahin schien alles normal zu verlaufen. Plötzlich aber befand ich mich in einer Krise. Es war Ende März, überall lag noch viel Schnee, und nach Abschluß der Besprechungen hatte ich mit unserem Schweizer Direktor vereinbart, daß wir übers Wochenende nach Arosa fahren würden, um uns zu erholen. Meine deutschen Begleiter erlaubten das jedoch nicht. Ich mochte reden, soviel ich wollte, wobei ich mich auf ihre Zusage berief, daß ich mich genauso frei wie die Schweizer selbst bewegen dürfte, – sie verboten es. Sie drohten sogar, meine Frau und meine Kinder verhaften zu lassen, wenn ich mich nicht an ihre Vorschriften hielte. Ich aber hatte einen Schimmer der Freiheit aufgefangen. Mir war bewußt geworden, welcher Unterschied zwischen dem Leben in der Schweiz und dem in meinem Vaterland herrschte. Vorübergehend verlor ich die Nerven und verbrachte sogar einen halben Tag im Bett meines Züricher Hotelzimmers. Zum Glück besuchten mich dort einige gute Freunde, die ich schon vor Jahren durch die Moralische Aufrüstung kennengelernt hatte, und halfen mir, über die Schwierigkeiten hinwegzukommen.

Wir mußten jedoch weiter. Meinen Begleitern erklärte ich, von einem Aufenthalt in Arosa wolle ich absehen; da ich aber nun einmal in der Schweiz sei, fühle ich mich verpflichtet, meinen normalen geschäftlichen Obliegenheiten nachzukommen. In Chaux-de-Fonds hätten wir eine kleine Apparatfabrik, die ich besuchen wolle, um mich über den Geschäftsgang zu informieren. Damit waren die Herren einverstanden, und wir fuhren mit der Bahn nach Chaux-de-Fonds. Der herzliche Empfang, der mir dort zuteil wurde, tat mir gut. Auf der Rückreise versetzte ich meine Aufpasser in Angst und Schrecken, indem ich mich in einen anderen Teil des Zuges setzte, so daß sie nicht wußten, ob ich eingestiegen sei oder nicht. Später erfuhr ich von den Schwei-

zern, wie leid es ihnen getan hatte, daß ich wegen der deutschen Herren nicht an sie herangetreten war. Es wäre dann ein Leichtes gewesen, meine Begleiter unter irgendeinem Vorwand festzuhalten. Nachträglich besehen, erscheint es mir besser, daß dergleichen nicht geschehen ist; es hätte nur zu Komplikationen geführt. Kein Zweifel, die Freiheit war verlockend, aber ich habe keine Sekunde lang daran gedacht, unsere Leute in den Niederlanden und meine Familie im Stich zu lassen.

Nach der Heimkehr suchte ich in Eindhoven unseren Hausarzt auf. Ich erzählte ihm von dem Vorfall im Züricher Hotel, der so gar nicht meinem Charakter entsprach. Er riet mir, an einem ruhigen Ort einige Wochen lang auszuspannen. Sylvia und ich fuhren darauf nach Maarn, wo wir uns im Hotel Stameren einquartierten.

Anfangs wurde uns dort wenig Ruhe gegönnt. Am Abend des 30. März erhielt ich einen Anruf: Unsere Rundfunkröhrenfabrik war bombardiert worden! Am nächsten Tag reiste ich sofort nach Eindhoven. Der Bombenangriff war ein voller Erfolg gewesen: Von den 23 abgeworfenen Bomben hatten 21 ihr Ziel erreicht, das zu einer gewaltigen Ruine geworden war. Leider waren wieder Tote zu beklagen. Da der Luftangriff nach Feierabend stattgefunden hatte, beschränkte sich ihre Zahl auf drei; es waren Betriebsangehörige, die noch bei der Arbeit gewesen waren.

Ein bestimmter Aspekt dieses zweiten Luftangriffs ist für uns bis heute unaufgeklärt geblieben. Uns war damals – im Gegensatz zu den Alliierten – unbekannt, daß die Herstellung von Rundfunkröhren für private und militärische Zwecke in Deutschland zum Engpaß geworden war. So besehen, war der Luftangriff von 1943 durchaus erklärlich. Wir wußten jedoch, daß sich weit-aus die wichtigste Rundfunkröhrenfabrik des Philipskonzerns in Hamburg befand. Und diese Fabrik lag überdies auf einem Hügel am Stadtrand, so daß sie aus der Luft leicht zu erkennen war, auch aus großer Entfernung. Obgleich ein großer Teil Hamburgs im Zweiten Weltkrieg dem Erdboden gleichgemacht wurde, war diese Fabrik niemals das Ziel eines Bombenangriffs.

Die Eindhovener Rundfunkröhrenfabrik hatte damals noch eine beachtliche Produktion; es ist aber erwähnenswert, daß Tausende von Abnehmern die Röhren wegen ihrer schlechten Qualität zurücksandten. Unsere Leute hatten eine Methode entwickelt, durch die sie bewerkstelligten, daß die Röhren bei der Prüfung den Anforderungen völlig entsprachen, jedoch später durch einen chemischen Prozeß unbrauchbar wurden. Da es sich hier um ein streng gehütetes Geheimnis handelte, wußten auch die Alliierten nichts davon.

Nach meiner Rückkehr ins Hotel Stameren erwarteten mich bald neue Aufregungen. Aus Den Haag kam ein Anruf des Sicherheitsdienstes: Die Herren wollten mich sprechen. Über den Grund hegte ich bereits Vermutungen. Vor einigen Tagen war bei uns zu Hause in »De Laak« etwas vorgefallen, worüber man uns telefonisch unterrichtet hatte.

Meine Schwiegermutter, Frau Digna Vlielanders Hein-Myer – eine grimme Gegnerin der Deutschen –, war in unserem Haus zu Gast gewesen. Es war ihr bekannt, daß der Schweizer Konsul regelmäßig zwischen der Schweiz und den Niederlanden hin und her reiste. Sie hatte in seinen Briefkasten eine Postkarte eingeworfen, die für Freunde in der Schweiz bestimmt war; das konnte als stillschweigende Bitte gelten, die Karte in der Schweiz aufzugeben. Auf der Karte stand, alle Gerüchte über das schlechte Benehmen der Besatzungsmacht beruhten nicht nur auf Wahrheit, sondern würden durch die Wirklichkeit noch weit übertroffen. Das alles war unterschrieben und mit vollständigem Absender versehen! Selbstverständlich wurde die Post des armen Konsuls kontrolliert, und so kam die Karte ans Tageslicht. Das konnte der Sicherheitsdienst nicht auf sich sitzen lassen. Zuerst hatten die Leute vom SD versucht, Frau Vlielanders Hein-Myer in ihrer Haager Wohnung zu verhaften. Dort fand man sie nicht, und der offensichtlich gut informierte SD begab sich nach »De Laak«, wo sich meine Schwiegermutter tatsächlich aufhielt. Sie saß gerade im Garten, als sie einige verdächtige Gestalten sich dem Hause nähern sah; sofort rannte sie in die Küche, wo eins der Mädchen ihr schon winkte, daß sie sich aus dem Staube machen müsse. Sie hastete sich mit ihrem Hündchen weiter zur Gärtnerswohnung, wo sie zur Gärtnersfrau sagte: »Hier ist mein Schal, tu ihn um, geh in den Garten und sag', du hättest den ganzen Nachmittag dort gegessen.« Sie selbst band sich ein Tuch der Gärtnersfrau um, hakte sich beim Gärtner unter und ging mit ihm ganz ruhig auf die Straße – wonach sie nicht mehr gesehen wurde. Niemand in »De Laak« wußte, wo sie sich aufhielt, und die Leute vom SD wußten es gleichfalls nicht. Sie waren wütend. Erst verhörten sie die Dienstmädchen, ohne etwas zu erfahren, und als ein SD-Mann zu einem Mädchen sagte: »Das lügst du!« antwortete sie: »Nun, dann lüge ich eben.« Ein niederländischer Nazi war mitgekommen, der unser Fritzchen, ein dreijähriges Bübchen, fragte: »Wo ist deine Omama?« Diese Bezeichnung ist in unserer Familie nicht üblich; er hätte also ebensogut fragen können, wo sich der Schah von Persien herumtrieb. All das änderte nichts an der Tatsache, daß meine Schwiegermutter verschwunden war, und nun wollten die Herren vom SD durch mich Näheres erfahren. Da der Befehl aus Den Haag kam, rief ich dort an und fragte, ob ich



nächste Woche vorbeikommen dürfe, da ich dann ohnehin in Haag zu tun hätte. Das war eine erprobte Methode, um herauszufinden, ob es sich um etwas Ernstliches handelte. Man genehmigte meinen Wunsch – die Sache schien also nicht so dringend zu sein.

In der darauffolgenden Woche meldete ich mich beim Haager Sicherheitsdienst, wo man mich sehr korrekt empfing. Ich wurde einem Herren vorgeführt, der mir die Karte meiner Schwiegermutter vorlegte mit der Aufforderung, den Text laut vorzulesen. Mit unbewegter Miene las ich die Karte vor, wobei mir auf einmal der Gedanke kam, die Sache am besten so darzustellen, als ob meine Schwiegermutter – in Wirklichkeit eine vernünftige Frau, die nicht so leicht unterzukriegen war – ein etwas sonderbarer Mensch wäre. Ich begann ungebührlich laut zu lachen und rief aus: »Nun, das ist eine schöne Bescherung!«

»Warum lachen Sie?« war die verwunderte Reaktion meines Gegenübers.

»Nun . . .«, ich zuckte mit den Achseln und tippte mir an die Stirn. »Verstehen Sie denn nicht, daß meine Schwiegermutter ein bißchen . . . ? Und das ist auch noch Ihre Schuld.«

»Wieso denn?«

»Beim Grebbeberg ist ihr jüngster Sohn gefallen. Sie wissen ja selbst, was da passiert ist. Seitdem ist sie nicht mehr ganz beisammen, und sobald sie eine deutsche Uniform sieht, regt sie sich schrecklich auf.«

»Das kann schon wahr sein, aber wir möchten ihr doch einige Fragen stellen.«

»Fragen stellen . . . wie wollen Sie das machen? Sie ist verschwunden.«

»Aber Sie wissen doch wohl, wo sie ist?«

»Nein. Das möchte ich ja gerade von Ihnen wissen. Ihre Leute können sie doch sicher finden. Wir wissen es nicht, und das ist Ihre Schuld.«

Daraufhin gebärdete ich mich sehr ungehalten gegen den SD-Mann und schloß mit den Worten: »Daß Sie bei mir Haussuchung halten, ohne mich zu benachrichtigen, ist absolut unerhört.«

»Ja aber, Herr Philips«, er wies auf die Karte, »wir müssen hier doch etwas tun.«

»Bei einer alten Frau? Ist das alles, was Sie hier zu tun haben? Haben Sie nichts Wichtigeres zu tun?«

Er war ziemlich verblüfft, und die Sache endete damit, daß ich ihm versprechen mußte, meine Schwiegermutter zu warnen, wenn ich sie wieder träfe. Ich wiederholte, daß sie durch Zutun der Deutschen in überspanntem Zustand weggelaufen sein müsse, der Himmel mochte wissen, wohin, und ich

nahm dabei kein Blatt vor den Mund. Damals wußte ich wirklich nicht, wo sie sich aufhielt. Damit war die Angelegenheit für mich erledigt. Eigentlich handelte es sich hier um eine unbedeutende Affäre, die gleichwohl beispielhaft war für die vielen heiklen Situationen, vor die wir uns in jenen Jahren gestellt sahen. Meine Schwiegermutter hielt sich bis zum Ende des Krieges verborgen.

Bald darauf kehrten wir voller Zuversicht von unserem Urlaub in den Utrechter Wäldern nach Eindhoven zurück. Es dauerte nicht lange, so sollte ich schwereren Prüfungen standhalten müssen.

## XI. KAPITEL

---

### IN GEFANGENSCHAFT

Ende April 1943 machten sich bei den Deutschen, die jetzt auf mehr als einer Front zurückgeschlagen wurden, Anzeichen von Unruhe und Unsicherheit bemerkbar. Nach ihren Siegen im Jahre 1940 hatten sie anfangs alle niederländischen Kriegsgefangenen freigelassen; angesichts der drohenden Invasion erkannten sie jedoch, daß die ehemaligen Soldaten in einem Land mit einer solch langen Küstenlinie eine Gefahr für sie darstellen könnten. Am 29. April 1943 gaben die Besatzungsbehörden plötzlich bekannt, Angehörige der ehemaligen niederländischen Streitkräfte müßten sich melden. Das verursachte überall große Aufregung, weil viele Männer befürchteten, aufs neue in Kriegsgefangenschaft zu geraten. Beim Hüttenwerk Hoogovens und bei den Staatsbergwerken, den »Staatsmijnen«, brachen Streiks aus, und am 30. April, einem Freitag, verließen auch viele unserer Arbeiter die Fabrik.

Sofort stand für mich fest, daß die Lage sehr gefährlich werden könnte, und ich bekam das starke Gefühl, daß ich von diesem Moment an alles, was ich tat, genau schriftlich festhalten müßte. Zuerst suchte ich die Verwalter auf. Dann setzte ich mich mit der Rüstungsinspektion in Verbindung, wo man mir versicherte, die bei Philips beschäftigten Arbeiter erhielten die erforderlichen Ausweise, so daß niemand sich zu melden brauchte. Ein solcher Ausweis war ein meist reichlich mit Stempeln versehenes Papier, das dem Inhaber bescheinigte, daß bestimmte Maßnahmen der Besatzungsbehörden für ihn nicht galten. Das Mißtrauen gegen die Deutschen hatte sich jedoch schon zu sehr gesteigert, und in unseren Fabriken tauchten stets neue Gerüchte auf. Da es mir unmöglich war, die Zusage der Rüstungsinspektion sofort überall bekanntzumachen, verließ die Belegschaft in stets größeren Scharen das Werksgelände. Am Spätnachmittag beriet ich mich mit den Verwaltern und schlug ihnen vor, den nächsten Vormittag – der auf einen Sonnabend fiel – frei zu geben. Sie stimmten zu, und bald darauf wurde an den Fabrikatoren angeschlagen, der Sonnabend sei arbeitsfrei. Zufällig war dies der 1. Mai. Auch die Rüstungsinspektion, die telefonisch auf dem laufenden gehalten wurde, gab ihre Erlaubnis. Die Betriebsruhe an diesem Sonnabend konnte also nicht als Streik gelten.

Am nächsten Morgen ging ich nichts ins Büro, sondern zu unserer Betriebsberufsschule, wo ich die Abschlußprüfungen inspizierte. Nachträglich besehen, war es ein Glück für mich, daß die Examen gerade in jenen Tagen stattfanden. Ich hatte mich schon immer für unsere betriebliche Ausbildungsstätte interessiert, und in den Kriegsjahren war es mir zur Gewohnheit geworden, den Prüfungen beizuwohnen. Jetzt bildeten diese Inspektionen einen Teil meiner normalen Arbeit, weshalb die Deutschen mir nicht vorwerfen konnten, ich hätte an jenem Vormittag gestreikt. Am nächsten Tag, einem Sonntag, berieten wir uns über die gefährliche Lage, nachdem ich mich zuerst erkundigt hatte, wie es bei Hoogovens in IJmuiden und bei den Limburger Zechen aussah. Da die erlösende Invasion noch nicht bevorstand, wäre eine Fortsetzung des Streiks zum damaligen Zeitpunkt sinnlos gewesen; sie hätte viele Menschenleben kosten können, vor allem deshalb, weil die Besatzungsbehörden für das ganze Gebiet der Niederlande den Ausnahmezustand erklärt hatten.

Wir beschlossen daher, alles zu tun, um unsere Leute zu bewegen, am nächsten Tag die Arbeit wieder aufzunehmen. Die im »Kern« vereinigten Personalvertreter wurden eingeschaltet, um die Belegschaftsmitglieder in allen Wohnvierteln des Eindhovener Raums dazu zu überreden. Ich selbst wollte am Montag vormittag um halb zwölf mit dem »Kern« eine Besprechung haben. Nach meinen Vorstellungen sollte dieser Montag möglichst ruhig verlaufen.

Leider taten die Deutschen das Dummste, was sie unter den gegebenen Umständen hätten tun können. Als unsere Leute am Montag früh zur Arbeit gehen wollten, erblickten sie an den Fabrikatoren schwerbewaffnete Deutsche. Viele Arbeiter trauten sich nun nicht mehr hinein. Schlimmer war, daß die Gaszufuhr für unsere Fabriken – durch eine im übrigen verständliche Vorsorge des städtischen Gaswerks – eingestellt worden war. Die Gasversorgung durch die Staatsbergwerke hatte wegen einiger Streiks für kurze Zeit gestockt; inzwischen war sie wiederaufgenommen worden, worauf die Stadtverwaltung beschlossen hatte, zuerst die Bevölkerung ausreichend mit Gas zu versorgen, bevor Philips an die Reihe käme. In den Fabriken hieß es jedoch: »Seht ihr wohl! Kein Gas! In Limburg wird also noch gestreikt. Dann gehn wir auch nach Haus.« Die Belegschaft war ohnehin nicht allzu zahlreich erschienen, und die wenigen, die gekommen waren, beschlich ein Gefühl wachsenden Unbehagens. Schließlich verließen auch sie wieder das Werksgelände. In der Stadt wurde es unruhig, Krawalle begannen, und irgendwo wurde ein Milchwagen umgeworfen. Der Zustand war beklemmend. Um halb zwölf

wollte ich mich zur Sitzung des »Kerns« begeben, um nochmals darauf zu drängen, daß alle unsere Leute wieder an die Arbeit gingen, als plötzlich deutsche Soldaten mein Büro betraten. Ich durfte mein Zimmer nicht mehr verlassen.

Auf Anordnung der Deutschen versammelten sich in kurzer Zeit die Mitglieder des Direktoriums in meinem Zimmer, ausgenommen Herr Spaens, der nicht anwesend war. Ich rief meine Frau an und erzählte ihr, meine Kollegen und ich würden festgehalten; niemand habe eine Ahnung, für wie lange. Sie versprach zu kommen und erschien bald darauf mit einigen Kartenspielen. Wir plauderten ein wenig, spielten zum Zeitvertreib ein paar Kartenspiele, und ich hatte inzwischen noch Gelegenheit, in der Toilette alle überflüssigen Papiere aus meiner Briefftasche und vor allem aus meinem Notizbuch loszuwerden. In unserem Zimmer war ständig ein Deutscher zur Bewachung. Am Nachmittag erschienen einige Herren, die uns mitteilten, wir würden nach Haaren ins Untersuchungsgefängnis gebracht, das in dem Gebäude eines Priesterseminars untergebracht war. Als meine Frau zu mir sagte: »Das ist eigentlich gut, denn stell' dir mal vor, der Krieg wäre vorbei und du hättest nicht gegessen«, explodierte einer der Deutschen fast und schnauzte sie an: »Sie glauben also, daß ihr den Krieg gewinnt?« Unverfroren antwortete sie: »Aber was glauben Sie denn?« Dann ging sie nach Hause, um ein Köfferchen mit dem Nötigsten für mich einzupacken.

Die Nachricht von unserer Verhaftung ging wie ein Lauffeuer durch Eindhoven, und die Deutschen taten das Ihre, um die Menschen einzuschüchtern. Sie ließen ausposaunen, Herr Philips sei verhaftet, und wenn sein Leben den Arbeitern der Philipswerke lieb sei, müßten sie unverzüglich die Arbeit wiederaufnehmen. Das war eine Drohung, und bei solchen Einschüchterungsversuchen sollte es an diesem Tag nicht bleiben. Wir wußten nichts von allem, was sich in der Stadt abspielte. Später erfuhren wir, daß ungefähr zur selben Zeit, in der man uns abtransportierte, auf unserem Eindhovener Fabrikgelände sieben Männer erschossen worden waren, darunter vier Philips-Mitarbeiter. Einer von ihnen war aufgegriffen worden, als er gerade sein Gärtchen bearbeitete. Auf die Frage der Deutschen, ob er etwa streike, hatte er geantwortet, er habe diese Woche Urlaub. Danach hatten sie wissen wollen, ob er gestreikt hätte, wenn er nicht frei gehabt hätte. In aller Ehrlichkeit hatte er zugegeben, daß er dann mitgestreikt hätte. Er wurde erschossen.

Am selben Tag suchten einige Mitglieder des »Kerns« die Deutschen auf, nachdem sie von meiner Festnahme erfahren hatten. Sie erboten sich, statt meiner nach Haaren zu gehen, mit der Begründung: »Herr Philips hat eine

Familie mit sechs Kindern, und überdies trifft ihn keine Schuld an diesem Streik. « Es war ein Beweis dafür, wie sehr man sich in Kriegszeiten füreinander einsetzt.

Ein einziger deutscher Bewacher brachte die drei Mitglieder des Direktariums und mich im Taxi nach Haaren. Das Taxi hatte unterwegs noch eine Reifenpanne, so daß wir ausstiegen und spazierengingen. Niemand dachte an Flucht. Es war uns klar, daß die Deutschen uns eigentlich nichts vorwerfen konnten. Als ich das Gefängnis betrat, schaute ich noch einmal zurück und sagte zu mir selbst: »Heute ist der 3. Mai, die Bäume sind schon grün; wie wird die Welt aussehen, wenn ich hinauskomme?« Trotzdem war es mir in jenem Augenblick, als ob die Verantwortung wie eine bleischwere Last von mir abfiel. Erst viel später wurde mir bewußt, wie sehr mein Leben damals an einem seidenen Faden gehangen hatte. Der deutsche Generalkommissar für Staatssicherheit, Hans Rauter, war wütend über die Streiks und drohte, in Zukunft würde er nur noch Direktoren erschießen lassen. Die Besatzungsbehörden wollten die Bevölkerung durch schärfste Maßnahmen in Schrecken versetzen.

Noch am selben Abend fuhren die Deutschen mit Lautsprecherwagen durch die Dörfer um Eindhoven, in denen viele unserer Arbeiter wohnten, und verkündeten: Wenn die Bevölkerung verhindern wolle, daß Herr Philips erschossen würde, müßten alle unverzüglich wieder an die Arbeit gehen. Auch meine Frau war sich bewußt, daß davon mein Leben abhängen konnte; aber sie hatte auch erkannt, daß Leben und Tod letztlich in Gottes Hand liegen. Merkwürdigerweise schlief sie in jener Nacht sehr gut; trotzdem hörte sie am nächsten Morgen mit Erleichterung das Klappern der Hunderte Holzschuhe, mit denen die Leute damals auch an unserem Haus vorbeikamen, wenn sie in die Fabrik gingen.

Das Haarener Gefängnis unterstand eigentlich dem Sicherheitsdienst; wir waren jedoch auf Befehl der Rüstungsinspektion beziehungsweise der Wehrmacht verhaftet worden. Zwischen Wehrmacht und Sicherheitsdienst herrschte eine scharfe Rivalität. Der SD war uns nicht so feindlich gesinnt, und es ging uns hier, als Direktorium von Philips, eigentlich recht erträglich. Wir bekamen zwar die übliche Gefängniskost, durften jedoch Päckchen empfangen und vor- und nachmittags eine Stunde im Garten spazierengehen; fast sah es danach aus, als rechne die Haarener Gefängnisleitung es sich zur Ehre an, beinahe die gesamte Philips-Direktion zu ihren Gästen zu zählen!

In der ersten Woche teilte ich die Zelle mit Dr. Gilles Holst, was uns beiden gut gefiel. Wir hatten viele gemeinsame Interessen, er war sehr belesen, und

weder er noch ich litt an Depressionen. Auf unseren Spaziergängen durch einen Teil des Seminarparks, mit Dijksterhuis und De Vries, mangelte es uns nie an Gesprächsstoff. Es war daher ein Schlag für mich, als die drei anderen nach einer Woche freigelassen wurden, während ich bleiben mußte.

Unser Bewacher war ein Deutscher, der in Polen gewohnt hatte und dort als Deutscher in Gefangenschaft gewesen war. Nach der Freilassung meiner Kollegen gestand er mir, wie leid es ihm tat, daß ich bleiben mußte. Inzwischen hatte ich meine Auffassung darüber geändert. Ich erklärte ihm, daß es so besser sei; nach allem, was an jenem Montag vorgefallen war, hätte eine baldige Freilassung leicht einen verkehrten Eindruck machen können. Dann hätte man gemunkelt: »Da seht ihr mal wieder: Arbeiter werden erschossen, aber so ein Frits Philips kommt schnell gut weg.« Das sah der Mann völlig ein.

Nun bereitete ich mich auf einen längeren Aufenthalt in Haaren vor. Zur Besuchsstunde brachte meine Frau einiges zur Ausstattung meines Zimmers mit: eine Tischdecke, eine Fußbodenmatte, zwei Van-Gogh-Reproduktionen für die Wände. Sogar Stromanschluß für meinen Philishave erhielt ich. Man erlaubte mir den Umgang mit einigen Geiseln, die nach der Überbringung einiger Hunderter Geiseln von Haaren nach Sint-Michielsgestel hier zurückgeblieben waren, um für die Gefangenen zu sorgen. Im Vergleich zu meinen Mitgefangenen hatte ich es sogar sehr gut. Die meisten mußten zu viert eine Zelle teilen und wurden regelmäßig schweren Verhören unterworfen. Nach den Verhören, die oft mit erpreßten Geständnissen endeten, wurden sie zum Utrechter Kriegsgericht transportiert, wo sie im günstigsten Fall mit der Einweisung in das Konzentrationslager Vught und im schlimmsten Fall mit dem Todesurteil rechnen mußten. Auf den Gängen des Gebäudes herrschte stets eine beklemmende Atmosphäre.

Ich war schon drei Wochen in Haaren, als man mich zum ersten Mal vernahmte. Wer mich vernahm, wußte ich nicht, und nach Ablauf des Verhörs erkundigte ich mich danach, mit wem ich zu tun gehabt hätte; er aber antwortete: »Es ist nicht üblich, daß Sie unseren Namen kennen.« Darauf konnte ich nur sagen: »Dann eben nicht.« – Später erfuhr ich seinen Namen doch noch. Es war Joseph Schreieder, einer der führenden Männer der deutschen Abwehr und der große Mann hinter dem sogenannten »Englandspiel«. Als solcher war er nach dem Kriege Kronzeuge in dem Prozeß gegen den Niederländer Anton van der Waals, der wegen Kollaboration mit den Deutschen im Januar 1950 hingerichtet wurde. Durch die raffinierte Zusammenarbeit zwischen Schreieder und Van der Waals waren viele Widerstandskämpfer dem SD in die Hände gefallen, und viele von ihnen wurden später erschossen.

Diese Männer saßen in strengster Einzelhaft im oberen Stockwerk des Gebäudes.

Die Vernehmung begann mit folgenden Worten: »Herr Philips, wie kommt es doch, daß immer, wenn wir mit Widerstand zu tun haben, Leute von Philips daran beteiligt sind?«

»Das ist keinesfalls merkwürdig«, antwortete ich, »Philips ist der größte Betrieb in den Niederlanden; das heißt also, daß jeder soundsovielte Niederländer bei Philips arbeitet. Geht man von den Arbeiterzahlen aus, dann ist das Verhältnis sogar noch anders. Bedenkt man außerdem, daß wir uns mit Radios befassen und daß das Nachrichtenwesen beim Widerstand eine wichtige Rolle spielt, dann wird es noch begreiflicher, daß unsere Leute dabei sind. Und noch etwas: Meistens sind es die tatkräftigsten Menschen, die bei Philips eingestellt werden. Deshalb ist es nicht verwunderlich, daß Sie viele unserer Mitarbeiter im Widerstand finden; es wäre im Gegenteil merkwürdig, wenn es nicht so wäre.«

»Herr Philips, haben *Sie* etwas mit dem Widerstand zu tun?«

»Ich habe jeden Tag damit zu tun, aber dann in den Besprechungen mit unseren Verwaltern.«

»Aber glauben Sie nicht selbst an Widerstand und Sabotage?«

»Nein, daran glaube ich nicht. Dadurch wird der Krieg nicht entschieden. Ein Krieg wird an ganz anderer Stelle gewonnen.«

»Trotzdem sind Sie sehr antideutsch.«

»Ich bin nicht antideutsch. Ich bin aber gegen den Nationalsozialismus.«

»Warum denn?«

»Weil ich an das glaube, was Jesus gelehrt hat. Das betrifft hier vor allem zwei Dinge. Erstens hat Jesus niemals einen Unterschied zwischen Rassen gemacht. Er hat nie darüber gesprochen, in seiner Lehre gibt es nichts darüber. Zweitens hat er immer das persönliche Gewissen des Menschen vorangestellt. In Ihrem System zählt das Gewissen des Menschen nicht mehr; es gibt darin nur eine einzige Instanz, das ist der Staat, der bestimmt, was gut oder schlecht ist. Das widerspricht meiner religiösen Überzeugung. Ich glaube fest daran, daß ein solches System zugrunde gehen wird.«

»Sie sind doch Mitglied der Oxfordgruppe?«

»Nein, das ist nicht möglich. Diese Gruppe hat keine Mitglieder. Es handelt sich um Menschen, die beschlossen haben, nach den Maßstäben zu leben, von deren Richtigkeit sie im tiefsten Herzen überzeugt sind. Daher werden Sie nirgends eine Mitgliederliste finden. Die gibt es nicht.«

Das Verhör wandte sich nun einer Episode zu, die etwa drei Jahre zurücklag



und einen unserer stellvertretenden Betriebsleiter betraf. Es war dies ein recht ordentlicher und tüchtiger Mensch, der aber, wie sich auf einmal herausstellte, Mitglied der niederländischen National-Sozialistischen Bewegung (NSB) war. Das hatte mich an dem Mann enttäuscht. Ich ließ ihn zu mir kommen und erklärte ihm rundheraus, ich verstehe nicht, wie er dazu käme. Er versuchte, mir zu erklären, warum er der Partei angehörte; ich hingegen bemühte mich, ihn zur Einsicht zu bringen, indem ich ihm erzählte, wie die Deutschen in Polen gehaust hatten. Zum Schluß sagte ich ihm nochmals, wie lächerlich ich es fände, daß ein so tüchtiger Mann wie er an die Theorien der Nazis glaubte. Dieses Gespräch muß im August 1940 stattgefunden haben. Später sah dieser Mann offensichtlich keinen Ausweg mehr, er benahm sich eigenartig und versprach den Deutschen allerlei Handlangerdienste, zu denen er nicht imstande war. Schließlich wurde er verhaftet. Nach tagelangen Vernehmungen erfuhren die Deutschen auch von jenem Gespräch und nahmen es in die Akten auf. Nun wurde es mir vorgelesen. Ich brach in Lachen aus und rief: »Aber mein Herr, meinen Sie wirklich, ich hätte einem NSB-Mitglied solche Dinge erzählt, wenn ich sie gemeint hätte? Schätzen Sie meinen Verstand so gering ein? Einem solchen Mann eine solche Geschichte aufzutischen?«

»Ja ... ja ...«

»Sie müßten doch selbst wissen, daß dieser Kerl nicht ganz richtig im Oberstübchen ist.«

Im weiteren Verhör befragte er mich über die Geschehnisse während meiner Schweizer Reise. Ich berichtete ausführlich über alles und schonte meine Begleiter nicht; hatten sie mich doch durch ihr Auftreten an den Rand eines Nervenzusammenbruchs gebracht. Schließlich kam das Wichtigste zur Sprache: mein Verhalten in den kritischen Tagen um den ersten Mai herum. Das war der Anlaß zu meiner Verhaftung gewesen, und ich wurde darüber gründlich verhört. Jetzt zeigte sich, wie nützlich es gewesen war, in jenen Tagen von Stunde zu Stunde zu notieren, was ich gesagt und getan hatte. Anhand meiner Aufzeichnungen konnte ich nachweisen, daß ich normal gearbeitet hatte, auch an jenem Samstagvormittag, an dem alle unsere Leute frei hatten, während ich den Prüfungen an der Berufsschule beiwohnte, wie es seit Jahren meine Gewohnheit war. Ferner ging aus meinen Notizen hervor, wann ich mit der Rüstungsinspektion gesprochen hatte, was dabei vereinbart worden war, zu welcher Stunde ich einen der Verwalter aufgesucht hatte und welche Absprachen wir getroffen hatten, kurzum, jede Stunde war genau festgehalten. Das stimmte bis aufs i-Tüpfelchen, und von irgendwelcher Sabotage

meinerseits war nicht einmal der Schimmer eines Beweises zu ermitteln. Ich merkte bald, daß sich mein Vernehmer dadurch in die Enge getrieben fühlte und kaum noch Möglichkeiten sah, mich länger hier festzuhalten. Er protokollierte meine Aussagen, die ich unterschreiben mußte.

Eine Woche später wurde mir mitgeteilt, ich sei vom Gefangenen zur Geisel befördert worden. Nach deutscher Auffassung war das eine gehörige Verbesserung. Später wurde mir klar, was geschehen sein mußte. Mein Vernehmer, Schreieder, war beim Sicherheitsdienst ein einflußreicher Mann; doch die Mitarbeiter Speers, die die Verantwortung für die Rüstung und Munitionsbeschaffung trugen, waren mir nicht gewogen und hätten mich lieber festgehalten. So war der Kompromiß zustande gekommen, mich zur Geisel zu erklären, was überdies den Vorteil bot, daß es der Bevölkerung Eindhovens gegenüber einen guten Eindruck machte. Die Deutschen wollten mich nun in das Lager Sint-Michielsgestel überbringen lassen, aber dazu verspürte ich nicht die geringste Neigung!

In diesem für Geiseln bestimmten Lager würde es vorbei sein mit den wöchentlichen Besuchen meiner Frau; Besuche waren dort nur einmal monatlich gestattet. Außerdem wurde mir stets deutlicher, daß ich in Haaren – trotz meiner Gefangenschaft – eine bevorrechtigte Position einnahm. In einigen Abteilungen des Gefängnisses durfte ich mich frei bewegen, und als einziger Gefangener trug ich Zivilkleidung. Um meine Familie brauchte ich mir keine Sorgen zu machen. Ich wußte, daß meine Frau den Schwierigkeiten völlig gewachsen war. Ebenso wenig brauchte ich um den Verlust meiner Stellung zu bangen, – Probleme, mit denen sich viele meiner Schicksalsgenossen herumschlugen. Kleine Geschäftsleute grämten sich über ihren Laden, über ihre Söhne, die nach Deutschland verschleppt worden waren, über ihre Frau, die völlig mit den Nerven herunter war. Den stärksten Halt fand ich in meinem festen Glauben. Voll und ganz vertraute ich darauf, daß Gott für mich sorgen werde. Abgesehen von einer Periode, in der ich durch eine Entzündung viele Schmerzen litt – darüber gleich mehr –, hatte ich während der Gefangenschaft kaum schlaflose Nächte.

Meine Gesellschaft bestand aus dem Frauenarzt Dr. Steijns aus Utrecht und dem praktischen Arzt A. Tellegen aus Den Briel. Von ihnen erfuhr ich, daß sie nach der Umsiedlung aller Geiseln nach Sint-Michielsgestel, in den Tagen vor Weihnachten 1942, in Haaren zurückgeblieben waren, um für die Gefangenen zu sorgen. Bei dieser Gelegenheit waren viele Geiseln freigelassen worden, darunter Professor Dipl.-Ing. Gelissen. Außerdem gab es einen Zahnarzt, Job Laseur, und einen Krankenpfleger, Pater Gall, die das ärztliche

Team vervollständigten. Da ich auf eigenen Wunsch in Haaren blieb, erlaubte man mir, mich der kleinen Gruppe ärztlicher Betreuer anzuschließen. Ich lief im weißen Kittel herum, half beim Bestrahlen der Patienten mit einer Infraphillampe, die gegen Entzündungen helfen sollte, und leistete mehr solcher Hilfsdienste; ich half in der Hauswirtschaft und war davon überzeugt, daß ich in Haaren besser am Platze war, als es in dem Geisellager jemals möglich gewesen wäre. Es war mir gelungen, für den Krankensaal ein Grammophon und einige Schallplatten zu besorgen, was der Stimmung sehr zugute kam. Einer meiner »Patienten« war mein Vetter, der Bankier Kees Philips aus Zaltbommel, der in der Gefangenschaft eine vorbildliche Haltung zeigte.

Wir hatten immer denselben Gefängniswärter, einen großen, vierschrotigen Ostpreußen, der von Natur aus Respekt vor Menschen in verantwortungsvollen Positionen hatte. Eines Tages fragte er mich, ob ich vielleicht bewerkstelligen könne, daß die Bewacher einen Rundfunkapparat bekämen. Meine erste Reaktion war: »Das ist ganz einfach! Sorgt dafür, daß ich freigelassen werde, dann bekommt ihr ein Radio.« Das war natürlich ausgeschlossen. Trotzdem versprach ich ihnen einen Apparat, unter der Bedingung, er würde auf dem Gang aufgestellt, damit die Gefangenen mithören könnten. Das Wachpersonal stimmte zu, und auf dem Gang wurde ein Radio aufgestellt. Es durfte zwar nur von den Deutschen bedient werden, aber bald stellten wir zu unserem Erstaunen fest, daß viele »deutsche« Nachrichten vom BBC aus London stammten. Dem zufällig Vorübergehenden fiel das kaum auf; er hörte Nachrichten in deutscher Sprache und meinte, daß es damit seine Richtigkeit habe; wir aber merkten, daß unsere deutschen Bewacher – es war 1943, und die Alliierten näherten sich von mehreren Seiten – von der Gegenpartei hören wollten, wie es in Wirklichkeit um die deutschen Armeen stand. Uns gab jede positive Nachricht einen Funken Hoffnung.

Betroffen war ich in Haaren von der Solidarität der Bevölkerung im Umkreis. Dem Tierarzt Roelvink aus Oirschot war es zu verdanken, daß die Bauern der Umgebung für die Haarener Gefangenen regelmäßig beträchtliche Mengen Butter, Brot, Gemüse und andere Nahrungsmittel bereitstellten. In dem Dorf Haaren wohnte ein einfacher und tüchtiger Mann namens Engeltje, der Woche für Woche mit Pferd und Wagen bei den Bauern entlangfuhr, die Gaben einsammelte und beim Gefängnis ablieferte. In unserem Zimmer wurde die Butter in einem großen Kessel auf einem Gaskocher geschmolzen und über die Töpfe verteilt, in denen das Essen für die Gefangenen zubereitet wurde. Diese erhielten dadurch statt zehn Gramm Fett pro Tag zwanzig Gramm, in jener Zeit ein großer Unterschied, was nicht zuletzt der Moral der

Gefangenen zugute kam. Durch diese Ration verhalfen wir den erschöpften Häftlingen, die aus dem Scheveninger »Oranjehotel« kamen, zu etwas zusätzlicher Nahrung.

In unserem kleinen Krankensaal ließ sich nur höchst selten ein deutscher Arzt blicken, um sich um die Patienten zu kümmern, so daß diese fast völlig auf die Hilfe der beiden niederländischen Ärzte, selbst Gefangene, angewiesen waren.

Der Gefängnisdirektor war ein Deutscher, der ursprünglich der Zivilpolizei angehört hatte. Er war ein unpolitischer Mann, der sich uns gegenüber stets sehr korrekt verhielt und uns so sehr vertraute, daß er Doktor Steijns einmal in der Woche nach Herzogenbusch radeln ließ, um dort Arzneimittel zu holen. Steijns meldete sich dann am selben Abend prompt wieder im Gefängnis. Zweifellos hätte er wegbleiben können; aber das wollte keiner von uns, da die Gefangenen dann ohne ärztliche Hilfe geblieben wären. Wir wußten schon lange, daß sich die deutschen Ärzte nur dann für kranke Gefangene interessierten, wenn das Fieberthermometer gefährlich hohe Temperaturen anzeigte.

Als die einzigen Geiseln in diesem Gefängnis hatten wir das Vorrecht, daß wir abends gegen sieben Uhr im Garten des Seminars spazieren gehen durften, während die Gefangenen zum Hofgang nur auf den Innenhof gelassen wurden. Man konnte über einen Tennisplatz noch weiter hinaus ins Freie gelangen, eine Möglichkeit, die wir in dem besonders schönen Sommer des Jahres 1943 eifrig nutzten. Wir liefen dann außerhalb der Stacheldraht einzäunung bis an einen Wall, den als Abschluß ein breiter Graben umsäumte. Auf diesem Wall konnte man weit ins Brabanter Land hinein schauen. Man hätte sich dort gänzlich frei wähnen können. In der Ferne, entlang den Windungen der Straßen, sahen wir Bauernhöfe; überall um uns herum hörten wir die Vögel zwitschern, und im Westen erblickten wir herrliche Sonnenuntergänge. In vollen Zügen genossen wir diese Spaziergänge, die uns zugleich die nötige Bewegung verschafften. An einem prächtigen Sommerabend, als Doktor Steijns und ich von einem solchen Spaziergang zurückkehrten, erklangen plötzlich Schüsse. Das war ungewöhnlich, und beunruhigt sahen wir einander an. Wieder ertönten Schüsse, und jetzt hörten wir Kugeln über unsere Köpfe hinwegsausen. Auf einmal entdeckte ich in der Ferne einen Kerl mit einem Gewehr. Sofort fing ich an zu brüllen: »Warum schießen Sie? Wir dürfen hier spazieren gehen.« Durch die Schüsse war auch ein Wachsoldat aufmerksam geworden, der dem Schützen zurief, er möge den Unsinn bleiben lassen. Später stellte sich heraus, daß ein niederländischer SS-Mann uns die-

sen Possen gespielt hatte. Er habe gemeint, hieß es, wir hätten einen Fluchtversuch unternommen; aber bald wurde erzählt, der Schnösel – der nicht viel älter als sechzehn Jahre war – habe seinen Kumpanen gegenüber mehrmals damit geprahlt, er würde »diesem Philips schon den Garaus machen«. In diesem Fall hätte es sich um eine böse Absicht gehandelt, der zum Glück niemand zum Opfer gefallen war. Trotzdem legten wir am nächsten Tag beim Kommandanten Beschwerde ein.

Kurze Zeit später zog ich mir eine Infektion am linken Oberschenkel zu, in deren Folge sich ein Karbunkel bildete, der sehr schmerzhaft war und mich wochenlang zwang, das Bett zu hüten. Damit mußte ich fertig werden, und weil wir Männer im allgemeinen recht wenig Schmerzen auszuhalten haben, empfand ich es nicht als übermäßiges Unglück, daß ich nun eine gehörige Portion stechender Schmerzen ertragen mußte. Wenn die Anfälle gar zu heftig wurden, sprach ich mir selbst Mut zu: »Zum Kuckuck, das tut scheußlich weh, nicht wahr? Nun, dann geht's eben nicht anders . . .,« und auf einmal wuchs mein Widerstand. Im Gefängnis ließ sich nicht viel daran kurieren. Man tat, was man konnte, jedoch ohne Penicillin, das es in Europa noch nicht gab. Nach einiger Zeit hatte sich ein Loch vom Umfang einer Mandarine gebildet.

Erst viel später erfuhr ich, daß die Entzündung, ein besonders bösartiger Fall, die Ärzte sehr beunruhigt hatte. Da sie meinten, das Sonnenlicht im Freien wirke desinfizierend, wurde ich in jenem prächtigen Sommer regelmäßig auf dem Innenhof in die Sonne gelegt. Einige dem Gefängnispersonal zugewiesene Helfer, großenteils Kommunisten, brachten mich dorthin. Es gehörte zum System der Besatzungsbehörden, diese Leute für Hilfsdienste einzusetzen, und sie machten keine Schwierigkeiten, da sie beim geringsten Zeichen des Unwillens ohne jedes gerichtliche Verfahren schwer bestraft wurden. Eines Abends trugen mich vier dieser Burschen, wie einen Pharaon in seiner Sänfte, durch die endlosen Gänge des Seminars in mein Zimmer zurück. Dabei entfuhr mir der Ausruf: »Leute, so gehört es sich. Der Kapitalismus wird vom Kommunismus getragen!« Gleich darauf dachte ich: Jetzt werden sie mich wohl piesacken! – Aber nichts dergleichen geschah. Unter den gegebenen Umständen hatten sie Sinn für diese Art Humor.

In derselben Zeit hatte Dipl.-Ing. Halbertsma auf meinen Wunsch eine Schrift des Schweizer Professors A. Carrard, »Le Chef, sa Formation et sa Tâche«, die mir für die Zeit nach dem Kriege wertvoll erschien, ins Niederländische übersetzt. Meine Frau hatte die hektographierte Übersetzung unter dem Titel »Der Betriebsleiter, seine Aufgabe und Ausbildung« rund sieb-

zig Kollegen, Geschäftskunden und anderen Interessenten zugesandt. Auf dem Krankenbett blieb mir Zeit genug, mich in die Reaktionen zu vertiefen, die das lesenswerte Büchlein hervorgerufen hatte und die in Briefen zum Ausdruck gekommen waren. Meine Frau brachte mir diese Zuschriften mit, wenn sie mich besuchte, und ich freute mich darüber. Noch mehr aber freute es mich, wenn eines unserer Kinder mit ihr kam. Das heißt nicht, daß Haaren eine Idylle für mich war. Aber trotz allem, trotz des Abszesses, der so langsam genas, daß mein linkes Bein vom ständigen Liegen ernstlich geschwächt war, durfte ich als »Zivilgefangener«, wie es offiziell hieß, nicht klagen. Außenstehende sprachen von »Kavaliershaft«. Als ich gerade wieder einigermaßen auf den Beinen war, wurde dem Aufenthalt unserer kleinen Gruppe ein plötzliches Ende bereitet. Die Entdeckung eines geheimen Warnsystems gab den Anlaß dazu.

Die deutschen Vernehmer versuchten systematisch und mit allen möglichen Mitteln, aus den Gefangenen Geständnisse und Namen herauszupressen. Es war daher erklärlich, daß bei solch harten Verhören zuweilen tatsächlich Namen fielen. Dann war es geboten, die Personen, deren Namen gefallen waren, möglichst schnell zu warnen, damit sie sich in Sicherheit bringen konnten. Wir hatten verabredet, daß jemand, der Namen genannt hatte, diese an die Untergrundbewegung weitergab. Dafür hatten wir in Haaren einen merkwürdigen Weg. Die Namen wurden auf Zettel geschrieben, die man den Gangwächtern zusteckte, Gefangene, die mit Reinigungsarbeiten und anderen Hilfsdiensten betraut waren. Diese Zettel wurden zu uns in den Krankensaal geschmuggelt, oft versteckt in einem Arztkittel; ich verbarg sie unter meiner Matratze, und wenn Doktor Steijns nach Herzogenbusch radelte, nahm er sie mit. So gelangten die Kassiber zur Widerstandsbewegung, die sich der Sache weiter annahm. Gelegentlich schmuggelte auch meine Frau Nachrichten aus dem Gefängnis heraus.

Daneben gab es ein Warnsystem, das ganz anders funktionierte. Wie erwähnt, wurden in unser Gefängnis viele Opfer des sogenannten »Englandspiels« eingeliefert. Diese Menschen waren von drüben gekommen, von jenseits des Kanals, zu Wasser oder auf dem Luftweg, in der Annahme, alles sei gut vorbereitet, während in Wirklichkeit ihr Schicksal durch Verrat bereits besiegelt war. Sie wurden von der deutschen Abwehr abgefangen und sofort festgenommen. Bis hin zu uns drangen die Berichte von diesen dramatischen Geschehnissen, und es war uns unbegreiflich, daß die verantwortlichen Personen jenseits des Kanals das Unheil nicht bemerkten! Da mußte doch irgendetwas in Holland nicht stimmen! Wir taten, was wir konnten, um

über die Untergrundbewegung allerlei Warnungen nach drüben zu senden, aber es half nichts.

Da Haaren als Sammelplatz für diese in die Falle gelockten Widerstandskämpfer diente, wußten wir, daß sich viele von ihnen in Lebensgefahr befanden. Waren Kranke unter ihnen, was leicht vorkommen konnte, so wurde in der Regel eine Blutprobe des Betreffenden zur Untersuchung ins Utrechter Universitätskrankenhaus geschickt. Diese Röhrchen mit Blut wurden mit einem Pflaster zugeklebt, und der Art, wie das Pflaster angebracht war, konnten Eingeweihte entnehmen, ob die Blutprobe von einer Person stammte, um deren Leben man bangen mußte. Zeigte das Pflaster an, daß für den Patienten aufgrund seiner politischen Vorgeschichte das Schlimmste zu befürchten war, so konnte man sich darauf verlassen, daß es im Krankenbericht der Utrechter Klinik hieß: »Patient von Blutprobe XX ist so ernstlich krank, daß er transportunfähig ist.« Die Gefahr einer Überführung ins Utrechter Gefängnis war dann vorläufig abgewendet.

Es war also wichtig, daß unser Sanitätsteam intakt blieb. Eines Tages wurde jedoch ein Gangwächter mit einem Zettel für Doktor Steijns erwischt. Wir wußten nur, daß man etwas bei ihm gefunden hatte . . . würde er alles gestehen? Der verhängnisvolle Tag war ein Sonntag; Steijns hatte Geburtstag, seine Frau besuchte ihn und brachte gebratene Hühnchen mit, die wir mit großem Appetit verzehrten. Alle wußten, daß Unheil drohte, aber niemand ließ sich etwas anmerken. Am selben Abend wurde Steijns ans Telefon gerufen. Das war verdächtig . . . Er kam nicht zurück. Neben unserem Zimmer befand sich der Vorratsraum für Schlafdecken. Trafen nachts Gefangene ein, so wurden aus dem Nebenraum Decken geholt. Wir hörten nebenan Geräusche – es wurden also Decken geholt. Sie mußten für Steijns sein! In jener Nacht taten wir kein Auge zu. Wir rechneten damit, daß man uns am nächsten Tag vernehmen würde, und vernichteten zur Sicherheit alle Zettel, die wir hatten.

Am nächsten Morgen erschien der Kommandant bei uns – in wütender Stimmung. Er hatte volles Vertrauen in Doktor Steijns gesetzt, das mißbraucht worden war; er fühlte sich im Stich gelassen, und sein Entschluß stand fest:

»Es ist aus hier für Sie alle! Sie werden unverzüglich nach Sint-Michielsgestel überführt.«

Wir waren erleichtert, daß es damit für uns verhältnismäßig gut abgelaufen schien, – was aber würde mit Steijns geschehen? Zudem quälte uns der Gedanke, daß die Gefangenen nun großenteils ohne ärztliche Versorgung und

sonstige Hilfsdienste blieben. Mich beunruhigte noch etwas. Ich hegte die starke Vermutung, daß einer meiner Studienfreunde, Dick van Driel van Wageningen, gleichfalls im Haarener Gefängnis saß. Vor dem Krieg war er Manager der KLM in Rotterdam gewesen; ich kannte ihn schon seit der Zeit der Studentenferienlager. In unserem Delfter Studentenklub war er einer meiner besten Freunde geworden. Eines Tages – wir waren beim Wintersport – gestand er mir:

»Frits, ich fühle mich zwar elend dabei, aber ich habe meinen Glauben ganz verloren.«

»Dick, den kannst du zurückbekommen, aber das geht nur, wenn du selbst es wirklich willst. Eigentlich ist es so einfach: Du brauchst nichts anderes zu tun, als dir jeden Morgen eine Viertelstunde Zeit zu nehmen, um alle deine Gedanken aufzuschreiben, gleichgültig, was dir in den Sinn kommt. Dann wirst du entdecken, daß dir Gedanken kommen, die du bis jetzt nie hattest. Wenn du das erfahren hast, kannst du vielleicht glauben, daß es wirklich Gott ist, der so in deinem Herzen spricht.«

Dick tat, wie ihm gesagt, und erzählte mir nach vierzehn Tagen, daß sich eine Wandlung in ihm vollzogen habe. Das alles war schon lange her, und nun vermutete ich, daß Dick sich in der unheilvollen oberen Abteilung des Gefängnisses befand. Es war für uns äußerst schwierig, in Erfahrung zu bringen, wer sich dort aufhielt. Dazu mußte man sich Zugang zur Kartei verschaffen, die einem Kommunisten unterstand. Dieser Mann schwieg jedoch eisern, was begreiflich war, da es ihn den Kopf gekostet hätte, wenn er etwas hätte verlauten lassen. Erst später, als ich wieder frei war, erfuhr ich, daß Dick tatsächlich in Haaren gefangen saß. Ich korrespondierte mit ihm und erhielt wunderbare Briefe von ihm, denen ich entnehmen konnte, wie sehr der Glaube für ihn zur Wirklichkeit geworden war. Er schrieb mir: »Ich bin mit einigen anderen hier, und ich kann Dir sagen: Was auch mit mir geschieht, ich habe volles Vertrauen, daß es das sein wird, was geschehen soll. Ich singe hier im Gefängnis, und in meinem Herzen herrscht ein Frieden, der nicht von dieser Welt ist.« Ich konnte erreichen, daß seine Mutter ihn besuchen durfte. Dick ist später in einem Konzentrationslager in Deutschland gestorben. Bis heute bewegt es mich, wenn ich daran denke, daß ich mit einem meiner besten Freunde monatelang im selben Gefängnis eingesperrt war, ohne daß wir voneinander wußten.

In meiner Position als Geisel hatte ich im Haarener Gefängnis gar nicht einmal so isoliert gelebt. Zwar war ich von der Geschäftsführung bei Philips ausgeschlossen, aber durch die wöchentlichen Besuche meiner Frau blieb ich



auf dem laufenden. Manchmal erhielt ich Besuch, z.B. von Dipl.-Ing. Tromp, und auch unser Aufsichtsratsmitglied Woltersom suchte mich einmal auf. Dabei teilte er mir mit, es sei möglich, daß ich bald entlassen würde, wenn ich zustimmte, nach Arnheim zu ziehen. Das würde zugleich bedeuten, daß ich davon absähe, mich mit der Geschäftsführung zu befassen. Ich erwiderte, über derartige Dinge könne ich nicht sofort entscheiden, außerdem wolle ich dies erst mit meiner Frau besprechen. Als ich meiner Frau von dem Vorschlag erzählte, waren wir uns sofort darüber einig, daß dergleichen überhaupt nicht in Frage kam.

### Im Geisellager Sint-Michielsgestel

In Sint-Michielsgestel war vieles anders. Während ich in Haaren in einem Gefängnis gesessen hatte, lebte ich nun in einem Lager, in dem man eine beträchtliche persönliche Freiheit hatte, die allerdings am Stacheldraht endete. Von der düsteren Drohung und dem Druck auf die Geiseln, die dort anfangs geherrscht hatten, war wenig übriggeblieben, seitdem die Deutschen dazu übergegangen waren, bei irgendwelchen Äußerungen des Widerstandes oder der Sabotage in dem betreffenden Ort oder Gebiet sofort Menschen festzunehmen und ohne gerichtliches Verfahren erschießen zu lassen. Dieses Vorgehen, so verabscheuenswürdig es auch war, bedeutete für die Geiseln im Lager, daß sie weniger um ihr Leben zu bangen brauchten.

Mein linkes Bein war durch die lange Bettruhe derart geschwächt, daß das Laufen mich anfangs Mühe kostete. Das mir zugewiesene Kämmerchen teilte ich mit Pater Herman Gall, der mich schon in Haaren gepflegt hatte. Man fühlte sich im Lager ziemlich frei, mußte sich aber genau an die Vorschriften halten. Nach meiner Genesung fand ich Vergnügen am Zeichnen unter Leitung des Kunstmalers Karel van Veen; bei Dr. Brugmans frischte ich mein Französisch auf, und später spielte ich Hockey. Am meisten freute ich mich, den Tennisplatz kennenzulernen. Vor einem Jahr, bevor ich hätte ahnen können, daß ich hier einmal selbst leben würde, hatten mich einige Geiseln gebeten, beim Anlegen eines Tennisplatzes im Lager zu helfen. Ich hatte Kies herbeischaffen lassen, für Geldmittel gesorgt und einen Bauunternehmer gefunden, der den Platz in Ordnung brachte. Nun konnte ich selbst davon profitieren!

Der Aufenthalt im Lager, der in mancher Hinsicht interessant war, ist nicht

ohne Einfluß auf mich geblieben. Ich traf hier viele Menschen, die in der niederländischen Öffentlichkeit eine Rolle gespielt hatten. Die Besatzungsbehörden hatten bei der Geiselnahme eine sorgfältige Auswahl getroffen mit dem Zweck, einen Teil der Elite aus den verschiedenen Gruppierungen unseres Volkes abzusondern, um sich gegen Sabotage zu wappnen. Es konnte nicht ausbleiben, daß in Sint-Michielsgestel, wo so viele Niederländer beisammen waren, die sich alle für sehr gescheit hielten, endlos phantasiert und beratschlagt wurde über alles, was nach der Befreiung geschehen sollte. Unzählige Pläne für die Zukunft der Niederlande sind dort geschmiedet worden in der Absicht, alles anders und vor allem alles besser als früher zu machen. Eine der weitreichenden Folgen dieser Gespräche war nach dem Krieg die Zusammenarbeit von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbänden in unserem Land. Daraus entstand die »Stiftung der Arbeit«, in der sich die Vorsitzenden dieser Verbände wöchentlich darüber berieten, wie sie die sozialen Probleme des ausgeplünderten Landes lösen könnten. Wir hatten einander so gut kennengelernt, daß auf der Grundlage des persönlichen Vertrauens ein solches Ergebnis zustande kommen konnte.

Am 20. September 1943 meinten die Deutschen, sie hätten mich lange genug festgehalten. Plötzlich wurde ich freigelassen, fast fünf Monate nach meiner Verhaftung. Entlassungen von Geiseln fanden regelmäßig statt. Die Deutschen meldeten die Namen dieser Glücklichen ihrer Verwaltung in Zimmer I, wo auch der Sprecher der Geiseln, Professor Schermerhorn, sein Büro hatte. Wenn durch die Lautsprecheranlage bekanntgegeben wurde, jemand müsse sich in Zimmer I melden, gab es zwei Möglichkeiten: einige Tage Urlaub oder die Entlassung. Zum Abschied schüttelten mir alle meine Gefährten die Hand. Gemischte Gefühle erfüllten mich, als ich das Lager verließ. Selbstverständlich machte es einen großen Unterschied, ob man bereits anderthalb Jahre eingesperrt war oder, wie ich, nur fünf Monate. Natürlich war ich überglücklich, wieder frei zu sein und meine Familie wiederzusehen; aber ich dachte auch an die vielen Freunde, die ich hier zurückließ. Und – merkwürdig genug – sogar einen Moment an die bevorstehenden Tenniswettspiele . . .

Nach der Heimkehr wollte ich mich zuerst einmal erholen. Meine Frau und ich verbrachten eine Woche in Südlimburg und unternahmen danach eine Segeltour auf den Flüssen. Mit meinem Freund Theo Tromp hatte ich zu Anfang des Krieges ein Segelboot gekauft, das wir »Kornwerd« getauft hatten, nach dem Fort auf dem Abschlußdeich, dessen Eroberung den Deutschen im Jahre 1940 nicht gelungen war. Auch früher schon hatten meine Frau und ich

uns dem Segelsport gewidmet. Auf den Flüssen zu segeln, erforderte damals besonderes Können, denn Hilfsmotoren gab es nicht. Wind, Strömung und Gezeiten waren zu beachten. Von unserem Heimathafen Gorinchem aus hatten Tromp und ich viele Touren unternommen. Auch jetzt suchten Sylvia und ich neuen Mut auf dem Wasser, im Hochgefühl der Freiheit, weit weg von den Deutschen und ihren Trabanten.

## XII. KAPITEL

---

### WIEDER BEI PHILIPS

Anfang Oktober 1943 kehrte ich in mein Büro in der Gagelstraat zurück. Die Kollegen und Mitarbeiter begrüßten mich mit frohen Gesichtern. Als ich aber die Verwalter traf, spürte ich sofort, daß etwas in der Luft lag. Mir schwante nichts Gutes, daher ging ich sofort in die Offensive und herrschte sie an:

»Was haben Sie mir angetan?! Ist Ihnen klar, daß mir bis heute niemand gesagt hat, warum ich verhaftet war? Ich kann mir vorstellen, daß so etwas in der ersten Aufregung des Streiks passiert, verstehe aber nicht, warum man mich nicht später freigelassen hat. Meine Herren, was haben *Sie* in all der Zeit für mich getan?«

Vorerst hatte ich sie aus dem Konzept gebracht, aber schon nach kurzer Zeit rückten sie mit der Sprache heraus. Sie hofften, daß ich verstände, wie sehr sich die Lage inzwischen geändert hätte. Es wäre ausgeschlossen, mir ebensoviel Verantwortung wie früher zu überlassen.

Ich erwiderte, daß sie als Deutsche die Macht hätten, mich aller Verantwortung zu entheben. In diesem Falle fordere ich aber unbedingt, die folgende Mitteilung an den Toren auszuhängen: »Herr Philips trägt keine Verantwortung mehr.« Dann wisse jeder, woran er sei.

Ich setzte mich genau wie früher an meinen Schreibtisch, und die Bekanntmachung an den Toren blieb aus. Das heißt nicht, daß mir der Übergang von einer Phase ohne Verantwortung auf eine Spitzenposition bei Philips unter einer deutschen Besatzungsmacht leicht gefallen wäre. Bei meiner Freilassung hatte ich mich gefragt, wie lange es dauern werde, ehe ich mich wieder völlig bei Philips eingearbeitet und das Leben in Haaren und Sint-Michielsgestel aus meinem Gedankenkreis verbannt haben würde. Diese Umstellung dauerte sechs Wochen. Es war begreiflich, daß ich in der ersten Zeit mit meinen Gedanken bei den Freunden im Lager war. Ob Piets Frau wohl noch krank war? Ist Jan vielleicht doch noch freigekommen? Hat Einthoven inzwischen ein besseres Radio bekommen, eines, mit dem er BBC gut empfangen kann? Werden die Zeichenkurse bei Karel van Veen fortgesetzt?

Nachdem ich fast ein halbes Jahr in Gefangenschaft verbracht hatte, genoß ich nun vor allem ganz normale Dinge – an erster Stelle natürlich die Familie.

Es war herrlich, daß ich wieder mit meiner Frau zusammensein und alles mit ihr besprechen konnte – und das nicht nur für eine Stunde in der Woche. Ich genoß die Gegenwart jedes einzelnen meiner Kinder. Sie waren gewachsen, hatten sich entwickelt. Es war fesselnd, das zu sehen und daran teilzuhaben.

Kaum war ich wieder im Büro, so nahmen mich die »Philipsprobleme« in Beschlag. Eine Frage tauchte täglich auf: Können wir unsere Leute weiterbeschäftigen? Jeden Tag ließ ich die Waggons zählen, in denen Material angeliefert wurde. Mit Lastwagen wurden wegen des Benzinmangels schon lange keine Materialien mehr befördert. Für unseren Werksverkehr mieteten wir Wagen und Pferde.

Um unsere Werkstatt im Lager Vught mußte ich mich gleichfalls wieder kümmern. Die Besatzungsbehörden wechselten mehrmals den Lagerkommandanten, und jedesmal, wenn wieder ein neuer die Zügel in der Hand hatte, gab mir Laman Trip einen Wink. Er wollte, daß ich um des guten Einvernehmens willen den neuen Mann kennenlernte, vor allem deshalb, weil die Ausnahmeregelung für unsere Werkstatt erhalten bleiben sollte. Ich hatte mir ganz bewußt angewöhnt, die deutschen Kommandanten am Telefon so laut wie möglich anzuherrschen. Als es wieder einmal so weit war, rief ich den neuen Lagerkommandanten an und brüllte:

»Herr Kommandant, hier Philips!«

»Wer?«

»Generaldirektor Philips!«

Im Geiste sah ich ihn vor mir, wie er sich vor dem Telefon verbeugte, und mit barscher Stimme machte ich ihm klar, daß ich das Lager wieder einmal besuchen wolle.

»Aber natürlich, Herr Generaldirektor! Sie sind willkommen.«

Worauf es in Vught wieder aus dem Hörer schallte: »Wenn es Ihnen paßt, komme ich morgen nachmittag gegen drei.«

Auch der neue Kommandant empfing mich zuvorkommend, und ich glaube, er wußte nicht einmal, daß ich einige Zeit vorher selbst unfreiwilliger Gast seiner Herren gewesen war. Der Besuch bei den Gefangenen bedeutete mir mehr als eine normale Fabriksinspektion. Ich begegnete dort nicht nur Menschen, die unter den verschiedensten Umständen bei der Arbeit waren, sondern traf auch – in manchen Räumen – Freunde und Philipsleute, wie Ringers, Telders, unsere Ingenieure De Vries und Polis, und zu meiner großen Freude und Überraschung – Chel Steijns. Er hatte eine besonders schwere Zeit im Vughter Bunker durchgemacht; nun aber ging es ihm als Gefangenearzt wieder recht gut. Zum Glück ahnte er nicht, was ihm danach in

einem der schlimmsten deutschen Konzentrationslager bevorstehen würde, weil er zu einem späteren Zeitpunkt geflohenen Gefangenen geholfen hatte. Er sollte unter besonders grausigen Umständen gerade noch mit dem Leben davonkommen.

Je mehr sich Hitlers Lage an den Fronten verschlechterte und je größeren Schaden die alliierten Luftangriffe der deutschen Rüstungsindustrie zufügten, desto schwieriger wurde auch die Situation für uns in Eindhoven. In Deutschland mangelte es stets mehr an Arbeitskräften, und abermals sollten die Niederlande mittels einer »Sauckel-Aktion« ausgekämmt werden. Diese Aufgabe wurde den Verwaltern übertragen. In unseren Fabriken sollten sie Hunderte junger Leute für die Arbeit im Ausland zusammentrommeln. Wir verweigerten die Unterstützung. Das erregte Unwillen, um so mehr, als die Rüstungsinspektion mit unseren Lieferungen höchst unzufrieden war. Auch jetzt verteidigten wir uns damit, daß wir unsere Lieferzeiten unmöglich einhalten könnten, wenn unsere Belegschaft abtransportiert würde.

Dieses Argument wollten die Deutschen nicht mehr akzeptieren. Unsere Verwalter waren jedoch gleichfalls nicht erbaut darüber, Philipsleute nach Deutschland deportieren zu müssen. Ihnen war klar, daß diese Aktion Widerstand hervorrufen und die Produktion ungünstig beeinflussen würde. Sie schlugen uns vor, diejenigen Personen anzuweisen, die wir am wenigsten benötigten. Dijksterhuis und ich zogen an einem Strang: Wir weigerten uns. Sie drehten den Spieß um. Wir sollten ihnen sagen, wer für die Produktion unentbehrlich sei. Trotz ernstgemeinter Drohungen, wir würden der Sabotage beschuldigt, weigerten wir uns auch diesmal. Unsere Bevölkerung wußte inzwischen ganz genau, was in Deutschland los war und daß den Deportierten die Gefahr drohte, bei einem Bombenangriff ums Leben zu kommen. Abgesehen davon, daß wir es grundsätzlich ablehnten, Arbeiter deportieren zu lassen, wollten wir verhindern, daß man uns später Vorwürfe über die Auswahl der Leute machen würde. Schließlich wäre dann der eine durch unser Zutun nach Deutschland geschickt worden, während der andere zu Hause bleiben konnte. Wir blieben standhaft, und uns passierte nichts. Aber die Herren der Sauckel-Aktion führten ihr Vorhaben ohne unsere Mithilfe aus, wodurch sich die allgemeine Lage stets mehr verschärfte.

Die Verwalter mischten sich immer mehr in alles ein. Sie fungierten teils als Laufburschen der Besatzungsbehörden, teils als Überbringer von Aufträgen der Wehrmacht. Eines Tages suchte mich ein Verwalter auf, der mir eröffnete, alle Antennen unseres naturwissenschaftlichen Laboratoriums müßten abmontiert werden. Obwohl wir eine solche Maßnahme schon lange er-

wartet hatten, tat ich sehr erstaunt und fragte, warum das so plötzlich geschehen sollte.

Er antwortete: »Jedesmal, wenn unsere Bomber vom hiesigen Flugplatz aufsteigen, reagieren die Engländer unverzüglich.«

Ich schüttelte den Kopf und behauptete, das sei Unsinn. Unsere Leute arbeiteten den ganzen Tag im Laboratorium; sie hätten anderes zu tun, als deutsche Bomber zu beobachten.

Die Antennen wurden abmontiert, und ich war davon überzeugt, daß sie bald durch andere ersetzt würden. Ich wußte, daß wir im Laboratorium Leute hatten, die wahre Künstler im Bereich der Funktechnik waren. Die Mitteilung, daß sofort ein Funkspruch durchgegeben würde, wenn deutsche Bomber Eindhoven verließen, hatte mich denn auch keineswegs erstaunt.

Unsere Leute taten das, was von ihnen erwartet wurde. Jeder hatte seine Aufgabe in der Widerstandsarbeit. Mir oblagen die täglichen Wortgefechte mit den Verwaltern und anderen Instanzen. Weiterhin mußte ich, mit meinen Kollegen zusammen, entscheiden, was getan werden mußte und was besser unterbleiben sollte.

An dieser Stelle möchte ich derjenigen unserer Mitarbeiter gedenken, die im Widerstandskampf ihr Leben lassen mußten. Ihre Namen sind in das schöne Denkmal von Carasso eingemeißelt, das sich in Strijp befindet. Es gibt aber auch viele Philipsleute, die – obwohl sie sich genau so stark eingesetzt und ebensoviel riskiert haben wie jene – mit dem Leben davongekommen sind. Ihre Namen sind schnell vergessen worden. Nicht ohne Grund galt Philips in Eindhoven damals als »Burg der Engländer« in den von Deutschland besetzten Niederlanden.

Ein Beispiel für unsere Wortgefechte mit den Deutschen sei hier noch erwähnt. Eines Tages wollten die Verwalter mit uns über einen Auftrag reden, der uns erteilt werden sollte. Es handelte sich um die Bestellung mehrerer Tausend Magnete. Wir waren Experten in der Herstellung von Magneten für Lautsprecher. Dijksterhuis und ich vermuteten sofort, daß die angeforderten Produkte für Landminen verwendet werden sollten. Die Deutschen brauchten natürlich Tausende magnetischer Minen für die Verteidigung ihrer Stellungen an der Ostfront. Ich brauche nicht zu sagen, daß wir solche Dinge nicht herstellen wollten, und wir machten den Herren unseren Standpunkt klar. Sie drohten sofort, eine Weigerung würde uns als Sabotage angelastet. Nach der Haager Landkriegsordnung durfte man uns aber nicht zur Herstellung von Munition oder Waffenteilen für die Armee zwingen, mit Ausnahme dessen, was die Besatzungstruppen benötigten.

Ich sagte: »Meine Herren, Sie wissen, daß wir einen solchen Auftrag nicht anzunehmen brauchen, und wir tun es denn auch nicht. Sie haben die Macht, Sie können uns beschuldigen und erschießen lassen. Dafür tragen Sie dann aber die Verantwortung, nicht wir.«

»Herr Philips, diese Magneten sind nicht für Landminen oder Munition bestimmt, das versichern wir Ihnen. Es ist wichtig für Philips, diesen Auftrag anzunehmen.«

»Das tun wir nur, wenn Sie uns ein Schreiben zeigen, unterzeichnet vom Leiter der Rüstungsinspektion in Den Haag, in dem bestätigt wird, daß diese Magnete weder für Landminen noch für andere Waffen verwendet werden. Erst dann sind wir bereit zu untersuchen, ob wir sie herstellen können.«

Ein solcher Brief traf nie ein, und die Magnete wurden niemals hergestellt. Es berührte uns eigenartig, daß die alte, gediegene Erziehung, die es in Deutschland gegeben hatte, auch unter jahrelangen Nazi-Lügen nicht gelitten hatte. Vielen Deutschen, besonders den unpolitischen Offizieren und Beamten, widerstrebte es noch stets, eine offenkundige Unwahrheit mit ihrem Namen zu unterzeichnen.

Ich erfuhr auch, daß bei weitem nicht alle Vertreter der deutschen Industrie, auch nicht unsere Konkurrenten, von vornherein dazu neigten, sich uns gegenüber unkorrekt zu verhalten. Während des Krieges hatte ich beispielsweise in Den Haag ein Gespräch mit Dr. Fr. Lüschen, einem der Direktoren von Siemens. Er hätte gern unsere Röhrenfabrik in Hamburg gekauft. Bei dieser Gelegenheit sagte ich zu ihm:

»Sofort nach der Besetzung der Niederlande habe ich mir vorgenommen, keinerlei Transaktionen für Philips durchzuführen, zu denen ich auch nach dem Kriege nicht stehen könnte. Gerade Deutschen gegenüber muß ich besonders vorsichtig mit Transaktionen sein, weil ich nicht frei bin. Kommen Sie nach dem Kriege wieder, um solche Geschäfte mit uns zu besprechen. Sie können sich natürlich an unsere Verwalter wenden, um mit ihrer Hilfe eine Übernahme zu erreichen. Ich bezweifle aber, ob Sie Erfolg haben werden; denn zur Aufgabe der Verwalter gehört es, das Vermögen und den Besitz der N. V. Philips zu erhalten, davon also nichts zu verkaufen. Sie können auch über die Köpfe der Verwalter hinweg Ihr Glück bei der Regierung in Berlin versuchen, aber das ist völlig Ihre Angelegenheit.«

»Ich verstehe Ihren Standpunkt voll und ganz und werde ihn respektieren,« erwiderte Dr. Lüschen.

Die Firma Siemens hat sich während des Krieges uns gegenüber korrekt verhalten. Dasselbe gilt für die Firmen Pintsch und Felten & Guillaume. In



diesem Zusammenhang möchte ich noch die Hilfe erwähnen, die uns Dr. J. Horatz, ein Deutscher, auf mancherlei Weise zuteil werden ließ. Besonders bei der Materialbeschaffung hat Horatz viel für uns getan.

## Meine Familie

In jenen schweren und kummervollen Jahren war es meine Familie, die so erfreulich für den Ausgleich sorgte. Immer noch konnte ich dem Familienleben mehr Zeit als früher widmen. Wir lebten in unserem Haus »De Laak«, so gut es eben ging, und fanden viel Halt aneinander. In Anbetracht der Umstände ging es uns nicht schlecht. Auch heute noch macht es mich nachdenklich, daß wir an diese Zeit – was unser Familienleben betrifft – keine düsteren Erinnerungen zurückbehalten haben. Regelmäßig hielten wir sonntags unsere Morgenandachten, zusammen mit den Freunden unserer Kinder, und ebenso regelmäßig fuhren wir mit unserem Tandem und den Fahrrädern ins Grüne.

Die Versorgung mit Lebensmitteln wurde stets schwieriger. Zwar lieferte uns unsere Kuh im geheimen jeden Tag vier Liter Milch, aber für eine große Familie wie die unsere war das bestimmt kein Ausgleich für die ständig schrumpfenden Lebensmittelzuteilungen. Auf dem Schwarzen Markt kauften wir grundsätzlich nichts, und ebensowenig beteiligten wir uns an dem damals so beliebten Tauschhandel. Niemals haben wir Radios gegen Fleisch getauscht. Im Frühjahr 1944 entdeckten wir zu unserem Leidwesen, daß sich zwei unserer Jüngsten, Sylvia und der kleine Frits, bei unserem Chauffeur angesteckt und sich eine leichte Tbc zugezogen hatten. Die schlechtere Ernährung mag dabei eine Rolle gespielt haben. Dank zusätzlicher Nahrung und einiger Monate Bettruhe genasen die Kinder wieder. Meine Frau war beim Verteilen der Lebensmittelrationen immer sehr genau. Das ging sogar so weit, daß jedes Familienmitglied seine eigene, mit Namen versehene Butterdose für die Wochenration besaß. Anfang 1944 bekamen Erwachsene in der Woche 146 Gramm »Butter« – sprich Margarine –, Kinder 175 Gramm. Jeder konnte sich die Ration so einteilen, wie er wollte. Der eine aß zu Beginn der Woche alles auf, während der andere die Butter ganz dünn schmierte, so daß er in den letzten Tagen noch etwas hatte.

Trotz aller Mühseligkeiten des täglichen Lebens haben wir auf unsere Ferien nie verzichtet, obgleich sie nur von kurzer Dauer waren. Ich wagte es nicht, die Firma längere Zeit allein zu lassen. Mit unseren größeren Kindern

unternahmen wir in den Ferien Segeltouren auf den Flüssen.

In den Kriegsjahren hatten wir viel Kontakt zu unseren Freunden, eigentlich mehr als jetzt. Es war fast selbstverständlich, daß Sylvia und ich unsere kupferne Hochzeit, Anfang 1942, festlich begingen. Viele meiner Studienkollegen, soweit sie noch frei herumliefen, besuchten uns aus diesem Anlaß. Später im Krieg veranstalteten wir sogar noch ein Treffen des ehemaligen Delfter Klubs.

An einem – für damals ziemlich luxuriösen – Artikel litten wir keinen Mangel: Holzschuhe. Wir erhielten sie von unserem Holzschuhmacher, dem wir dazu Holz aus unserem Wald »De Wielewaal« gaben. Wir konnten damals vielen Leuten zu Holzschuhen verhelfen, durchaus ein Luxus. Auch unsere Kinder trugen meistens Holzschuhe, und nach der Befreiung nörgelten einige von ihnen erst einmal gehörig über die Lederschuhe, die sie nun tragen mußten: »Bah, muß ich nun wirklich mit Schuhen in die Schule?«

Unsere Kinder waren erstaunlich anpassungsfähig. Ohne zu murren, zogen sie mit uns von einem Ort zum anderen. Als ich im Sommer 1943 verhaftet war, bat ich meine Frau, wegen der drohenden Luftangriffe nicht in Eindhoven zu bleiben. Gerade weil ich selbst nicht zu Hause sein konnte, erschien mir das sicherer. Meine Familie verbrachte diesen Sommer erst in einem Hotel in Heeze und später auf einem Bauernhof in der Nähe von Sint-Michielsgestel. Von da war es nicht weit zum Geisellager, und unsere älteste Tochter Digna, damals 13 Jahre alt, winkte mir zu, als ich mich zu einer verabredeten Zeit auf das Flachdach des Seminargebäudes begeben hatte und sie mit dem Rad vorbeikam. Die Deutschen hatten jedoch etwas dagegen und verjagten sie.

Meine Frau war fest davon überzeugt, daß unser aller Leben in Gottes Hand lag. Dieses heitere Gottvertrauen hat sich entscheidend auf die allgemeine Stimmung in der Familie ausgewirkt. Später, im Juni 1944, mußte mein ältester Sohn Anton seine Aufnahmeprüfung für das Gymnasium machen. Gerade an diesem Morgen hatte um sieben Uhr in der Nähe von Eindhoven ein schweres Bombardement stattgefunden, das einen unserer Gärtner das Leben kostete. Trotzdem ging Anton ruhig in die Schule, um mit den anderen zusammen die Prüfung abzulegen. Unsere Kinder haben in all den Jahren Haltung gezeigt.

Manchmal sind wir mit knapper Not gerade noch davongekommen. So zum Beispiel an einem Winterabend im Jahre 1943, als eine englische Brandbombe auf den Gasometer von Eindhoven gefallen war, nur wenige hundert Meter von »De Laak« entfernt. Viele Anwohner mußten ihre Häuser verlassen,

aber uns hatte man zum Glück übersehen. Natürlich suchten wir zusammen mit einigen Nachbarn im Keller Schutz. Die Lage war sehr gefährlich, unter anderem deshalb, weil anfangs falsche Maßnahmen ergriffen worden waren und nun Gefahr bestand, daß sich ein besonders explosives Gasgemisch entwickelte. Der damalige Direktor der Stadtwerke besaß jedoch die Geistesgegenwart und den Mut, unterhalb des Gasometers – während über ihm das Öl im Behälter lichterloh brannte – die Gaszufuhr richtig einzustellen, um die Explosionsgefahr zu beheben.

Inzwischen saßen wir im Luftschutzkeller. Nach einer Stunde hielt ich es nicht mehr aus und ging nach draußen, um zu sehen, wie es um den Gasometer stand. Gerade in diesem Augenblick kippte der Tankdeckel unter großem Getöse um, gleichzeitig erschien eine turmhohe Stichflamme, und der Inhalt des Behälters war im Nu verbrannt – ohne die gewaltige Explosion, die man befürchtet hatte und die sonst einen großen Teil der Stadt einschließlich unseres Hauses dem Erdboden gleich gemacht hätte.

### Die Invasion in Sicht

So lange wie möglich setzte ich meine Besuche in unserer Werkstatt im Vught Lager fort. Dabei machte ich noch eine merkwürdige Entdeckung: Das Lager diente als Sammelstelle für Überreste von abgeschossenen Flugzeugen der Alliierten. In einem umfangreichen Gebiet, das sich bis Düsseldorf erstreckte, wurden die Trümmer gesammelt und nach Vught gebracht, wo sie von Häftlingen zerlegt wurden. Diese Bruchstücke wurden dann nach Metallsorten geordnet und gestapelt, so daß sich allmählich große Schrotthaufen bildeten, die zur Wiederverwendung dienten. Dabei hatte die Wehrmacht eine besondere Konstruktionstechnik entwickelt. Ein Unteroffizier der Luftwaffe hatte die Aufgabe, aus noch brauchbaren Einzelteilen vollständige Flugzeuge zusammenzusetzen, von jedem Typ eines. Schwanzstücke, Cockpits, Flügel und Rumpfteile waren reichlich vorhanden. Dieser Unteroffizier war begeistert über die Ergebnisse seiner flugzeugtechnischen Bastelei. Bei meinen Besuchen in Vught zeigte er mir voller Stolz die von ihm rekonstruierten Maschinen, unter anderem eine Flying Fortress und eine Liberator. Er brauchte nur auf einen Knopf zu drücken, um die Funktion einzelner Teile zu demonstrieren. Es lohnte sich, seinen Kommentar zu hören; beispielsweise hieß es dann:

»Sehen Sie sich nur mal dieses fabelhafte amerikanische Material an! Es ist erstaunlich, wie gut die Sache funktioniert. Bei dieser Maschine ist es z. B. möglich, hydraulisch einen Geschützturm unten aus dem Rumpf herauskommen zu lassen. Auf diese Weise kann man die Angriffe unserer von unten ankommenden Jäger abwehren. Und hier im Schwanz befindet sich ein doppelläufiges Maschinengewehr mit Fernbedienung. Unsere Luftwaffe kann dem nichts Gleichwertiges gegenüberstellen.«

Aus unzähligen Radiosendungen hatten wir von den schweren Bombenangriffen auf die deutschen Städte gehört. Ich war selbst Zeuge ihrer Auswirkungen geworden, und nun konnte ich mit meinen eigenen Augen sehen, mit welcher perfekten Maschinen die Alliierten diese Angriffe ausführten. Ich erzählte davon in Eindhoven, und solche Berichte hatten einen positiven Einfluß auf die moralische Verfassung der Menschen meiner Umgebung.

Mein letzter Besuch im Lager Vught fand im Mai 1944 statt, kurz vor der Invasion. Bei dieser Gelegenheit hatte ich ein Gespräch mit dem Kommandanten. Mir blieb nicht verborgen, wie nervös die Deutschen waren, weil sie überhaupt nicht wußten, an welcher Stelle die Alliierten ihren großen Angriff starten würden. Ich war auf eine dringende Bitte Laman Trips hin nach Vught gekommen, weil es hieß, das ganze Lager würde von heute auf morgen aufgelöst. Einer solchen Maßnahme sahen wir in Eindhoven mit Bangen entgegen. Wenn die Besatzungsbehörden im Hinblick auf die bevorstehende Invasion das Lager abbrechen, würden zahlreiche Insassen, denen wir bis jetzt einen gewissen Schutz hatten gewähren können, unserem Einfluß entzogen. Tatsächlich erzählte mit der Kommandant, die Deutschen sähen sich vielleicht gezwungen, das Lager zu verlegen. Ich versuchte, ihn zu beruhigen:

»Aber Herr Kommandant, die Alliierten kommen doch niemals hierher! Sollten sie wirklich an der französischen Küste landen, so wäre das enorm weit weg von hier. Es leuchtet Ihnen doch wohl ein, daß eine Landung an der niederländischen Küste, etwa in Hoek van Holland, ausgeschlossen ist. Der Seeweg dorthin wäre viel zu lang. Darüber braucht sich niemand hier zu beunruhigen.«

Trotzdem rechneten auch wir Niederländer täglich mit der Invasion. Meine Frau und ich hatten alle damit zusammenhängenden Probleme schon gründlich besprochen. Unser damaliges Haus »De Laak« war nahe beim Eindhovener Bahnhof gelegen, und es war zu erwarten, daß ein solch wichtiger Eisenbahnknotenpunkt bei einer Invasion von den Alliierten bombardiert würde. Selbst wenn »De Laak« nicht direkt getroffen würde, wären Bombenangriffe in unmittelbarer Nähe für unsere sechs Kinder sehr beängstigend. Deshalb

hatten wir den Entschluß gefaßt, uns sofort nach der Invasion ins Klubhaus am Golfplatz zurückzuziehen. Wir hatten uns dort bereits umgeschaut; ein großer Erker erschien uns geeignet als Wohnraum, und die Umkleieräume konnten zum Schlafen dienen.

Der sechste Juni begann für uns wie jeder andere Tag. Wie immer, hörte ich morgens die Sieben-Uhr-Nachrichten vom BBC, wobei mir nichts Besonderes auffiel. Für unser Radio hatten wir hinter der Badewanne ein Versteck gefunden, das uns unauffindbar schien. Komischerweise entdeckten wir erst viel später, daß alle unsere Kinder von dem Versteck wußten, keines aber dem anderen etwas verriet. Als ich um halb neun Uhr ins Büro kam, herrschte dort sichtliche Aufregung. Sofort erfuhr ich die große Neuigkeit, die BBC um acht Uhr bekanntgegeben hatte: Die Invasion hatte angefangen! Gerade diese Sendung hatte ich verpaßt. Sofort ging ich wieder nach Hause und sagte zu meiner Frau: »Sylvia, es ist so weit. Was machen wir?«

Die Situation war im ersten Moment schwierig für uns. Im Überschwang der Gefühle waren wir geneigt zu glauben, daß alles nicht so schlimm würde. Wir hatten aber vorher in Ruhe beschlossen, was wir im Falle einer Invasion tun wollten; nun mußten wir uns daran halten. Mit unseren sechs Kindern, den mit Decken beladenen und mit Taschen behängten Fahrrädern und meinem kleinen bis in den letzten Winkel vollgestauten Gasauto machten wir uns auf den Weg zum Golfplatz. Im Klubhaus richteten wir uns ein, so gut es ging. Von hier aus fuhr ich nun täglich ins neun Kilometer entfernte Büro, wenn möglich mit dem Auto, sonst mit dem Rad.

Die Invasion war also zur Tatsache geworden. Sie verunsicherte die Besatzungstruppen. Aber auch ich selbst fühlte mich nicht mehr so sicher wie früher. An das Leben im Klubhaus konnten wir uns zwar schnell gewöhnen, aber in der Stadt wimmelte es von Gerüchten. So hieß es zum Beispiel, es gäbe eine Liste mit Namen von Personen, die die Deutschen aus den Niederlanden deportieren wollten. Auch mein Name stände auf dieser Liste. Ich erwog bereits unterzutauchen. Um sicher zu gehen, unternahm ich zunächst einmal eine Segeltour. Unser Boot lag in Gorinchem, und eine Woche lang bummelten wir auf den Flüssen umher. Von Gorinchem aus fuhr ich für einen Tag nach Den Haag, um mit Woltersom zu reden. Auch er meinte, die Lage würde nun heikel. Trotzdem begab ich mich von hier aus zu den Herren der Rüstungsinspektion. Es erschien mir weniger gefährlich, mich kurz bei ihnen blicken zu lassen, als ganz aus ihrem Gesichtskreis zu verschwinden. Mit ihnen besprach ich Sicherheitsprobleme im Betrieb.

Am Morgen des 20. Juli, einem Donnerstag, war ich plötzlich ganz stark

von dem Gefühl durchdrungen: Ich muß untertauchen! Die Spannung in mir wuchs von Stunde zu Stunde, und ich fühlte, wollte ich nicht Gefahr laufen, aufs neue verhaftet zu werden – diesmal angesichts der Befreiung –, so mußte ich verschwinden. Noch am selben Vormittag sprach ich mit meinem Sekretär und dem Portier der Hauptverwaltung über eine Klingelanlage, die von der Portiersloge in mein Zimmer führen sollte. Wenn der Portier verdächtige Personen ankommen sähe, sollte er mich warnen, indem er mit dem Fuß den Klingelknopf betätigte.

Diese Klingel wurde nie angelegt. Noch am selben Nachmittag um viertel vor fünf erreichte mich die Nachricht, daß einige deutsche Herren mich sprechen wollten. Ich bat meinen Sekretär, zu erkunden, worum es sich handele. Die Antwort lautete, es betreffe einen Auftrag der Wehrmacht. Das war verdächtig! Solche Dinge wurden normalerweise zuerst mit den Verwaltern besprochen. Sofort beschloß ich zu verschwinden. Im selben Moment wurde mir telefonisch mitgeteilt, auch beim zweiten Ausgang warteten einige Herren. Ich sagte dem Sekretär, er möge die Besucher in seinem Zimmer empfangen und ihnen – mit dem Hörer in der Hand – erzählen, ich befände mich irgendwo im Werk. In ihrer Gegenwart sollte er alle Fabriken anrufen und sich erkundigen, ob ich dort wäre.

Im Beisein der deutschen Besucher telefonierte der Sekretär nun im ganzen Betrieb herum, um Herrn Philips zu erreichen. Die Sucherei dauerte über eine Viertelstunde, eine Spanne, die für meine Pläne gerade reichte. Schon vor langer Zeit hatte ich vor meinem Bürofenster eine kleine Treppe anbringen lassen, über die ich im Notfall ins Freie gelangen konnte. Weiterhin hatte man in der Umzäunung eine Pforte angebracht, die Zugang zu einem Luftschutzkeller in der Nachbarschaft bot. Das alles war ausgezeichnet geregelt, einschließlich der erforderlichen Schlüssel. Meine Absicht bei der ganzen Sache war gewesen, nicht bei jedem Luftalarm in den öffentlichen Luftschutzraum gehen zu müssen. Meistens heulten die Sirenen nur wegen der Geschwader, die tagsüber auf dem Weg nach Deutschland waren, und es erschien mir überflüssig, deswegen dauernd den Luftschutzkeller aufzusuchen. Würden tatsächlich in der Nähe Bomben fallen, so könnte ich immer noch in den kleinen Schutzraum flüchten. Dieser Fall war nie eingetreten, aber nun verdankte ich meiner Vorsorge einen guten Fluchtweg. Ich bat meinen Sekretär, den Chauffeur zur Berufsschule an der Prins Hendrikstraat zu schicken. Ich würde in der Zwischenzeit zu dieser Schule gehen und dort im Portal, wo mich niemand sehen könnte, auf ihn warten. Schnell kletterte ich aus dem Fenster, huschte durch die Pforte, lief an der Rückseite einiger Gärten vor-

bei, ging scheinbar ruhig ein Stück auf der Straße, überquerte einen Steg und befand mich in der Prins Hendrikstraat. Plötzlich hörte ich einen Radfahrer ankommen. Es war der Portier, der mich darauf aufmerksam machte, daß ich die Autoschlüssel noch bei mir hatte. Ich gab sie ihm und sagte, daß ich jetzt zu der Schule ginge. Alles lief wie am Schnürchen. Der Chauffeur holte mich am Portal ab, und von diesem Zeitpunkt an war ich von der Bildfläche verschwunden.

### XIII. KAPITEL

---

#### UNTERGETAUCHT

Mich erwartete dasselbe Schicksal wie Tausende meiner Landsleute, die sich vor den Deutschen und ihren Handlangern verbergen wollten. Das Wort »untertauchen« war damals in aller Munde. Für mich könnte es schwierig werden, es in die Praxis umzusetzen, weil so viele Leute mich kannten. Fürs erste tauchte ich im Hause einer Kusine unter, die mit einem unserer Mitarbeiter, Dipl.-Ing. Ton Huizinga, verheiratet war. Hier wollte ich nur eine Nacht bleiben und in Ruhe alle weiteren Schritte durchdenken. An jenem Abend schrieb ich meiner Frau einen Brief, der in Den Haag aufgegeben werden sollte. Darin teilte ich ihr mit, daß ich mich seit einigen Tagen nervlich überanstrengt fühlte und nun in Friesland beim Segeln Erholung suchen wollte. Inzwischen hatte der Leiter der Eindhovener Gestapo mit seinen Kumpanen die Suche nach mir aufgenommen. Mit meinem Sekretär hatte ich zuvor vereinbart, wie er meine plötzliche Abreise erklären sollte: Für den nächsten Tag sei eine Besprechung in Den Haag angesetzt, und ich sei wahrscheinlich, wie schon öfter, am Vorabend dorthin gereist. Auch meiner Frau wurde diese Geschichte erzählt. Noch am selben Abend begab sich die Gestapo zum Golfplatz, um mich dort zu suchen, aber Sylvia erklärte ihnen, ich sei in Den Haag. Die Sache klappte ausgezeichnet.

Später erfuhr ich, daß an diesem Tag noch etwas geschehen war: Claus Graf Schenk von Stauffenberg hatte ein Attentat auf Hitler verübt, das mißlungen war. Bis heute weiß ich nicht, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Attentat und dem Befehl, mich festzunehmen, gegeben hat. Einer unserer Verwalter, Dr. E. Löser, der vorher in der Verwaltung von Krupp gearbeitet hatte und nicht gerade nazifreundlich war – er war ein Freund Carl Goerdelers –, wurde später gleichfalls verhaftet. Vielleicht gab es einen Zusammenhang zwischen seiner Festnahme und der Verhaftungswelle, die nach dem mißlungenen Attentat jeden Verdächtigen erfassen konnte.

Jedenfalls war ich den Deutschen zuvorgekommen, obwohl sie erst vor kurzem bekanntgegeben hatten, daß Untertauchen als Sabotage gelte und mit dem Tod bestraft werden könne. Huizinga gelang es, in der Nachbarschaft bei einer Familie Van der Weerd ein vorläufiges Versteck für mich zu finden. Im



selben Haus hielt sich auch ein jüdisches Mädchen verborgen, dessen ich aber während meines zweiwöchigen Aufenthaltes bei Van der Weerds nie ansichtig wurde. Bald erhielt meine Frau den Brief aus Den Haag, in dem ich ihr mitteilte, daß ich postlagernd in Grouw in Friesland zu erreichen sei. Sylvia gab diesen Brief sogleich an Dijksterhuis, der ihn den Verwaltern zuleitete. Die Sache schien ganz einfach: Ich hielt mich irgendwo in Friesland auf.

Mit dem Wetter hatte ich Glück, es war ein herrlicher Sommer. Gerade aber, weil es draußen so verlockend war, hielt ich es drinnen in meinem Dachstüblein kaum aus. Ich wollte raus! Und zwar mit dem Rad. Irgendwo auf dem Lande, in der Betuwe, hoffte ich ein Unterkommen zu finden, in dem Dorf Zoelen vielleicht, wo sich mein Schwager Frans Vlieland Heine in dem Landhaus einer Frau Dijkmeester verborgen hielt. Vor meiner Abreise nach Zoelen suchte ich das Haus meiner Kusine nochmals für einen Tag auf, um meine Frau wiederzusehen. Von diesem Treffen durfte niemand etwas erfahren. Besonders die drei Kinder der Huizingas durften nicht entdecken, daß Onkel Frits und Tante Sylvia oben auf dem Dachboden waren. Huizingas hatten dort ein besonders großes Bett, wo wir uns aussprachen und für unbestimmte Zeit voneinander Abschied nehmen konnten. Morgens um halb sieben, mitten zwischen Hunderten von Radfahrern, die auf dem Weg zur Arbeit waren, brachen Huizinga und ich auf. Ich radelte hinter ihm, ausgerüstet mit einer Aktenmappe, die Zahnbürste und Rasierapparat enthielt; den Kragen meines Regenmantels hatte ich hochgeschlagen, in der Hoffnung, daß niemand mich erkennen würde. Noch am selben Abend sagte eine Kusine unserer Küchenhilfe zu meiner Frau: »Herr Philips ist in Eindhoven.« Sylvia schüttelte den Kopf: »Das ist unmöglich, er ist irgendwo in Friesland.« Die Frau blieb dabei: »Doch, bestimmt, mein Mann hat ihn heute früh auf dem Rad gesehen.«

Gegen Mittag erreichte ich Oss. In unserer dortigen Fabrik fragte ich nach dem Direktor, Dipl.-Ing. van Lonkhuyzen, der aber abwesend war. In Oss ließ ich mir noch die Haare schneiden, obwohl ich wußte, daß der Gang zum Friseur für Untergetauchte gefährlich werden könnte. Es war ein wunderschöner Tag, und in allerbesten Laune strampelte ich weiter Richtung Zoelen. Ich fühlte mich ziemlich sicher und genoß deshalb die Radtour doppelt, vor allem nach dem tagelangen Aufenthalt im engen Dachstübchen. Für mich stand fest, daß die Deutschen nicht besonders eifrig nach mir suchen würden. Ich hatte einen fabelhaften falschen Ausweis, der auf den Namen meines 1934 verunglückten Schwagers Warner van Lennep lautete, und da die zentrale Ausweisstelle in Den Haag durch Bomben zerstört worden war, konnten

dort keine Erkundigungen eingezogen werden. Bei einer Kontrolle könnte ich außerdem alles über Van Lennep erzählen. Während ich selbst zu diesem Zeitpunkt meinen Aufenthaltsort wechselte, war auch mein »Alter ego«, von dem die Deutschen dachten, daß es irgendwo in Friesland segelte, an einen anderen Ort gezogen. Am vorigen Abend hatte ich auf dem Dachboden in Eindhoven meiner Frau einen weiteren Brief geschrieben, der in Belgien aufgegeben werden sollte. Darin hieß es, ich sei in die Ardennen gefahren, in eine herrliche Gegend mit stillen, verträumten Wäldern, – ein idealer Ort zur Erholung. Ich schrieb, daß ich nun endlich wieder zu mir selbst fände. Auch dieser Brief landete ohne weiteres auf dem Schreibtisch unserer Verwalter.

In dem Dörfchen Zoelen in der Betuwe fühlte ich mich inzwischen recht wohl. In Frau Dijkmeesters Landhaus waren mehrere Leute untergetaucht. Wir spielten im Garten Tischtennis und fühlten uns so sicher, daß wir fast unvorsichtig wurden. Sylvia und meine jüngere Schwester Jetty hatten zwar gerade beschlossen, daß es für meine Sicherheit besser wäre, wenn ich mir meine großen Vorderzähne entfernen ließe, da diese ein viel zu auffälliges Kennzeichen seien; aber ich dachte nicht daran, es zu tun. Mit meinen Zähnen würde ich ein Stück meiner Identität verlieren, fürchtete ich. Jetzt erst merkte ich, wie sehr ich an solch einem persönlichen Merkmal hing. Mochten Sylvia und Jetty denken, das Leben sei mehr wert als zwei Zähne – ich war mit ihrem Vorschlag nicht einverstanden. Die Situation war jedoch gar nicht so harmlos, wie ich in meinem Optimismus annahm. Plötzlich erfuhr ich, daß meine Frau am 16. August von den Deutschen verhaftet worden war. Das war ein harter Schlag. Machtlos, wie ich war, konnte ich nichts tun, als zu beten.

Es gehörte zur Taktik der Deutschen, die Ehefrauen zu verhaften, wenn sie deren Männer nicht aufspüren konnten, um so die Männer zu zwingen, ans Tageslicht zu kommen. Wir hatten dieses Problem schon vorher besprochen und dabei vereinbart, daß ich mich in einem solchen Falle unter keinen Umständen stellen würde. Jetzt aber war es so weit. Sylvia wurde von einigen niederländischen Nazis aus dem Klubhaus am Golfplatz abgeholt, als sie sich gerade in dem Umkleideraum aufhielt, den sie zusammen mit unseren drei Töchtern als Schlafzimmer benutzte. Zum Ärger der ungeladenen Gäste hingen dort schon die orangefarbenen Kleider bereit, die aus dem Stoff einer Fahne geschneidert worden waren, um die Befreiung zu feiern. Man ließ Sylvia einen halben Tag im Büro des Eindhovener Sicherheitsdienstes warten und brachte sie dann, zusammen mit dreien unserer Mitarbeiter, den Herren Fürstner, Spies und Vogelaar, ins Konzentrationslager Vught. Aber warum soll meine Frau nicht selbst erzählen, wie es ihr ergangen ist?

## Der Bericht meiner Frau

Wir fragten uns, wohin die Fahrt gehen würde. Bei Vught gabelte sich die Straße; von hier aus gelangte man zu dem mir wohlbekannten Ort Haaren und zum Lager Vught, während etwas nördlicher der Weg nach Sint-Michielsgestel abzweigte. In der Ortschaft Vught hielten wir kurz bei einem Büro des Sicherheitsdienstes. Als man uns vier für einen Augenblick allein in einem Zimmer ließ, nahmen wir all unsern Mut zusammen und hörten die Nachrichten von Radio BBC.

Unser Ziel war Vught. Ein Unteroffizier brachte mich vom Lagereingang zum scharf bewachten Tor, das etwa einen halben Kilometer davon entfernt lag. Als wir unterwegs waren, fragte mich mein Begleiter:

»Frau Philips, wie kommt es, daß Sie keine Angst haben?«

Ich sah ihn erstaunt an, und er sagte: »Ich war voriges Jahr dabei, als Ihr Mann verhaftet wurde.« In den wenigen Minuten, die uns blieben, konnte ich ihm gerade noch erklären, warum ich keine Angst empfand.

Als wir beim Tor ankamen, mußte er einen gehörigen Rüffel von seinem Vorgesetzten einstecken. Es war verboten, mit den Gefangenen zu reden. Ich mußte einen Moment beim Tor warten und hörte plötzlich aus einem Fenster eine bekannte Stimme: Hans von Ketwich Verschuur, ein Studienkamerad von Frits, nun als Gefangener in der Lagerverwaltung tätig, sprach mir Mut zu.

Die erste Nacht verbrachte ich in einer Zelle. Am nächsten Morgen kam ich in eine Baracke, in der sich etwa hundert Frauen aufhielten. Sie saßen hier tagsüber an langen Tischen und flochten Seile. Einige Frauen aus Eindhoven begrüßten mich besonders herzlich. Es war eine eigenartige Erfahrung, nachts in den Eisenbetten zu schlafen, die in einer langen Reihe nebeneinander standen, je zwei Bettstellen dicht zusammengerückt, zwei weitere darüber. Sämtliche Betten waren aneinandergeschnürt, so daß die ganze Reihe wackelte, wenn sich jemand umdrehte. In der ersten Nacht schlief ich natürlich nicht viel. Eine Mitgefangene, die Krankenschwester war, ging an den Betten entlang und kümmerte sich um die Frauen. Wie schön, dachte ich, daß sie etwas für die anderen tun kann. Plötzlich durchfuhr mich der Gedanke: Du kannst auch etwas für die anderen tun. Du kannst sie lehren, Gottes Stimme zu hören. – Das war ein hoffnungsvoller Gedanke. Tagsüber bei der Arbeit unterhielten wir uns im Flüsterton – Sprechen war nämlich verboten; wer aber kann hundert Frauen verbieten, miteinander zu reden! –, und abends, wenn uns gerade niemand bewachte, saßen wir in einer Ecke bei den

Betten zusammen. Es gab ein Neues Testament in unserer Baracke, – ein verbotener Besitz, der eine große Hilfe war. Wir waren ohne Beistand eines Geistlichen, – ganz auf uns selbst angewiesen. Um so wesentlicher würde die Erfahrung sein, daß Gott selbst in unserem Herzen zu uns sprechen kann.

Ich erzählte meinen Mitgefangenen, welche große Änderungen das Lauschen auf Gottes Wort in mein eigenes Leben gebracht hatte – in die Beziehung zu meinem Mann, zu meinen Kindern, eigentlich zu allen Menschen. Erst hier im Konzentrationslager sei mir bewußt geworden, daß mir der Sinn des Lebens nicht genommen werden könne. Früher sei das allein gewesen: meine Familie glücklich zu machen. Allmählich, fast unbemerkt, sei meine Aufgabe gewachsen: mitzuhelfen beim Bauen einer Welt, wie Gott sie gewollt habe, ohne Krieg und Konzentrationslager. Immer wieder kamen wir nun in unseren Gesprächen auf diese neue Welt zurück und auf den Beitrag jedes einzelnen, um dieses Ziel zu erreichen.

Nach vier Tagen hatte ich mich an die tägliche Routine gewöhnt: Um fünf Uhr Appell, wobei man uns vorzugsweise eine Stunde lang in Reih und Glied stehen ließ; eine trockene Schnitte Graubrot zum Frühstück; Seil flechten; eine fast ungenießbare Suppe zum Mittagessen; Seil flechten; eine Schnitte Brot mit einer Art Margarine- oder Marmeladenaufstrich zum Abendessen; dann in den Schlafsaal.

Eines Nachmittags holte man mich zum Verhör. Mir war klar, daß man mich fragen würde, wo sich mein Mann befände. Über dieses Problem hatte ich einige Nächte lang gegrübelt. Durfte ich sagen, ich wüßte nicht, wo er sei?

Mitten auf dem großen Platz beim Eingangstor ließ man mich zwei Stunden lang in der prallen Sonne stehen, um mich moralisch zu zermürben. Für mich aber waren es Stunden der Erhebung! Ein solches Lager hat viele undichte Stellen, Gerüchte gehen von Mund zu Mund, und meine Anwesenheit auf dem Platz hatte sich wohl schnell herumgesprochen. Zuerst sah ich am Rand des Platzes meinen lieben Vetter Ben Telders, der vorsichtige Grußgebärden machte. Ich war die letzte aus der Familie, die ihn sah; kurz vor der Befreiung starb er in Bergen-Belsen. Nach einigen Minuten tauchten in der Ferne zwei Häftlinge auf, Han Fürstner und Bol Spies, die mit mir zugleich festgenommen worden waren. Eine halbe Stunde später wurde das Tor geöffnet, und eine Gruppe von Männern in gestreifter Sträflingskleidung, die außerhalb des Lagers gearbeitet hatten, betraten den Platz. Unter ihnen entdeckte ich plötzlich unseren Freund Chel Steijns. Wir erblickten einander, und: »Chel!« jauchzte ich. Sofort mußte ich die Platzmitte verlassen und den Rest der Wartezeit an einer Mauer verbringen, das Gesicht der Mauer zuge-

wandt. In mein Inneres aber war nun eine verklärte Ruhe eingekehrt. Ich dachte an ein Kirchenlied:

Als God mijn God maar voor mij is,  
Wie is er dan mij tegen?  
Dan werken druk en droefenis  
Mijn ziele tot een zegen.  
Dan waakt alom een engelenwacht  
En zie ik sterren in de nacht  
En bloemen op mijn wegen!

Die Freunde Ben, Han, Bol und schließlich Chel – Sterne in der Nacht und Blumen auf meinen Wegen! Mit einem Male wußte ich, daß ich die Freiheit hatte, das zu sagen, wodurch ich das Leben meines Mannes retten konnte.

Ich wurde nun in einem Raum im ersten Stock von einem Offizier verhört, wobei eine Sekretärin mit tief ausgeschnittener Bluse das Gespräch zu Protokoll nahm.

»Wo ist Ihr Mann?«

»Ich weiß es nicht.«

»Das glaube ich nicht.«

»Das verstehe ich, an Ihrer Stelle würde ich es auch nicht glauben, aber das ändert nichts an der Sache.«

»Ist Ihnen klar, daß wir Ihre Kinder ins Lager bringen werden, wenn Sie nicht reden?«

»Sie können machen, was Sie wollen, aber ich weiß nicht, wo mein Mann ist.«

Dieses unergiebiges Gespräch dauerte einschließlich einiger Variationen etwa eine Viertelstunde. Dann wurde ich in meine Baracke zurückgebracht. Ich erinnere mich noch lebhaft an das freundliche Angebot einer meiner Leidensgenossinnen, mir ordentlich den Rücken zu waschen. Einmal in der Woche marschierten wir ins Badehaus. Dort mußten wir eine Zeitlang splitternackt vor den Herren Aufsehern in Reih und Glied stehen, bevor sie uns erlaubten, uns zu dritt oder zu viert schnell unter einer Dusche zu erfrischen.

Zu unseren Aufgaben in der Baracke gehörte es, die Kleidung der Erschossenen auszubessern. Wir stopften die Kugellöcher in den oft blutverschmierten Westen und Jacken und fanden dabei auch manchmal Einschüsse in Bauchhöhe. Einmal sah ich eine Jacke mit den Initialen v. L. – van Lennep? Ich habe es nie erfahren.

Am 22. August, während des Hofgangs – wobei es im Marschtempo hin-

und zurückging, hin und zurück, immer denselben Weg – wurde ich plötzlich aus der Reihe gerufen. Man brachte mich aus dem Lager, ließ mich in ein Auto einsteigen und fuhr mich zu einem SD-Gebäude irgendwo in der Nähe. Zu meiner großen Freude sah ich dort nicht nur meine drei Gefährten Fürstner, Spies und Vogelaar, sondern auch unseren Freund, Notar Steensma, und einen gewissen Bodde. Des letzteren entsann ich mich als einer etwas fragwürdigen Person, die vermutlich 1943 bei der Freilassung unseres Mitarbeiters, Herrn Jenneskens, und bei der Verlegung von Dipl.-Ing. de Vries aus dem Gefängnis ins Lager Vught eine Rolle gespielt hatte. Der Notar verlas einen Aktentext, aus dem hervorging, daß Bodde zum Generaldirektor von Philips ernannt worden war. Bodde hatte unsere Freilassung bewirkt.

Noch am selben Nachmittag durfte ich aus dem Lager meine Sachen holen, von denen ich natürlich möglichst viel bei meinen Schicksalsgefährtinnen zurückließ. Leider konnte ich nur von wenigen Abschied nehmen, da die meisten im Arbeitssaal saßen. Wenig später konnte ich mit einem Herzen voller Dankbarkeit meine Kinder wieder in die Arme schließen.

Nach meiner Verhaftung war ein Trupp Deutscher drei Tage lang hintereinander zum Golfplatz gekommen, jedesmal unter einem anderen Vorwand. Da mein Schwager und meine Schwägerin befürchteten, daß sie auch die Kinder noch mitnehmen würden, schickten sie die drei jüngsten mit dem Kindermädchen nach Heeze; die drei älteren fanden Unterkunft bei Freunden.

Eine Woche nach meiner Freilassung wurde das Lager Vught geräumt. Alle Häftlinge wurden nach Deutschland abtransportiert. Von den hundert Frauen aus meiner Baracke überlebten nur siebzehn das Lager Ravensbrück, davon keine einzige ohne chronische Lungen-, Nieren- oder sonstige Leiden. Wie unendlich dankbar war ich, daß ich vor diesem Transport freigelassen worden war!

## Ortswechsel

Aus dem Bericht meiner Frau geht hervor, daß es alles andere als eine Kavaliershafte war, die ihr zuteil wurde. Von alledem wußte ich nichts, aber mir war klar, daß die Deutschen von meiner Frau erfahren wollten, wo ich mich verborgen hielt, und weil ein Untergetauchter Zeit genug zum Grübeln hat, hatte ich es nicht leicht. Ich war mir darüber im klaren, daß ich möglichst bald aus Zoelen verschwinden mußte.

Ich besprach die Sache mit meinen Schicksalsgenossen und beschloß dann, nach Tiel zu fahren, wo eine Familie van der Feltz mir Unterschlupf bieten wollte. Baron van der Feltz, Staatsanwalt von Middelburg, hatte nach der Räumung der Insel Walcheren in dem Städtchen Tiel eine Zuflucht gefunden. Hier wohnte er in dem geräumigen Haus einer älteren Kusine, das gleichfalls den Schwestern des Diakonissenhauses als Wohnheim diente. In Tiel lebte ich unter dem Namen, der in meinem Personalausweis angegeben war, aber es dauerte nicht lange, bis meinem Gastgeber meine wahre Identität bekannt war. Bald erfuhr ich zu meiner Erleichterung, daß Sylvia aus dem Lager Vught entlassen worden war. Außerdem gab es hoffnungsvolle Berichte von der Front. Als dann am 25. August bekannt wurde, daß Paris befreit sei, stand mir der Kopf so richtig danach, einmal nach Herzenslust zu feiern. Ich hatte entdeckt, daß es unten einen ausgezeichneten Weinkeller gab, und schlug meinen Hausgenossen vor, uns daran gütlich zu tun. Van der Feltz – als anständiger Holländer – meinte zwar, wir dürften uns nicht an dem guten Wein seiner alten Kusine vergreifen. Ich aber zerschlug seine Bedenken: Paris wurde nur einmal befreit, und darauf wollten wir ein Glas erlesenen Weines trinken. Wenn er nach dem Kriege seiner Kusine den herrlichen Wein zurückerstatten wolle, brauche er nur einen Mucks zu geben, um das Beste vom Besten zu bekommen. Später, bei der Evakuierung Tiels, sind alle restlichen Flaschen verschwunden.

Zur gleichen Zeit geschahen bei Philips ungewöhnliche Dinge. Tromp, Laman Trip und Jan de Vries waren untergetaucht, und seit etwa einem Monat hatte Philips keinen Präsidenten mehr. In diesem Moment erschien plötzlich Bodde.

In Den Haag hatte Bodde immer den starken Mann gespielt, besonders, wenn es sich um Philips handelte. Überall verkündete er, die Deutschen würden bei Herrn Philips nichts erreichen; sie hätten zudem die falschen Verwalter eingesetzt. Wenn sie jemanden suchten, der wirklich allem gewachsen wäre, brauchten sie sich nur an ihn zu wenden. Und als es dann für die Herren der Rüstungs- und Beschaffungskommission Niederlande in Den Haag stets brenzlicher wurde, dachten sie tatsächlich an Bodde. Am 17. August 1944 wurde ihm die Leitung des Philips-Konzerns schriftlich übertragen.

Bodde war schlau. Deutlich erkannte er, was für Fußangeln und Chancen eine solche Position mit sich brachte. Er wollte den Auftrag nur dann annehmen, wenn Frau Philips nicht in ein deutsches Konzentrationslager verlegt, sondern sofort freigelassen würde, und mit ihr die Herren Fürstner, Spies und Vogelaar. Die Deutschen stimmten zu. Bodde machte keine halben Sa-

chen. Er veranlaßte Notar Steensma, alles über diese Sache im Vughter Lager aktenkundig zu machen, so daß man schwarz auf weiß lesen konnte, daß meine Frau und drei Philips-Mitarbeiter durch seine Vermittlung freigelassen worden waren. Wie meine Frau berichtet hat, wurde diese Urkunde in aller Form ausgestellt und von allen Betroffenen, einschließlich unseres Verwalters Dr. Nolte, unterzeichnet.

Bodde war nun fest davon überzeugt, daß er bei den Deutschen gut angeschrieben war, und auch von unseren Leuten in Eindhoven erwartete er Anerkennung. Deshalb versuchte er, mich und die anderen Vorstandsmitglieder zu bewegen, wieder aufzutauchen. Zu diesem Zweck erwog er sogar, zusammen mit einigen Philipsleuten in den belgischen Zeitungen eine Anzeige aufzugeben, etwa in dem Sinne: Frits, komm zurück! Alles ist vergeben und vergessen. – Nach der Freilassung meiner Frau ließ er sie zu sich kommen und erklärte ihr, ich müsse nun wirklich zurückkommen. »Das ist seine letzte Chance. Wenn er die nicht nutzt, wird die Jagd auf ihn eröffnet, und dann ist es zu spät. Dann kann nicht einmal ich noch etwas für ihn tun.«

Meine Frau ging auf sein Spiel ein. Sie ermunterte ihn, ihr bei der Suche nach meinem Aufenthaltsort in Belgien behilflich zu sein. Er versprach, sein Bestes zu tun, und verkündete, entzückt um sich blickend: »Wer hätte das gedacht: Ich an der Spitze von Philips!«

Am 4. September stellte er sich offiziell in Eindhoven vor. Etwa dreißig leitende Mitarbeiter, die er zusammengerufen hatte, warteten im Sitzungssaal. Bodde trat ein, und niemand rührte sich. Darauf erklärte er, man befände sich in einer schwierigen Lage. Die Herren hätten dafür wohl Verständnis. Jetzt stünde er hier, weil Herr Philips sich aus dem Staube gemacht habe, was dieser natürlich niemals hätte tun dürfen! Er, Bodde aus Den Haag, würde Herrn Philips vertreten. Er erwarte strikten Gehorsam und Befolgung seiner Befehle. Die Herren sollten sich auf die neue Situation einstellen.

Seine Ansprache stieß auf eisiges Schweigen. Es folgte eine beklemmende Stille, worauf Bodde sich in das Büro des Präsidenten zurückzog. Kurze Zeit später fuhr er nach Den Haag zurück – aus gesundheitlichen Gründen. In Eindhoven raunte man: »Wegen einer politischen Magenblutung.«

Das alles trug sich zu, während ich in Tiel untergetaucht war. Am 5. September erlebte ich dort den »Tollen Dienstag«. Ich sah die deutschen Truppen durch die Stadt ziehen und hörte im Radio, daß die Alliierten Brüssel erreicht hatten. Noch heute tut es mir bitter leid, daß unsere Verbündeten damals die Meldungen der niederländischen Untergrundbewegung in den Wind geschlagen haben. Die Deutschen waren so in Panik geraten, daß es den Alliierten



ten sicherlich gelungen wäre, durch Einsatz mehrerer hundert Fallschirmjäger bei der Moerdijkbrücke die Lage derart zu beeinflussen, daß sie ohne Schwierigkeiten in die Niederlande hätten einrücken können. Es sollte jedoch ganz anders kommen. Immerhin schien an jenem Dienstag die Befreiung Eindhovenens in greifbare Nähe gerückt, und ich wollte, wenn irgend möglich, das Gebiet südlich der Flüsse erreichen.

Eines Morgens spürte ich erneut, daß Gott mich in dieser Zeit besonders leitete. Beim Aufstehen durchfuhr mich der Gedanke: Frits, du mußt heute noch Tiel verlassen. – Zu meinen Bekannten in Tiel gehörte der alte Herr Daalderop, von der bekannten Metallwarenfabrik, die von jeher für Philips gearbeitet hatte. Auf meine Bitte hin kam der freundliche und hilfsbereite Mann sofort in mein Versteck. Ich erklärte ihm, daß ich noch am selben Tag den Fluß überqueren wolle; hatte er vielleicht einen Lastwagen, in dem ich neben dem Fahrer sitzen und mitfahren konnte? Der einzige LKW, den die Firma noch besaß, war kurz vorher beschossen worden und daher unbrauchbar. Daalderop wußte jedoch Rat. Er versprach, mich so bald wie möglich ans andere Ufer zu bringen; von dort aus müßte ich mich allein durchschlagen. Bald darauf holte er mich ab, und kurze Zeit später stand ich mit meinem Rad am Ufer der Waal, an der Fähre nach Wamel. Ein einziger Soldat stand auf der Fähre, ein Junge, kaum älter als fünfzehn oder sechzehn Jahre, der nichts kontrollierte und niemanden nach einem Ausweis fragte. Vorläufig sollte dies die letzte Fähre sein, die übersetzte; die Alliierten hatten gerade angefangen, alle fahrenden Schiffe zu beschießen, um den Schiffsverkehr stillzulegen. Nun brauchte ich nur noch die Maas zu überqueren. Bei der nächsten Fähre herrschte große Aufregung. Trotz der Warnung der Alliierten hatte sich ein Kapitän mit seinem Schlepper aufs Wasser gewagt, wo sein Schiff beschossen worden war. Dabei waren er und seine Frau ums Leben gekommen, ein Baby hatte überlebt. Es war zweifelhaft, ob die Fähre übersetzen würde, aber der Fährmann wagte es schließlich doch. So gelangte ich ans andere Ufer, zusammen mit meinem Rad, das mich bis jetzt noch nicht im Stich gelassen hatte. Ich fuhr weiter nach Oss, wo ich mich einige Tage lang bei dem Direktor unserer dortigen Fabrik verbarg, bis mir auch hier der Boden unter den Füßen zu heiß wurde, weil unsere deutschen Verwalter aus Eindhoven in Oss Schutz suchten.

In der Nähe von Oss suchte ich Zuflucht bei einem Bauern. Es war gerade die Zeit des Kartoffelrodens, und ich half dabei, wie es sich für einen richtigen Untergetauchten gehört. Da ich aber nur eine einzige lange Hose bei mir hatte, die ich nicht ruinieren wollte, indem ich mit den Knien auf dem Boden

herumrutschte, rodete ich die Kartoffeln in gebückter Haltung. Am Abend spürte ich meinen Rücken nicht mehr! Sonst fehlte es mir an nichts bei diesen netten und gastfreundlichen Brabantern, die dem »Ingenieur von der Philipsfabrik« gerne helfen wollten. Mein Ziel war jedoch Eindhoven, und ich befand mich noch stets nördlich der Straße Herzogenbusch-Grave, wo der Strom der Militärkolonnen nicht abreißen wollte. Um diese Straße sicher überqueren zu können, mußte man die Gegend gut kennen.

Zum Glück konnte mir der Pfarrer von Oss ein Versteck bei Leuten besorgen, die näher bei Eindhoven wohnten. Ich sollte mich an den Pfarrer von Dinther wenden, einem Ort nördlich von Veghel. Die Frau eines Freundes, der in Oss arbeitete, radelte hundert Meter vor mir her und lotste mich so durch ein Gebiet, in dem es noch stets von deutschen Posten wimmelte, bis sie eine Stelle erreichte, an der ich die Landstraße sicher überqueren konnte. Ohne Zwischenfälle radelte ich weiter nach Dinther. Unterwegs begegneten mir Soldatentrupps, die vom Flugplatz Volkel kamen, und ich hatte große Angst, sie würden mir mein Rad wegnehmen. Als wieder eine Kolonne näherkam, stellte ich mein Rad umgekehrt – die Räder in die Luft – an den Straßenrand und tat so, als ob ich eifrig beim Reparieren sei. Ich konnte es jedoch nicht lassen, ihnen freundlich zuzuwinken und ihnen gute Reise zu wünschen. Die Soldaten hatten das Gefühl, als ob der Krieg für sie zu Ende sei, und reagierten freundlich.

In Dinther versteckte ich mich etwa eine Woche lang beim Pfarrer. Einige Leute aus dem Untergrund informierten mich über die Bewegungen an der Front, so daß ich mir ein Bild machen konnte. Als wir am Sonntag nach dem Gottesdienst bei Tisch saßen, sahen wir plötzlich, wie sich am Himmel lauter Fallschirme öffneten. Die Fallschirmjäger sprangen aus Dutzenden von tief-fliegenden Dakotas – wir konnten es kaum glauben! Sollte das die Befreiung sein, das Ende der jahrelangen Besatzungszeit? Würden die Deutschen in dieser Gegend heftigen Widerstand leisten oder sich schnell zurückziehen, wie sie es schon am »Tollen Dienstag« getan hatten.?

Wenig später hörten wir, gelandete Fallschirmjäger näherten sich dem Ort. Nun hielt ich es im Haus nicht mehr aus und rannte ins Dorf. Und wirklich, da kamen sie an: eine Gruppe amerikanischer Soldaten, an denen mir als erstes auffiel, wie dick sie waren. Wir Niederländer waren allmählich mager geworden, und da liefen wohlgenährte junge Kerle mit – ganz buchstäblich – gewaltig dicken Köpfen! Sie waren schwer beladen, trugen robuste Kleidung, um gegen die Unbilden der Witterung geschützt zu sein, wenn sie unter freiem Himmel schliefen, und waren über und über behängt mit

Maschinengewehren, Handgranaten und Proviant. Von den Bauern hatten sie sich schon Pferdewagen besorgt, auf denen sie Gepäck und schwere Waffen transportierten. Man sah ihnen an, daß sie in ausgezeichnete Kondition waren. Da ich der einzige war, der sich fließend mit ihnen unterhalten konnte, dauerte es nicht lange, und ich stand vor dem Captain. Ich nahm zumindest an, daß er es war, denn niemand trug an seiner Uniform ein Rangabzeichen. Als ich dem Befreier die Hand schüttelte, hatte ich einen Kloß im Hals und konnte sekundenlang kein Wort herausbringen. Endlich fragte ich ihn, wohin er wolle. Das Ziel der Truppe war eine Brücke bei Veghel. Es fiel mir nicht schwer, ihnen den Weg dorthin zu beschreiben. Der Captain wollte jedoch Fahrräder haben, um einige Soldaten vorzuschicken. Um uns herum standen einige Bauern, manche mit einem Fahrrad. Ich sagte:

»Leute, die Soldaten brauchen ein paar Fahrräder, also her damit!« Die Aufforderung fiel nicht auf fruchtbaren Boden. »Warum gerade meins?« hieß es.

Ich reagierte scharf: »Seid ihr alle verrückt? Diese Soldaten wagen ihr Leben für unsere Freiheit, und ihr jammert um ein Rad? Aber gut, ich gebe euch für jedes Fahrrad eine Quittung, dann könnt ihr euch nach der Befreiung beim Bürgermeister ein neues holen.«

Für etwa sechs Fahrräder stellte ich eine Quittung aus, die auch der Captain unterschrieb. Ein Bauer lief weg, um ein besseres Rad zu holen, wie er sagte; er kam mit dem Fahrrad seiner Frau zurück.

Voller Respekt sah ich, daß die Fallschirmjäger von Dinther nach Veghel mit dem Rad fuhren, wo doch an jeder Biegung deutsche Maschinengewehre auf sie lauern konnten. Ich hätte mich nun gern ihrem Haupttrupp angeschlossen, aber der Pfarrer riet mir dringend ab: ein Zivilist in Gesellschaft von Soldaten würde – bei Komplikationen – als Partisan betrachtet. Die Dörfler hielten mich an meinem Regenmantel fest, und so ging ich schließlich ins Pfarrhaus zurück. Im Dorf schwirrten die Gerüchte: die zweite britische Armee sei im Anzug, hieß es. Die Abteilung Luftlandetruppen, der ich mich beinahe angeschlossen hätte, erreichte noch am selben Tag die Brücke bei Veghel, ohne auf Widerstand zu stoßen.

Am nächsten Morgen wurden wir vom Dröhnen englischer Panzer wach, die nach Veghel wollten. Jetzt konnte mich nichts mehr hindern! Ich stieg aufs Rad und fuhr los, stieß aber dauernd auf deutsche Patrouillen. Wo ich mich auch auf den Bauernhöfen nach dem Standort der Deutschen erkundigte, immer waren sie in der Nähe, und ich konnte an diesem Montag Veghel nicht erreichen. Enttäuscht kehrte ich ins Pfarrhaus zurück. In der Nacht von Mon-

tag auf Dienstag brach ein gewaltiges Artilleriegefecht aus. Über uns hinweg hörten wir die Granaten zwischen Veghel und den Wäldern von Schijndel sausen, in denen noch deutsche Truppen lagen. In jener Nacht wurde mir bewußt, daß ein Mensch nie von vornherein weiß, wovor er sich fürchtet und wovor nicht. Während die anderen Bewohner des Pfarrhauses im Keller schliefen, blieb ich in meinem Zimmer, – ich hatte das starke Gefühl, daß die Granaten nicht für uns bestimmt seien. Trotz der sausenden Granaten schlief ich in jener Nacht sogar besonders gut. Vielleicht wäre das anders gewesen, wenn ich damals einen Granatenhagel unmittelbar miterlebt hätte. Ausgeruht wandte ich mich am nächsten Morgen an Angehörige des Untergrunds, die auf einem Bauernhof ihren Posten hatten. Ich bat, mitkommen zu dürfen, wenn jemand von ihnen durch die Gefechtslinie ginge. Von da aus wollte ich versuchen, allein nach Eindhoven zu gelangen.

Ich brauchte nicht lange zu warten. Am Nachmittag kam plötzlich eine amerikanische Patrouille in unser Dorf. Auf meine Frage an die Amerikaner, woher sie kämen, zeigten sie auf die Landstraße nach Veghel. Ich wußte genug – die Deutschen waren jetzt anscheinend abgezogen. Blitzschnell packte ich meine Sachen, bedankte mich bei meinen Gastgebern, sprang auf mein Fahrrad und fuhr nach Veghel. Dort stieß ich auf das Hauptquartier der 101. amerikanischen Luftlandedivision, der »Screaming Eagles«. Ich wollte sofort weiter, nach Eindhoven. In einer Garage stöberte jemand ein Auto auf, das dort versteckt war. Der Wagen wurde vollgestopft. Wir saßen zu sechst darin: zwei Krankenschwestern, zwei Untergetauchte, ein Mitglied der Untergrundbewegung und der Eigentümer des Autos, dazu eine Menge Gepäck. Auf meinen Knien saß eine Krankenschwester. So machten wir uns am frühen Abend auf den Weg nach Eindhoven.

Wir kamen nur langsam vorwärts und waren noch keine halbe Stunde unterwegs, als wir irgendwo Bomben niedergehen hörten. Wir meinten, der Angriff gälte einer Stelle zwischen Son und Sint-Oedenrode, verließen aber zur Sicherheit trotzdem die Straße und suchten Schutz in der Umgebung. Endlich war das Bombardement vorbei, die Dunkelheit brach herein, und wir fuhren weiter nach Sint-Oedenrode. Hier wurden wir von einem englischen Militärpolizisten angehalten. Nun wurde es schwierig. Seit Jahren hatten wir uns daran gewöhnt, mit den Deutschen zu reden, zu argumentieren und zu versuchen, doch unseren Willen durchzusetzen. Dieser Engländer aber wiederholte nur stets: »No, Sir!« und ließ sich nicht erweichen. Wir gaben nicht nach, erklärten, daß wir den Weg genau kannten, und endlich begann die Diskussion ihn zu langweilen. Er sagte: »Allright, fahren Sie weiter. Aber

denken Sie daran, daß drüben Deutsche liegen. Sie fahren auf eigene Verantwortung!« Das war ein neuer Gesichtspunkt, und wir beschlossen zu warten. In Sint-Oedenrode suchten wir eine Gaststätte auf, um dort zu übernachten. Es gab keine Betten; der eine versuchte, auf dem Billardtisch zu schlafen, der andere auf dem Fußboden, aber alles war gleich hart. Schließlich erzählten wir uns gegenseitig etwas, jeder seine eigene Geschichte. So ging die Nacht vorbei. Am nächsten Morgen brachen wir in aller Frühe auf und kamen noch am selben Vormittag in Eindhoven an, gerade rechtzeitig, denn kurze Zeit später hatten die Deutschen wieder einen Teil der Straße in der Hand, auf der wir hergekommen waren.

Endlich in Eindhoven! Es war Mittwoch, der 20. September, als ich meine Heimatstadt wiedersah. Ich war aufs äußerste gespannt: Wie ging es meiner Familie? Stand unser Haus »De Wielewaal« noch? Wie sah es auf »De Laak« aus? Bevor wir über Philips-Dorf in die Stadt gelangten, bat ich den Fahrer, an »De Wielewaal« vorbeizufahren. Das Haus stand gänzlich verlassen da. Das Dach war schwer beschädigt, die meisten Dachziegel fehlten, ein Teil der Mauer war eingestürzt. Die Garage war völlig zerstört. Keine Menschenseele ließ sich blicken. – Erst später erfuhr ich, was geschehen war. Die Alliierten hatten den umliegenden Wald bombardiert, weil sie dachten, die Deutschen hätten dort Munition versteckt. Einige Bomben waren nahe beim Haus eingeschlagen. Mein Vetter Anton de Jongh, der zu der Zeit die Räume über der Garage bewohnte, hörte im Radio eine deutsche Meldung, feindliche Flugzeuge seien über Walcheren gesichtet und flögen in östlicher Richtung weiter. Da er fürchtete, der Luftangriff könne dem nahegelegenen Flugplatz Welschap gelten, hastete er mit seiner Frau in einen Luftschutzkeller in der Nähe. Es war keine Sekunde zu früh: schon hörten sie die ersten Bomben heulen. Die Chauffeurswohnung bei der Garage bekam einen Volltreffer, und übrig blieb nur ein riesiger Bombentrichter. Zum Glück waren der Chauffeur und seine Familie nicht zu Hause.

In dem Moment, als ich die Zerstörungen bei »De Wielewaal« erblickte, wollte ich nur eines: weiter. Während wir durch Philips-Dorf fuhren, entdeckte ich einen Angehörigen unserer Betriebsfeuerwehr. Meine Hoffnung, von ihm Informationen zu erhalten, erfüllte sich nur teilweise. Er erzählte, die Alliierten hätten vergangenen Sonntag Eindhoven befreit; zwei Tage später hätten die Deutschen vergeblich versucht, die Stadt zurückzuerobern, und sie am Abend bombardiert. Der Luftangriff, den wir am vorigen Abend aus der Ferne gesehen hatten, hatte also Eindhoven gegolten! Die alliierte Luftabwehr war noch nicht in Stellung gebracht, so daß die deutschen Flugzeuge

eine dreiviertel Stunde lang ungehindert ihr Werk verrichten konnten. Die Stadt, noch im Befreiungsrausch, wurde furchtbar getroffen. Ich fragte den Mann, ob er wisse, wo meine Frau und die Kinder seien. Ich selbst dachte, sie hielten sich noch auf dem Golfplatz auf, aber er meinte, sie seien in der Stadt. Ob sie in »De Laak« waren, konnte er nicht sagen. Wie es dort aussah, wußte er nicht, aber er hatte gehört, daß es dort gebrannt hatte.

Nun wollte ich unter allen Umständen zum Haus »De Laak«. Trümmer versperrten den Weg dorthin, der durch die Innenstadt führte, und schließlich erreichte ich auf Umwegen das Haus, das gleichfalls schwer beschädigt war. Die Außenmauern wiesen große Löcher auf. Kaum stand das Auto vor der Tür, da kam schon unser Kindermädchen angelaufen und rief: »Niemand ist verletzt!« Ich stürmte ins Haus und hatte die Meinen wieder! Es wurde ein bewegtes Wiedersehen. Selten haben wir uns Gott gegenüber so dankbar gefühlt. Ich wage hier nicht zu beschreiben, wie unsere Begegnung nach all den schweren und wechselvollen Wochen aussah. Wer Ähnliches erlebt hat, weiß, wie glücklich wir waren. Wir tauschten Erfahrungen aus, die Gespräche wollten kein Ende nehmen. Ich war bestürzt, als ich erfuhr, daß meine Frau und unsere Kinder gerade in den letzten Tagen die größten Ängste während des ganzen Krieges ausgestanden hatten.

Einen Tag vor der Befreiung Eindhovenens hatten sie mit den Rädern den Golfplatz verlassen, weil im nahen Valkenswaard noch heftig gekämpft wurde. Unterwegs mußten sie mehrmals vor dem Granatfeuer in Gräben Schutz suchen. In Eindhoven schien es recht ruhig und sicher zu sein, so daß sie nach »De Laak« fuhren. Am Montag, dem 18. September, sahen Sylvia und mein ältester Sohn Anton die alliierten Panzerkolonnen durch die engen Eindhovener Straßen ziehen, wobei ihnen auffiel, wie angespannt die Mienen der Soldaten unter dem Jubel der Bevölkerung blieben. Am nächsten Abend gingen Sylvia und unsere drei ältesten Kinder zu Verwandten, einer Familie Leopold, um eine Rundfunkreportage über die Befreiung Eindhovenens anzuhören. Plötzlich brach die Hölle los. Etwa zwanzig Menschen suchten in Leopolds kleinem Keller unter der Treppe Schutz. In der Nähe schlugen Bomben ein, das Haus bebte, – in diesem Moment hatte sogar meine Frau Angst. Zur gleichen Zeit hatten im Hause »De Laak« unsere drei Jüngsten mit dem Kindermädchen und anderem Hauspersonal im Keller Schutz gesucht. Einige Bomben fielen in den Garten, alle Fenster zersplitterten, Mauern wurden beschädigt, schwere Möbel verschoben sich, im Keller fielen große Stücke Verputz von der Decke, – zum Glück nicht dort, wo sich Menschen befanden.

In »De Laak« konnten wir unter diesen Umständen nicht wohnen, und so

radelten wir zum Golfplatz, diesmal zum »Gagelhof«, dem Haus meiner Schwester Jetty. Hier hatten erst die Deutschen gehaust; jetzt wohnten einige Familien im Gagelhof, deren Häuser durch Bomben zerstört worden waren. Für die ganze Kolonie, die aus 81 Evakuierten bestand, wurde auf einer zurückgelassenen deutschen Feldküche gekocht. Wir unterteilten die Garage in mehrere Räume und richteten uns dort häuslich ein. Es mangelte nicht an Ungemach, bis hin zu deutschen Flöhen. Einige Tage später zogen wir – vorläufig, wie wir meinten – in das kleine »Heidehaus« meines Schwagers Otten, das auch auf dem Golfplatz stand. Wir sollten dort bis Ende 1946 wohnen.

Nun war die Zeit gekommen, die wir seit über vier Jahren herbeigesehnt hatten. Keine deutschen Uniformen mehr, keine Bedrohung der persönlichen Freiheit, keine Lügen in Presse und Radio, keinerlei Beschränkungen mehr, man konnte wieder seine Meinung sagen. Alles das, was wir uns seit Jahren kaum noch hatten vorstellen können, war nun wieder Wirklichkeit geworden. Wir konnten es kaum fassen. Wir sahen endlose Kolonnen der Alliierten durch Eindhoven ziehen und begriffen, daß der Krieg noch lange nicht gewonnen war, aber in diesen Stunden zählte für uns nur eines: befreit zu sein. Wir waren frei!

Auf unsere Freude fiel jedoch ein Schatten. In Eindhoven herrschte tiefe Trauer. Der Luftangriff an jenem Dienstagabend hatte viele hundert Opfer gefordert. Bald erhielten wir die Nachricht vom Tode guter Freunde und Bekannter. Besonders traf es uns, wie viele Kinder bei dem Angriff umgekommen waren. Wir wohnten erschütternden Trauergottesdiensten bei, in denen der Opfer gedacht wurde. Das Leben war nicht nur lauter Jubel und Fröhlichkeit, und wir begriffen nur allzu gut, daß dieser Krieg noch nicht zu Ende war.

#### XIV. KAPITEL

---

##### FREIHEIT UND NEUE SORGEN

Nach meiner Rückkehr unterzog ich als erstes mein Äußeres – das in den vergangenen Wochen nicht besser geworden war – einer gründlichen Behandlung. Dann nahm ich das Fahrrad meiner Frau und fuhr sofort zu der Schule, wo unsere Direktion in einem Klassenraum eine Besprechung mit den leitenden Mitarbeitern hatte. Mein Kommen wurde mit Jubel begrüßt, aber wenig später nahmen die Beratungen über das, was in der neuen Lage an erster Stelle geschehen mußte, ihren Fortgang.

Einstweilen hatten alliierte Truppen die Stelle der deutschen Soldaten eingenommen, und wir befanden uns noch vollauf im Frontgebiet. Meine erste Aufgabe sollte es sein, die erforderlichen Kontakte zu den neuen Behörden aufzunehmen. Ich sollte dem englischen Stadtkommandanten und dem Vertreter der niederländischen Militärregierung, Major Verhoeff, meine Aufmerksamkeit machen. Verhoeff gehörte zu den Philipsleuten, die schon vor dem Krieg nach England gegangen waren, um dort bei der Gründung unseres britischen Trusts mitzuwirken. Die Militärregierung war von der niederländischen Regierung in London zu dem Zweck gebildet worden, während einer Übergangszeit nach dem Kriege in den Niederlanden die Verwaltung zu übernehmen.

Die wichtigste Aufgabe, das wurde in dieser Stabsbesprechung deutlich, bestand fürs erste darin, für eine gute Bewachung unserer Fabrikkomplexe zu sorgen, damit nicht in dem allgemeinen Durcheinander so mancherlei verschwinden würde. Viel mehr konnten wir vorläufig nicht tun. Viele unserer Fabriken waren durch den letzten Bombenangriff erneut beschädigt worden, und wiederum gab es eine Menge aufzuräumen. Es fehlte an Strom, Rohstoffe waren abtransportiert worden, ebenso zahlreiche Maschinen, während andere unbrauchbar gemacht worden waren, aber unsere Leute lebten noch, und das war das wichtigste.

Zu meiner großen Überraschung stand kurz nach der Befreiung Eindhovens plötzlich mein Schwager Otten vor mir. Das war eine nicht geringe Leistung, wenn man vor allem an den Mangel an Unterstützung denkt, den unsere Regierung in London ihm gegenüber an den Tag gelegt hatte. Er gehörte



der bereits erwähnten alliierten Kommission an, die unter der Leitung von Sir Robert Watson-Watt sofort nach der Befreiung Eindhovens Erkundigungen darüber einzog, für welche Forschungsvorhaben von Philips die Deutschen Interesse gezeigt hatten.

Es war ein ergreifendes Wiedersehen. Beide hatten wir seit Jahren den Augenblick herbeigesehnt, in dem wir einander im befreiten Eindhoven die Hände schütteln konnten. Die Rückkehr von Frans Otten sollte für den Wiederaufbau der Philipswerke von unschätzbarem Wert sein, wenn er auch der veränderten Welt, die sich ihm nun in Eindhoven darbot, zunächst völlig fremd gegenüberstand. Zu unserer Freude konnten wir auch Prinz Bernhard begrüßen, der jetzt als Befehlshaber der niederländischen Streitkräfte die erste befreite Stadt inspizierte. In den Jahren des Exils waren der Prinz und mein Schwager Freunde geworden. Durch einen Zufall geriet ich beim Einzug der Irene-Brigade in Eindhoven in einen Jeep, so daß ich die gewaltige Begeisterung, mit der unsere Bevölkerung die ersten niederländischen Truppen im eigenen Land begrüßte, unmittelbar miterlebte.

In einem Rausch voller Hast und Spannung überstürzten sich nun die Tage. Intensiv genossen die Menschen die Freiheit, wenngleich es eine Freiheit war, die mit unvermeidlichen Beschränkungen verbunden war. Bei Philips standen wir vor der Schwierigkeit, daß wir unsere Leute wieder an Ordnung und Regelmäßigkeit gewöhnen mußten; allzu sehr störte das jedoch noch nicht, weil wir vorläufig kaum etwas produzieren konnten. Vor allem anderen erfüllte uns ein überwältigendes Gefühl inniger Dankbarkeit, da nun der Schrecken der deutschen Besatzung für uns in Eindhoven vorbei war. Doch dauerte es nicht lange, so tauchten die ersten Enttäuschungen und unerwarteten Schwierigkeiten auf. Wir an der Spitze von Philips wollten nichts lieber, als die Fabriken möglichst schnell wieder in Betrieb zu setzen, aber unsere Bundesgenossen waren noch vollauf damit beschäftigt, den Krieg gegen einen zähen und mit dem Mut der Verzweiflung kämpfenden Feind zu gewinnen. Wir waren uns nicht genügend bewußt, welche riesigen Probleme die Alliierten lösen mußten, um ihre Armeen mit Nachschub an Waffen, Munition und Proviant zu versorgen.

Bald darauf vollzog sich das große Drama der mißlungenen Luftlandungen bei Arnheim, und das allein schon stellte eine schwere Belastung für die langen und schmalen Nachschubwege der Alliierten dar. Die Insel Walcheren war noch immer in deutschem Besitz, so daß die Schifffahrt nach Antwerpen gesperrt war und alle alliierten Zufuhren über Frankreich laufen mußten. Die Transporte zu den Fronten in Brabant mußten auf dem Landweg durchge-

führt werden und gingen daher durch Eindhoven, so daß endlose Kolonnen durch die Straßen unserer Stadt zogen – in einem Ausmaß, wie die Bevölkerung es noch nie gesehen hatte. Das Schlimme war aber, daß sie nichts für die ihnen nachschauenden Menschen bei sich hatten. Trotz der unvorstellbar großen Transporte wurde die Nahrungsmittelversorgung der Eindhovener Bevölkerung so schlecht, daß der Kalorienwert der Tagesration auf 600 sank, noch weniger als während der Besatzungszeit.

Im Oktober 1944 fuhr ich im Auto nach Paris, um dieses Problem mit den Stabsoffizieren zu besprechen, die bei SHAEF (Supreme Headquarters Allied Expeditionary Forces) für die Bevorratung verantwortlich waren. Ich wollte mich für mehr Möglichkeiten und höhere Zuteilungen einsetzen, worüber diese Offiziere zu entscheiden hatten. In Paris drang ich mit Mühe zu dem zuständigen englischen General durch. Ich hatte schon gelernt, daß man bei Engländern mit Klagegeden und endlosen Beschwerdelisten nichts erreicht. Als er mich nach einigem Hin und Her selbst fragte, wie es um die Nahrungsmittelversorgung in Eindhoven stünde, antwortete ich nur: »Just not too good.« Einen Moment lang blieb es still, bis seine Gegenfrage kam: »Is it as bad as that?!«

Ich hatte die richtige Wellenlänge getroffen! Auf der Stelle versprach er, etwas zu unternehmen. Eine Lastwagenkolonne wurde gerade von niederländischen weiblichen Freiwilligen von der Normandie nach Eindhoven gefahren. Diese Kolonne wollte er den niederländischen Behörden für den Transport von Nahrungsmitteln zur Verfügung stellen. Mit dieser Zusage fuhr ich nach Eindhoven zurück, wo die Nachricht freudig begrüßt wurde. In Brabant erlebten wir die merkwürdigsten Zustände. In der Molkereifabrik von Bergeijk lagerte ein Vorrat Butter, aber es gab keine Wagen für den Abtransport. Heutzutage kann niemand sich mehr vorstellen, wie es in jenen Tagen war: nirgends war auch nur ein einziger Lastwagen aufzutreiben!

Was die Gruppe weiblicher Freiwilliger in dieser Zeit geleistet hat, kann nicht hoch genug bewertet werden. Tag und Nacht waren die Mädchen auf den Beinen, um die in Brabant lagernden Vorräte auf die ganze Provinz zu verteilen. So wurde unsere Versorgung mit Lebensmitteln verbessert. Es war dringend nötig, denn allmählich gerieten die Menschen in Erregung. Den ganzen Tag über sahen sie Lastwagen vorbeifahren, auch solche mit Lebensmitteln, alle in Richtung Arnheim und zu den Garnisonen in der Umgebung. Nur mühsam begriffen sie, daß alles seine Zeit brauchte: die Befreiung Bredas durch polnische Truppen, die Befreiung von Tilburg durch kanadische Truppen, und dazu kam noch die Tankschlacht bei Overloon, die zum Entsatz

eines Teiles von Brabant führen sollte. Noch immer wütete der Krieg, obgleich wir optimistisch blieben über sein baldiges Ende; aber all das konnte nicht verhindern, daß die Leute am 21. November die Fabriken verließen, um ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu geben. Das geschah in einer Demonstration, die würdig und ruhig verlief. Trotzdem hat dies im übrigen Teil der Niederlande, wo die Lage noch viel schlechter als in Brabant war, einen negativen Eindruck gemacht. Unter dem Namen »Herrijzend Nederland« – Die auferstehenden Niederlande – war kurz nach unserer Befreiung in Eindhoven ein Sender in den Äther gekommen, den wir während der Besetzung unter strengster Geheimhaltung selbst hergestellt hatten. Er sendete natürlich auch Nachrichten aus, so daß die Bevölkerung im noch besetzten nördlichen Teil der Niederlande von der Demonstration erfuhr. Dort wurde ein solcher Bericht ganz anders aufgefaßt, und der Kommentar lautete: »Da sind die im Süden nun befreit, und schau mal, was für 'ne schlechte Stimmung da herrscht!« Das drang auch zu uns durch, und aus verschiedenen Quellen erhielten wir den Eindruck, daß die Bevölkerung im noch besetzten Gebiet eine bessere Moral hatte als wir! Dank durchgesickerten Informationen waren wir bei Philips auch darüber informiert, wie es in unserer Hilversumer Fabrik aussah. Dort hatten die Deutschen alles abtransportieren lassen: die Maschinen waren verschwunden, die Beleuchtungsarmaturen abmontiert worden, und sogar die elektrischen Leitungen hatte man abgesägt und mitgenommen.

Übrigens hatte die Besatzungsmacht auch in Eindhoven nach dem »Tollen Dienstag« in dieser Hinsicht einiges geleistet. Was wir für die Versorgung unserer Produktion mit Rohstoffen für die Zeit nach der Befreiung getan hatten, war größtenteils zerstört worden. Unsere Lager waren verhältnismäßig gut mit knapp gewordenen Rohstoffen gefüllt gewesen, bis eines Tages die Deutschen kamen und alles abtransportierten. Eine Wagenladung nach der anderen wurde unter Leitung des Verwalters Nolte abgeholt und mit Zügen nach Deutschland weiterbefördert. Unsere Leute machten noch verzweifelte Versuche, die Abfahrt der Züge zu verhindern. Das hat Dipl.-Ing. M. Reuchlin das Leben gekostet. Wegen Sabotage wurde er erschossen. Wenn die Deutschen bestimmte Maschinen nicht mitnehmen konnten, machten sie diese durch Demontage von Einzelteilen unbrauchbar.

Der Betrieb des Senders Herrijzend Nederland hatte für uns noch unvermutete Folgen. Für die Sendungen brauchte man viel Personal, wie zum Beispiel Techniker, Ansager, Programmgestalter und dergleichen, und es lag auf der Hand, daß Philips die richtigen Leute dafür hatte. Aber nicht nur der Sender beanspruchte unsere Leute, sondern auch die Alliierten, die viele zivile

Mitarbeiter brauchten, besonders solche mit Sprachkenntnissen. Schon bald galt Eindhoven als die Hauptstadt der befreiten Niederlande, mit einer Fülle neuer Ämter. Bei Philips arbeiteten viele allgemein brauchbare, intelligente Leute, und bei den Alliierten fielen gelegentlich einige Extras ab, etwa in Form von Zigaretten, Tee, Kaffee, Nylonstrümpfen und ähnlichen Artikeln, die für Niederländer Seltenheitswert hatten. Damals berechnete Otten, daß nicht weniger als 46 verschiedene Instanzen versuchten, Philipsleute anzuwerben, und wir hatten denn auch mit einem wahren Auszug zu kämpfen. Viele unserer Mitarbeiter, die jahrelang keine richtige Arbeit hatten leisten können, atmeten erleichtert auf, weil sie endlich einmal wieder richtig zupacken konnten. Die meisten von ihnen sind später zu uns zurückgekommen.

Vieles funktionierte noch nicht. Anfangs gab es kein Telefon, und es dauerte geraume Zeit, ehe vier Fabriken wieder telefonisch miteinander verbunden waren. Die Post funktionierte nicht, so daß man Briefe durch Boten zustellen lassen mußte. Von Zugverkehr konnte keine Rede sein, und es gab weder Gas noch Strom. Auch an Brennstoff mangelte es, so daß Holz ein vielbegehrter Artikel wurde, – in den Wäldern bei »De Wielewaal« konnte man das deutlich merken. Im Winter 1944/45 wurde dort ungefähr ein Drittel des Baumbestandes geschlagen. Unter den damaligen Umständen ließ sich das kaum vermeiden, aber dieser Raubbau wurde bedenklich, als sich der Schwarzhandel unseres Holzes bemächtigte. Die Kerle sägten unsere Bäume ab und verhökerten sie zu immensen Preisen in der Stadt. Wir haben dem einen Riegel vorgeschoben. Von nun an konnte jeder auf seine Stammkarte *einen* Baum absägen, was auf der Karte vermerkt wurde. Überdies war es schade, daß alle Bäume in Kniehöhe abgesägt wurden, so daß wir ein Gelände mit lauter Baumstümpfen übrigbehielten. Später machte sich eine Gruppe von Arbeitern, die doch nichts anderes zu tun hatten, daran und holte die Stümpfe mit Hilfe von Dreifuß und Ketten aus dem Boden heraus. Nicht weniger als 1200 große und kleine Bomben hatten sich in die Wälder in der Umgebung unseres Hauses verirrt, was ebenso viele Bombenrichter zur Folge hatte; dieselbe Arbeitergruppe hat mühsam alles wieder eingeebnet.

Kurz nach der Besetzung der Niederlande im Jahre 1940 hatten sich die Deutschen in unserem Hause eingeknistet in der Überzeugung, daß sie bis zum Jüngsten Tag dort bleiben würden. Sie hatten alles in »De Wielewaal« recht ordentlich behandelt. Bei Kriegsende war unser Haus, wie schon erwähnt, ernstlich beschädigt. Trotzdem quartierten die Alliierten darin die Bauabteilung für den Flugplatz ein. Die Soldaten dieser Abteilung hatten seit der Invasion ständig in Zelten gehaust, so daß sie auch eine angeschlagene

Fabrikantenwohnung als großen Luxus empfanden. Sie waren schon ganz zufrieden, als wir das Dach provisorisch wasserdicht machten. Während aber die Deutschen im Sinn gehabt hatten, hier ewig zu wohnen, fühlten sich die Engländer noch immer wie im Zeltlager. Sie kochten nur auf Benzinvergassern, was in der Küche zur Bildung einer Rußschicht von einigen Zentimetern Dicke führte. Meine Frau und ich haben darüber nicht lamentiert; wenn unsere Gäste das Haus verlassen würden, müßte es doch völlig wiederhergestellt werden. Damit hatten wir keine Eile, solange die Eindhovener Bevölkerung noch mit ernstlichem Wohnraumangel kämpfte.

Wir haben eine gute Unterkunft gefunden im sogenannten kleinen Heidehaus, das zur Villa Heihuis meines Schwagers Otten gehörte. Heihuis war ein stattliches Gebäude mit auffallend weißem Verputz, wodurch es aus der Luft gut zu erkennen war. Dort hatte ein Kommandoposten der Royal Air Force unter Befehl von Vizeluftmarschall Harry Broadhurst seinen Sitz. Ehrlich gestanden, war es uns nicht ganz geheuer, mit dem Hauptquartier der britischen Luftwaffe unter demselben Dach zu wohnen, aber Broadhurst behauptete, das brauche uns nicht im geringsten zu ängstigen. Er erklärte, es gebe eine stillschweigende Vereinbarung zwischen der Luftwaffe und der Royal Air Force, ihre Hauptquartiere nicht gegenseitig zu bombardieren. Kaum aber hatte sich General Montgomery mit seinem Stab in Geldrop einquartiert, so prophezeite Broadhurst: »Jetzt werdet ihr's erleben, auf den haben sie's gemünzt!« Und tatsächlich, wir haben nie einen Luftangriff auf Heihuis mitgemacht, während es bei »Monty« in Geldrop öfters mal einschlug.

Die Engländer in De Wielewaal wollten sich schließlich für die Gastfreundschaft in unserem Haus revanchieren und luden uns daher zu Weihnachten mitsamt den Kindern zu einem englischen Tea ein. In unserer schönen Diele hatten sie aus ungehobelten Planken ein Prachtstück von einer Bar geschreinert, worauf sie sehr stolz waren. Meine Frau und ich waren weniger erbaut darüber, die Jugend aber um so mehr. Es wurde uns ein so reichhaltiger echt englischer Tea vorgesetzt, daß die Kinder sich buchstäblich krank futterten. Das sollten wir erst später merken. Vorläufig mutete es uns etwas eigenartig an, im eigenen Haus als Gäste empfangen zu werden.

Die Engländer hatten noch mehr Freundlichkeiten für uns bereit. Es tat ihnen leid, daß unser Waldbestand durch allerlei Ursachen derart ruiniert worden war. Außerdem hatten sie bemerkt, daß ich möglichst schnell mit dem Aufforsten anfangen wollte. Nun hatten die Deutschen auch bei der Besetzung des Flugplatzes Welschap gemeint, sie würden hier für alle Zeiten bleiben. Aus Boskoop hatten sie unzählige Bäume kommen lassen, mit denen sie

ihre Flugplätze ordentlich und fachmännisch umpflanzten. Das war zugleich eine gute Tarnung. Diese Bepflanzung bestand teilweise aus Nadelbäumen. Im Frühjahr 1945 stellten uns die Engländer eine Woche lang einen Lastwagen zur Verfügung, mit dem wir vom Flugplatz so viele Nadelbäume holen durften, wie nur möglich war. Das war eine liebenswürdige Geste. Ich ließ vom Flugplatz eine Menge junger Bäume kommen, so daß der Schaden zu einem kleinen Teil behoben werden konnte. Am wichtigsten war mir jedoch, daß ich nach all dem Kahlschlag und allen Zerstörungen wieder mit dem Aufforsten des Waldes beginnen konnte.

### Der Fabrikantenkreis

Allmählich kam die Fabrik wieder in Gang. Und nicht nur bei uns begann das Leben sich wieder zu regen, sondern auch bei der Brabanter Industrie, obgleich es praktisch keinen Strom gab. Wir hatten selbst ein kleines Kraftwerk in Betrieb gesetzt, ein Aggregat mit einer Leistung von einigen Tausend Kilowatt, und fingen nun an, unsere Fabrikation den neuen Bedürfnissen anzupassen. Noch sehr lange würde nur wenig Strom für die Bevölkerung zur Verfügung stehen; mit Beleuchtung mußte also sparsam umgegangen werden. Daher stellten wir Glühlampen mit geringem Stromverbrauch her. Daß sie nur wenig Licht gaben, fiel kaum ins Gewicht. Für die Fabrikation brauchten wir Gas. Die Stadt Eindhoven bezog ihr Gas von den niederländischen Staatszechen, aber die Gasleitung führte durch ein Gebiet, in dem sich die Deutschen noch behaupteten. Philips-Ingenieuren und kommunalen Technikern war es gelungen, die alte städtische Gasfabrik wieder in Betrieb zu setzen, – in den Eindhovener Küchen und bei uns im Werk gab es also wieder Gas. Eine vortreffliche private Initiative kam unter Leitung von Dipl.-Ing. Roeterink zustande. Dieser bildete aus zahlreichen Philipsleuten, darunter vielen Mitarbeitern unserer Abteilung Technische Betriebe, kleine Reparaturgruppen, die sich der Instandsetzung der vom jüngsten Bombardement getroffenen Wohnungen annahmen. Es muß gesagt werden, daß unsere Leute in vorderster Reihe standen, wenn es darum ging, allerlei Aktionen und Tätigkeiten zu entwickeln, durch die das Leben in der Stadt wieder in normale Bahnen geleitet wurde. Unsere Leute wußten, was Zusammenarbeit wert war, und – ebenso wichtig – sie kannten einander.

Nun war es eine der Merkwürdigkeiten der alten Zeit gewesen, daß die

Eindhovener Fabrikanten einander eigentlich kaum kannten. Verständlicherweise nahm der Name Philips als der des größten und dominierenden Unternehmens in den Augen der anderen Fabrikanten eine besondere Stellung ein, die nicht immer auf Anerkennung stieß. In meinen Augen aber war jeder Fabrikant als Unternehmer mein Kollege. Sein Betrieb mochte denn kleiner sein, – auch er mußte den Mut zum Risiko haben, über einen voraussehenden Blick verfügen und gut mit seinen Leuten umgehen können.

In dem chaotischen Zustand nach der Befreiung standen die Eindhovener Fabrikanten vor vielerlei Problemen, die am besten gelöst werden konnten, wenn man sich in der ganzen Stadt zusammentat. Schon bald nach meiner Rückkehr hatte ich die Chance ergriffen, hieran etwas zu tun. Als ich einmal durch Eindhoven radelte, traf ich auf der Straße den Textilfabrikanten Willy Baekers, der sich gerade mit Rechtsanwalt Jan van Sandick unterhielt, dem Geschäftsführer unserer Sektion der Gesellschaft für Handel und Industrie. Nach einer frohen Begrüßung wurden wir uns bald darüber einig, daß wir die Eindhovener Fabrikanten zusammenrufen mußten. Schon am nächsten Tag erging an alle eine Einladung zu einem Treffen in der Handelskammer mit dem Zweck, einen örtlichen Fabrikantenverein zu gründen. Wieder einen Tag später gründeten zwanzig Fabrikanten den Eindhovener Fabrikantenkreis, der einen Vorstand brauchte, – und wie sehr ich mich auch sträuben mochte, gerade im Hinblick auf die dominierende Position von Philips, es half mir nichts: Ich wurde zum Vorsitzenden ernannt. Bis zum heutigen Tag bin ich es – mit großer Begeisterung – geblieben. Dieser Verein hat mir immer viel bedeutet. Jan van Sandick war bis 1969 Geschäftsführer, und Willy Baekers hat mir als Vizevorsitzender bis 1974 zur Seite gestanden.

Der Fabrikantenkreis nahm sich sofort allerlei dringender Aufgaben an. Zwei Tage später kamen die Mitglieder erneut zusammen, um eine Wartegeldregelung zu besprechen. Künftig trafen sie sich jeden Samstagvormittag in der Handelskammer, bis auch dort die Heizung nicht mehr funktionierte. Wir berieten uns über viele wichtige Angelegenheiten, wie etwa die Beziehungen zur niederländischen Militärregierung, die Kohlenlage, den Mangel an Fensterglas und vor allem die miserable Lebensmittelversorgung. Schon bald zeigte sich, daß diese lokale Zusammenarbeit erfolgreich funktionierte und zu vielen nützlichen Initiativen führte.

Unser Eindhovener Beispiel machte Schule. Immer wieder, wenn eine Stadt befreit worden war, kamen Unternehmer nach Eindhoven, um von unseren Erfahrungen zu hören, und immer gaben wir den Rat: »Versucht es doch auch einmal mit einem solchen Fabrikantenkreis.« In schnellem Tempo

entstanden in Herzogenbusch, Tilburg, Breda, Helmond, Maastricht, Nime-  
wegen und Oss Kreise nach demselben Modell, die erfolgreich arbeiteten.  
Wir schlugen dann vor, daß sich diese Kreise zusammenschließen und ihre Vorsit-  
zenden und Geschäftsführer sich einmal im Monat treffen sollten, um Richt-  
linien für gemeinsame Maßnahmen festzulegen. So entstanden die Samen-  
werkende Fabrikantenkreise van Bevrijd Nederland – die Zusammenarbei-  
tenden Fabrikantenkreise der befreiten Niederlande –, und wieder wurde ich  
zum Vorsitzenden gewählt. In mehreren Städten veranstalteten wir Zusam-  
menkünfte, auf denen Vertreter der Regierung als Redner auftraten. Bei ei-  
ner solchen Gelegenheit entwarf Mr. Dr. A. van Rijn ein Bild von der sozialen  
Zukunft in den Niederlanden, das der späteren Wirklichkeit erstaunlich na-  
hekam. Nach dem Ende des Krieges im Mai 1945 wurden ähnliche Kreise in  
Twente, Arnheim, Zutphen, Winterswijk und Dordrecht gegründet, und ich  
hegte bereits die Illusion, wir hätten eine neue Organisationsform ins Leben  
gerufen, von der man sich viel versprechen durfte.

Den anfangs drohenden Widerstand von kirchlicher Seite konnten wir  
überwinden. In Eindhoven saßen katholische Arbeitgeber in ein und demsel-  
ben Gremium neben ihren liberalen Kollegen, was dem Bischof von Herzo-  
genbusch nicht recht war. Während eines Gespräches mit Bischof Mutsaerts  
merkte ich, daß er sich in die Enge getrieben fühlte: »Herr Philips, Sie ma-  
chen es mir nicht leicht, unseren katholischen Fabrikanten zu verbieten, Mit-  
glied Ihres Kreises zu werden. Die üblichen Argumente kann ich hier nicht  
anführen, weil ich weiß, daß Sie ein gläubiger Christ sind.«

»Exzellenz, das sollte für Sie gerade ein Grund sein, Ihre Einwände gegen  
unseren Kreis fallen zu lassen.«

Kurze Zeit später gab Bischof Mutsaerts in seinem Bistum grünes Licht für  
den Fabrikantenkreis. Auf einer Sitzung im April 1945 konnte ich das unse-  
ren Mitgliedern mitteilen, und für die gewissenhaften Katholiken unter ih-  
nen war es eine Beruhigung.

Der eigentliche Widerstand kam jedoch von der Seite der alten Verbände.  
Ich hatte ein Gespräch mit Mr. Kortenhorst, dem Geschäftsführer des Ver-  
bandes Katholischer Arbeitgeber, der nichts von unseren Kreisen wissen  
wollte. Für ihn, der das Rückgrat eines Verbandes mit einem eigenen Apparat  
bildete, waren wir Konkurrenten. Auch vom Niederländischen Arbeitgeber-  
verband erfuhr ich, daß wir »da unten im Süden« eigentlich nur unseren  
Hobbys frönten; trotz allem hatten wir Amateure aber mehr zustande ge-  
bracht als die Leute, die sich stets nur in ausgefahrenen Gleisen bewegten.  
Aus Gesprächen mit führenden Personen der alten Zeit wurde mir klar, daß



sie zu den früheren Zuständen zurückwollten. Ich hatte anderes zu tun, als eine Organisation anzukurbeln, die unter diesen Umständen im nationalen Bereich keine Zukunft hatte, und so wurde im Oktober 1945 auf einer Sitzung in Utrecht beschlossen, die Zusammenarbeit der Fabrikantenkreise zu beenden.

Von den lokalen Fabrikantenkreisen, die sich behaupten konnten, führt der von Eindhoven bis heute ein aktives und nützliches Dasein. Während des monatlichen Arbeitssessens werden aktuelle Fragen besprochen, und erforderlichenfalls finden Sitzungen statt. Auch die Personalleiter der beteiligten Unternehmen stehen regelmäßig in Kontakt miteinander, so daß sie über die Sozialleistungen der anderen Betriebe Bescheid wissen. Der größte Nutzen liegt jedoch darin, daß man in mancherlei Fällen viel eher als früher dazu kommt, an andere zu appellieren.

Mit zwei Dingen hat unser Fabrikantenkreis sich im Lauf der Jahre intensiv befaßt: erstens mit den Plänen für einen neuen Bahnhof, und zweitens mit dem Eindhovener Zivilluftverkehr.

Was den Bahnhof betrifft, hat eines unserer Mitglieder, Herr Mignot, sich sehr dafür eingesetzt, daß Eindhoven einen Kopfbahnhof bekäme. Durch den Krieg wären eingreifende Änderungen möglich geworden, und Mignot ließ deshalb auf eigene Kosten einen detaillierten Entwurf anfertigen. Aber die Behörden wollten von solchen Plänen nichts wissen. Nun stellten wir die Frage, ob nicht das Fundament der Eindhovener Gleisanlage erhöht werden müsse. Man untersuchte das gründlich, und schließlich kam ein Kompromiß zustande, der durch unsere Bemühungen sicherlich besser ausgefallen ist, als es sonst der Fall gewesen wäre.

Was den zweiten Punkt betrifft, den zivilen Flugverkehr, so ist dieser für die Wirtschaft von großer Bedeutung; es dauert aber meist einige Zeit, ehe die Behörden und die Bevölkerung davon überzeugt sind. Wir meinen, daß wir jetzt auf dem richtigen Wege sind, und hoffen, daß Eindhoven demnächst über einen Flughafen verfügen kann, der den regionalen Erfordernissen entspricht.

Wenn ich auf diese Jahre zurückblicke, muß ich mit einiger Wehmut feststellen, daß viele alte Familienbetriebe durch Fusionen und Liquidationen verschwunden sind. Es sind über ein Dutzend, an deren Stelle zum Glück neue und vielversprechende Unternehmen getreten sind. Dabei fällt mir auf, wie erfinderisch unsere kleinen Fabrikanten oft sind. Das zählt heute doppelt! Vor hundert Jahren konnte ein Textilfabrikant, der seine Stoffe gut absetzte, oder ein Zigarrenhersteller, der seinen Tabak mit Sachkenntnis einkaufte,

von den Einkünften aus seiner Fabrik ruhig leben. In unserer Zeit der unbarmherzigen Konkurrenz muß ein Hersteller ständig neue Dinge auf den Markt bringen. Im Eindhovener Gebiet gibt es Industrien, die regelmäßig durch ihre Neuheiten auffallen.

Zu dieser günstigen Entwicklung hat auch Philips beigetragen, und zwar an erster Stelle durch die Jungen-Berufsschule, die unserer Gegend ausgezeichnete Fachkräfte geliefert hat. Daneben konnten einige beginnende Industriebetriebe von unseren alten Maschinen profitieren. Drehbänke, die sich nach jahrelangem Betrieb bei uns nicht mehr zur Feinarbeit eigneten, konnten noch gut zur Herstellung größerer Werkstücke dienen. Es ist ein Unterschied, ob man Teile für eine Glühlampenmaschine oder für eine Mähmaschine auf der Drehbank bearbeitet.

Jahrelang war es mein Ideal, daß unser Kreis ein eigenes Zuhause hätte. Lange Zeit hat die Handelskammer dem Eindhovener Fabrikantenkreis in ihrem neuen Gebäude Gastfreundschaft gewährt. Wenn aber einer von uns im Ausland Empfänge besuchte und sah, wie die dortige Industrie ihre Gäste in eigenen repräsentativen Räumen empfangen konnte, dann wurde ihm bewußt, wie bescheiden wir in dem bedeutenden industriellen Zentrum Eindhoven waren. Deshalb gründeten wir auf meine Anregung einen Baufonds, in den wir freiwillige Sonderbeiträge einzahlten. Schließlich hatten wir hunderttausend Gulden beisammen, was zwar nicht für ein Gebäude reichte, uns aber im Jahre 1973 eine gute Lösung ermöglichte. Das bekannte Hotel Cogne wurde damals umgebaut, und das brachte mich auf den Gedanken, daß unser Kreis dort einen Raum mieten könnte, der uns dauernd zur Verfügung stände. Die Mittel aus dem Baufonds haben wir dann dazu benutzt, einen Saal nach unseren Wünschen einzurichten, wozu wir möglichst viele Erzeugnisse unserer Mitglieder verwendeten. Vorhänge, Wandverkleidung, Fußbodenbelag und Polsterstoff für die Stühle, alles stammte aus dem eigenen »Kreis« und war zum Selbstkostenpreis geliefert worden. Das Ergebnis war ein geschmackvoll eingerichteter Raum, in dem die Eindhovener Industrie sich zeigen konnte. Seit der Einweihung im Oktober 1974 sind wir durchaus stolz darauf.

In diesem Zusammenhang möchte ich noch zwei Organisationen nennen, mit denen ich als Eindhovener Fabrikant Kontakte hatte. Die erste ist die Industrie- und Handelskammer, der ich schon in der Vorkriegszeit angehörte. Im Kriege mußte die Kammer auf Anordnung der Besatzungsbehörden aufgehoben werden, was bei einer für die damalige Zeit noch besonders guten Mahlzeit – und schon in Erwartung der Neugründung nach dem Kriege – ge-

schah. Gleichsam als Rückblick gab die Kammer damals eine Broschüre heraus mit dem Titel »Ondanks tegenwind vooruit« – Trotz Gegenwind vorwärts –, worin über das Wohl und Wehe der Eindhovener Industrie in den vergangenen fünfzig Jahren erzählt wurde. Nach der Befreiung ist die Kammer natürlich wiedererstanden, und ich wurde wieder Mitglied, bis mein Schwager Van Riemsdijk nach einigen Jahren an meine Stelle trat.

Als Fabrikant bin ich auch Rotarier. Meine Mitgliedschaft im Rotary Club datiert von kurz nach dem Kriege, als Katholiken sich dieser Vereinigung noch fernzuhalten pflegten. Später hat die Kirche ihre Einwände gegen den Rotary Club zum Glück fallengelassen, und heute gibt es in Eindhoven eine sehr aktive Abteilung mit einem Club im Zentrum und einem im nördlichen Stadtgebiet. Das Positive des Rotariertums liegt für mich nicht an erster Stelle in dem Wahlspruch »Service above self« – diesen betrachte ich als Ideal, das jeder einzelne Mensch durch seine Haltung verwirklichen sollte und das sich nicht in Organisationen zwingen läßt –, sondern darin, daß man als Rotarier einander kennenlernt und sich dadurch einen Freundeskreis aus allen Kreisen der Bevölkerung aufbaut. Als Industrieller hatte ich immer mit Philipsleuten zu tun, meine Probleme bezogen sich meist auf diese Welt, und das konnte leicht zu einer gewissen Einseitigkeit führen. Bei den Rotariern wurden die verschiedensten Themen besprochen, ich lernte hier die Meinung des Apothekers, des Notars, des Arztes kennen, die Diskussionen hatten Niveau, man bekam niemals von vornherein recht, und aus all diesen Gründen waren mir die Zusammenkünfte immer wichtig. Allzu oft konnte ich ihnen wegen meiner Reisen nicht beiwohnen; dem stand gegenüber, daß ich manches Mal einsprang, wenn unerwartet ein Redner verhindert war. Meistens erzählte ich dann von meinen jüngsten Reiseerlebnissen. Ich habe es sogar bis zum Ehrenmitglied des Rotary Clubs gebracht.

Durch diese Aufzählung der Eindhovener Vereinigungen, denen ich angehörte, bin ich jedoch in einer Atmosphäre gelandet, die weitab liegt von allem, was uns im Herbst des Jahres 1944 erfüllte. Damals dachte niemand an repräsentative Räume oder dazu passende Arbeitsessen. 1944 gab es noch immer nur wenig mehr als nichts, aber trotzdem mußten wir unser Personal bezahlen. Es konnte keine Rede davon sein, daß wir dies vom Ertrag unserer Produkte hätten tun können. Die niederländische Regierung in London hat hier durch Einschaltung ihrer Militärregierung Abhilfe geschaffen. Die Eindhovener Dienststelle stellte uns die unbedingt notwendigen Beträge zur Verfügung, so daß wir die Lohn- und Gehaltszahlungen fortsetzen konnten. Dadurch gerieten wir für Millionen in die Kreide.

Zur Besprechung dieser und anderer Angelegenheiten reiste ich zu der Zeit mehrmals nach Brüssel, wo ich meistens im Hauptquartier von Prinz Bernhard zu Gast war. Auch bei Tisch spürte man die Atmosphäre des Hauptquartiers. Mit großem Respekt stellte ich damals fest, wie sehr sich der Prinz für die Befreiung der restlichen Niederlande verantwortlich fühlte und wie vorbehaltlos er sich mit seiner ganzen Persönlichkeit an die Spitze des Widerstandes stellte. Er war ein Mensch, der seine Umwelt zu inspirieren wußte.

Es war eine gemischte Gesellschaft, die ich dort vorfand. Aus jener Zeit entsinne ich mich eines merkwürdigen Menschen, eines großen Kerls, der immer die aufregendsten und spannendsten Geschichten über seine Unternehmungen in den besetzten niederländischen Gebieten erzählte. Entweder wollte er wieder dorthin aufbrechen oder er kam gerade dorthier. Er prahlte mit seinen Heldentaten und spornte andere an, es ihm nachzutun; allmählich aber fiel es auf, daß diese anderen immer den Deutschen in die Hände fielen. Schließlich stellte sich heraus, daß er ein Doppelspion war. Später fand »King Kong«, wie sein Beiname lautete, ein ruhmloses Ende.

### Eine Winterreise in die Schweiz

In der zweiten Dezemberhälfte des Jahres 1944 unternahm ich in Gesellschaft unserer Ingenieure Van Hasselt und Huizinga eine Reise in die Schweiz. Es sollte keinesfalls eine Vergnügungsreise werden; veranlaßt wurde diese Reise durch den Umstand, daß die Deutschen einen großen Teil unserer Werkzeugmaschinen abtransportiert oder unbrauchbar gemacht hatten. Außerdem wußte ich, daß unsere Signalanlagenfabrik in Hilversum völlig ausgeplündert worden war. Bei meinem vorigen Besuch in der Schweiz, im Frühjahr 1943, war es mir geglückt, Werkzeugmaschinen zu bestellen, wobei ich im geheimen verabredet hatte, daß sie erst nach dem Kriege geliefert würden. Irgendwelchen Produktionszwecken während der Besetzung würden sie also nicht mehr dienen können. Für uns war es jedoch entscheidend, daß wir die Ergänzung unseres Maschinenparks innerhalb absehbarer Zeit durchführen konnten. Der Bedarf an Werkzeugmaschinen würde selbstverständlich in allen befreiten Gebieten Europas groß sein; wollte ich daher kurze Lieferzeiten haben, so mußte ich sorgen, allen anderen Interessenten in der Schweiz zuvor zu kommen.

Als erstes brauchten wir ein Auto. Glücklicherweise hatte der Leiter unse-

rer Einkaufsabteilung seinen Wagen, einen Hudson, für die Dauer der Besetzung bei einem Bauern in Sicherheit gebracht und ihn dort unter dem Heu versteckt. Dieses Auto stand uns zur Verfügung. Für uns selbst und unseren Wagen hatte ich mir Papiere und Stempel beschafft. Die niederländische Militärregierung hatte mir in drei Sprachen bescheinigt, daß unsere Reise in die Schweiz wichtig für die Kriegswirtschaft war; die Windschutzscheibe und die Heckscheibe unseres Autos waren mit Papierstreifen versehen, deren Aufdruck uns als »Special Netherlands Mission« auswies, und so traten wir die Reise an, mit Ad den Hartog am Steuer.

In Löwen, unserer ersten Etappe, hatten wir Glück: der Direktor unserer dortigen Fabrik unterhielt gute Beziehungen zu den Engländern, was uns einige Kanister, gefüllt mit kostbarem Benzin, einbrachte. Unsere Brüsseler Vertretung hatte ausgezeichnete Kontakte zur französischen Untergrundbewegung, was uns zu einer Reihe wichtiger Stempel auf unseren Papieren verhalf. Von Brüssel ging es weiter nach Paris, wo wir uns ein Ausreisevisum für die Schweiz verschaffen mußten. Wir erfuhren, daß das zwei Wochen dauern würde! Dafür hatten wir meiner Meinung nach keine Zeit. Auf gut Glück fuhren wir weiter nach Lyon zu unserer dortigen Niederlassung, deren Direktor sich bei den französischen Behörden gut auskannte. Auf halbem Wege, in Dijon, hatte ich als Zivilist die größte Mühe, etwas Benzin zu ergattern. Benzin gab es nur bei den Amerikanern. Nach stundenlangem Warten gelang es mir endlich, zu dem dafür zuständigen Amerikaner vorzudringen. Das Ergebnis war enttäuschend. Wir hätten nicht die richtigen Papiere, erklärte er; er könne also nichts für uns tun. Ich machte ihn auf die allseits bekannte Gewohnheit seiner französischen Freunde aufmerksam, die Rohrleitung von Marseille nach Lyon überall anzubohren, um Benzin abzapfen. Da könne er uns ehrlichen, loyalen Niederländern, die auf dem Wege in die Schweiz seien, um dort dringend benötigte Maschinen zu kaufen, doch wohl einige Kanister Benzin geben!

Meine Argumente halfen, und so erreichten wir Lyon. Noch immer hatten wir kein Visum für die Schweiz; wir brauchten es aber unbedingt, und die Franzosen wollten es uns nicht geben. Wir mußten zurück nach Paris, hieß es. Ich kämpfte mich durch zu dem Hauptmann, dem die Grenzbewachung unterstand, aber auch er sagte: »Herr Philips, ich kann wirklich nichts für Sie tun.« Ich fixierte ihn eine Weile und bemerkte dann: »Ich wette, daß die Pariser Behörden bei Ihnen rückfragen werden und Ihren Rat über unseren Fall haben wollen.« Das sei durchaus möglich, gab er zu verstehen, worauf ich ihm vorschlug: »Nun, dann geben Sie mir Ihren Rat doch gleich schriftlich,

den nehme ich dann mit nach Paris, das spart uns viel Zeit.« Nun war er an der Reihe, um mich forschend anzublicken. Er durchschaute mich, gab mir aber trotzdem die erbetene Bescheinigung. Damit fuhren wir direkt an die Schweizer Grenze bei Annemasse. Da der Grenzposten unter dem Befehl desselben Hauptmanns stand, kam unsere Gesellschaft anstandslos über die Grenze. Es dämmerte bereits, als wir endlich, nach einer Reise von vier Tagen, in der Schweiz anlangten.

Die Ankunft in Genf rief seltsame Gefühle in uns hervor. Zum ersten Mal nach langer, langer Zeit sahen wir wieder eine beleuchtete Stadt. Und nicht nur Straßenbeleuchtung gab es, auch die Geschäfte waren erleuchtet. Wir stiegen aus und gingen zu Fuß durch die Innenstadt. Wir sahen ein Geschäft, das voller Schuhe stand, und daneben wieder eins, mit zwei Schaufenstern voller Schuhe! Ein Stückchen weiter gab es ein drittes! Nach Jahren der Knappheit kam diese Überfülle uns fast unwirklich vor.

Unsere Genfer Geschäftsstelle wurde noch immer von Dr. Brümmer geleitet, den ich jetzt in voller Freiheit herzlich begrüßen konnte. Sofort machten wir uns auf den Weg, um Maschinen einzukaufen. Ferner erwarb ich einige Autos, darunter einen großen Buick, der nur 10000 Kilometer gelaufen und während des Krieges nicht benutzt worden war. Ich ließ ihn für die Rückreise herrichten, so daß wir nun über zwei Wagen verfügten. Das war auch nötig, denn in den Buick sollte die neue Meßbrücke gepackt werden, die wir bei der Société Genèveoise des Instruments Physiques, einem unserer früheren Lieferanten, gekauft hatten. Jetzt brauchten wir noch eine Ausfuhrerlaubnis.

Die Schweiz hatte mit den Alliierten vereinbart, solche Maschinen nur mit deren Genehmigung zu exportieren. Das Glück war uns hold. Der englische Konsul in Genf hatte eine Niederländerin zur Frau und war unserem Lande gut gesinnt. Er wollte uns zwar gerne helfen, stand aber vor der Schwierigkeit, daß die Niederlande noch auf der Liste der von Deutschland besetzten Länder standen. Tatsächlich waren der Westen und Norden der Niederlande noch besetzt, – er konnte also nichts für uns tun. Ich drängte ihn, die Sache mit London zu besprechen. Außerdem ging ich zum britischen Botschafter in Bern, der mir versprach, sich gleichfalls für Philips einzusetzen.

Wir sahen uns gezwungen, auf das Ergebnis der diplomatischen Bemühungen zu warten. Ich ergriff die Gelegenheit beim Schopfe und fuhr für einige Tage zum Wintersport nach Arosa, um mich schadlos zu halten für jene Tage im März 1943, als die Deutschen mir das Spiel verdorben hatten. Das endete jedoch mit einer Enttäuschung, da ich von einem Hockeywettkampf gegen eine Mannschaft der Royal Air Force, vor zwei Monaten, eine Knieverlet-

zung übrigbehalten hatte. Ich hoffte zwar, trotzdem Skilaufen zu können, mußte aber nach einem Sturz davon absehen. Einige Ruhetage in der Schweizer Sonne haben mir aber auch gutgetan.

Wieder in Genf, wartete ich mit meinen Reisegefährten noch eine Weile voller Spannung auf eine Nachricht der Engländer. Gern hätten wir vor Weihnachten einen Bescheid gehabt, aber niemand wagte, uns in dieser Hinsicht Hoffnungen zu machen. Plötzlich rief mich der Konsul im Hotel an: »Herr Philips, es ist ein Wunder geschehen! Wir haben die Genehmigung, noch gerade vor Weihnachten. Die Sache geht in Ordnung!«

In bester Stimmung traten wir die Rückreise an. Wir hatten Maschinen für über eine Million Franken in der Schweiz bestellt. Besonders erfreut war ich über ein Aggregat von 3000 kW, das ich bei Escher-Wyss entdeckt hatte. Jahrelang hatte es dort gestanden, fertig zum Transport nach Thailand; wegen des Krieges konnte der Versand nicht stattfinden.

Die Direktion der Nordbrabanter Provinzialen Elektrizitätsgesellschaft PNEM hatte mich – da Kontakte von Holland zur Schweiz noch fast unmöglich waren – gebeten, ein Angebot für eine kombinierte Turbinen-Generator-Anlage mitzubringen. Auch diesen Wunsch hatte ich erfüllen können, die Unterlagen befanden sich in meinem Koffer.

Wir hatten Glück, daß wir die ersten Käufer aus dem Ausland waren; man hatte uns eine Lieferzeit von sechs Monaten zugesagt! Im Juni und Juli sollten die ersten kostbaren Werkzeugmaschinen in den Niederlanden eintreffen, ebenso das neue Aggregat, so daß wir unsere eigene Stromerzeugung verdoppeln konnten. Auch die sechs neuen Kleinwagen Marke Lancia, schnelle und sparsame Fahrzeuge, die wir erworben hatten, haben Philips gute Dienste geleistet. Für mich selbst erstand ich später noch einen Gebrauchtwagen, einen Achtzylinder-Lancia, den ich jahrelang gefahren habe.

Unsere Rückreise aus der Schweiz verlief reibungsloser als die Hinreise. Wir fuhren mit zwei Wagen; der Fahrer nahm den Buick und ich den Hudson. Es war Winter, es schneite unablässig, und in der Ferne erklang der Geschützdonner der in Richtung Deutschland vorrückenden alliierten Armeen. Der Krieg war noch vollauf in Gang. Wieder war es schwierig, Benzin zu bekommen, aber unsere Lyoner Freunde verstanden es, uns einige Kanister zu besorgen. In Paris bekamen wir neuen Vorrat bis Löwen, als plötzlich der Anlasser des Buick nicht mehr funktionierte. Der Schaden mußte repariert werden, was eine zusätzliche Übernachtung in Paris erforderlich machte. Damals war es schwierig, Unterkunft zu bekommen. Wir übernachteten im Hotel Claridge, das für alliierte Soldaten bestimmt war; wer keine Beziehungen

zum Quartiermeister hatte, kam überhaupt nicht hinein. Mit dem Komfort war es damals in den Hotels nicht weit her. Unsere Zimmer waren ungeheizt, obwohl es mitten im Winter war, und wir holten Decken aus unseren Autos, um überhaupt schlafen zu können. Als der Anlasser repariert war, fuhren wir weiter nach Löwen. Auch in Belgien war Winter, es schneite noch immer, und die Ardennenoffensive der Deutschen war in vollem Gang. Schwere alliierte Artillerie hatte Stellung bezogen, um einen Durchbruch der deutschen Truppen abzuwehren.

Das Jahr neigte sich dem Ende zu, als wir in Löwen ankamen. Am Silvester-tag erreichten wir Valkenswaard, – wir waren in den Niederlanden. Auf der ganzen Rückreise waren wir nur selten kontrolliert worden, aber jetzt, auf dem Weg zum Golfplatz bei Eindhoven, brachte eine englische Patrouille uns zum Stehen. Wir hörten den Befehl: »Advance to be recognised!« Mit Lampen wurden unsere Gesichter, eins nach dem andern, abgeleuchtet, und wir wunderten uns nicht, daß alles für richtig befunden wurde. Diese besondere Vorsorge war getroffen worden, weil der Stab von Vizemarschall Broadhurst sich noch im Heihuis aufhielt und die Engländer ernstlich mit einem Überfall durch deutsche Fallschirmjäger rechneten.

Eine Minute später waren wir zu Hause. Meine Familie war völlig überrascht, da es uns während der Reise nicht möglich gewesen war, Nachrichten nach Hause zu senden. Um so glücklicher und froher fühlten wir uns nun alle. Es war für uns ein wundersamer Silvesterabend als Abschluß eines sehr bewegten Jahres: Wir hatten die Invasion erlebt, meine Frau hatte die Gefangenschaft kennengelernt, ich hatte untertauchen müssen, wir waren befreit worden, und in der Schweiz hatte ich einen Vorgeschmack der kommenden weniger kargen Zeiten bekommen. Wir hatten Grund, für diesen Jahresabschluß dankbar zu sein.

Doch das neue Jahr schien uns warnen zu wollen vor allzu günstigen Erwartungen. Am nächsten Morgen flog zu unserem Schrecken ein deutsches Flugzeug im Tiefflug direkt über unser Haus. Wie wir nachher feststellten, war es nur ein Aufklärer, der das Gelände erkunden wollte. Viel schlimmer war es, daß Verbände tieffliegender deutscher Jagdflugzeuge die englischen Flugplätze in den befreiten Gebieten angegriffen hatten. Wahrscheinlich war das deutsche Oberkommando der Meinung, die Engländer hätten einen Silvesterkater und wären nicht sofort abwehrbereit. Ich hatte den Eindruck, daß der Flugplatz Welschap schwer getroffen worden war. Zwar waren einige Jagdflugzeuge von dort aufgestiegen, aber die Angreifer waren in der Übermacht gewesen, so daß sicherlich keiner der englischen Piloten es überlebt



hatte. Ich fand, daß das neue Jahr schlecht angefangen hatte.

Am selben Nachmittag gab Harry Broadhurst einen Neujahrsempfang, und während ich mich durch die Geschehnisse des Vormittags etwas deprimiert fühlte, merkte ich zu meinem Erstaunen, daß die Engländer bei guter Laune waren. In einem Gespräch mit Broadhurst wurde mir alles klar. Er bestritt, daß es ein schlechter Tag gewesen sei; es sei im Gegenteil alles sehr gut gegangen, erzählte er mir. Die Engländer hatten am selben Morgen zahlreiche Jagdflugzeuge eingesetzt, die ihre Bombengeschwader nach Deutschland begleiten sollten. Diese Maschinen waren über Radio zurückgerufen worden. Den Piloten hatte man mitgeteilt, daß deutsche Geschwader die britischen Flugplätze in Brabant angegriffen hatten; diese Maschinen müßten abgefangen werden. Der deutsche Angriff war von jungen, unerfahrenen Piloten durchgeführt worden, die ihre gesamte Munition verschossen hatten, so daß sie auf dem Rückweg von den routinierten englischen Jagdpiloten wie ein Schwarm Enten abgeschossen worden waren. Der deutsche Angriff war zwar für die Engländer eine völlige Überraschung gewesen, aber der englische Gegenangriff erwies sich als so erfolgreich, daß es mit den umfangreichen deutschen Luftangriffen auf die Flugplätze der Alliierten in Belgien und den Niederlanden für immer vorbei war.

Im neuen Jahr, so meinten wir in Eindhoven, würde sicherlich ganz Holland befreit. Bei uns im Süden war die Lage jedoch schwieriger als je zuvor. In vielen Gebäuden funktionierte die Heizung nicht mehr, und es mangelte an allem. Ich empfand es in dieser Zeit als meine Aufgabe, etwas für die Moral unserer Leute zu tun, indem ich sie überall in den Fabriken aufsuchte, mich auf eine Kiste oder einen Tisch stellte und ihnen zusprach. Ich versuchte, ihnen Mut zu machen, und verwies auf den Winter mit seinen kurzen Tagen und langen Nächten. Kaum merkbar würden die Tage länger, sagte ich, und so verhalte es sich auch mit unserer gegenwärtigen Lage. Je mehr das Jahr fortschreite, desto länger scheine die Sonne jeden Tag, und in einigen Monaten werde es auch bei uns besser sein. Nur in diesem Moment merkten wir noch nichts davon. Und ich fuhr fort: »Alle haben wir es schwer zur Zeit. Eines unserer Kinder ist ernstlich krank, meine kleine Tochter hat eine Nierenvergiftung. Mitten in der Nacht mußten wir sie ins Krankenhaus bringen. Wenig später verlor ein englisches Flugzeug eine Bombe, die in nächster Nähe des Krankenhauses einschlug. Ihr ganzes Zimmer lag voller Glasscherben, aber sie selbst war zum Glück unversehrt.«

## Eine Reise nach England

Kurze Zeit danach, etwa Mitte Januar, ging ich wiederum auf die Reise, diesmal nach London. Ich tat dies auf Wunsch von Königin Wilhelmina, die mit Landsleuten aus den befreiten Gebieten von Brabant, Limburg und Seeland zusammentreffen wollte. Ich reiste mit einer Gruppe, der meine Mitbürger Dr. Beel, Dr. Huysmans und Frau Dr. Verwey-Jonker angehörten.

Im Auto fuhr unsere Gesellschaft nach Ostende, wo wir in einem zum Truppentransporter umgebauten Fährschiff nachts die Überfahrt antraten. Eine Eskorte begleitete uns. Noch immer lagen deutsche U-Boote auf der Lauer. Diese Überfahrt werde ich nie vergessen. Es war eine dunkle Winternacht. Zum Schlafen kam man kaum in den wenig komfortablen Kojen eines Truppentransporters. Noch lange blieben wir in kleinen Gruppen an Deck. Es war kalt, und ich mußte an die Vielen denken, die während des Krieges auf dem Meer ihr Leben gelassen hatten, an die Flugzeuge, die, halb zerschossen, nicht mehr zu Hause angekommen waren, die »Englandfahrer«, denen die Freiheit nicht zuteil geworden war . . . Und jetzt waren wir selbst, die wir uns so lange danach gesehnt hatten, das verriegelte Festland verlassen und übers Meer fahren zu können, auf dem Wege nach England – durch die Initiative unserer tapferen Königin.

Am ersten Abend trafen wir in London mit ihr zusammen, bei einer einfachen Mahlzeit. Die Gesellschaft saß bei Tisch, und ich wartete darauf, daß einer von uns eine Ansprache halten würde, jedoch vergeblich. Schließlich erlaubte ich mir, das Wort zu ergreifen und zu bemerken, daß es wahrscheinlich nicht protokollgemäß sei, mit einem Glas Bier in der Hand einen Toast auszubringen. Trotzdem wolle ich namens aller Anwesenden ausdrücken, welch ergreifender Moment es für uns sei, nach Jahren der Unterdrückung hier mit Königin Wilhelmina zusammenzusein. Darauf erhob ich mein Glas. Viele von uns hatten Mühe, ihre Rührung zu verbergen, und auch die Königin war bewegt.

Königin Wilhelmina wollte möglichst viel von uns erfahren. Bis jetzt hatte sie ihre Informationen über die Lage im befreiten Teil der Niederlande von der Militärregierung bezogen. Die »Englandfahrer« kamen aus den noch besetzten Gebieten. Jetzt wollte sie mit Menschen sprechen, die aus den befreiten Provinzen selbst kamen. Tagelang hatten wir Zusammenkünfte, wobei sie uns – manchmal sehr eindringlich – über allerlei Dinge befragte. Wir hatten miteinander vereinbart, über welche Themen jeder von uns sprechen würde. Bei den Gesprächen wurde der Wunsch geäußert, daß die Zivilbehör-

den möglichst bald wieder ihre Tätigkeit aufnehmen sollten. Darüber waren sich alle einig. Im übrigen wurden Ideen geäußert, die weit auseinander lagen. Neue Konstruktionen, Erneuerungen, eine andere Parteibildung, eine anders zusammengestellte Volksvertretung, staatliche Reformen, – allerlei Vorstellungen, die noch gar nicht ausgegoren waren, wurden der Königin vorgetragen und mit ihr besprochen. Die Gesellschaft war sehr heterogen, was Vorteile hatte. Angehörige des Widerstands befanden sich darunter, wenn auch nicht überwiegend. Ich zählte nur wenige Fabrikanten.

Während meines Londoner Aufenthaltes traf ich alte Bekannte und lernte neue Menschen kennen, darunter Herrn van't Sant, den Privatsekretär der Königin, mit dem ich mich befreundete. Ich halte ihn für einen der integersten und verlässlichsten Menschen, denen ich je begegnet bin. Damals erneuerte ich auch die Bekanntschaft mit Professor Gerbrandy, ich traf Dr. van Zwanenberg, einen vortrefflichen Menschen, der sich sehr für unsere Jungs einsetzte, und zu meiner großen Freude sah ich Prinz Bernhard wieder, dem ich seit meinem Brüsseler Besuch nicht mehr begegnet war, so daß es viel zu erzählen gab.

Mein Schwager Ben Vlieland Heijn, ein Halbbruder meiner Frau, war Flieger bei der RAF. Er lud mich ein, ein Wochenende auf einem Militärflugplatz im Osten Englands zu verbringen. Hier erlebte ich, wie die Geschwader gegen fünf Uhr nachmittags aufstiegen, um Berlin zu bombardieren. Als sie nach vier, fünf Stunden zurückkamen, wurden die Maschinen sofort gezählt. Auf dem verdunkelten Flugplatz machte ich alle Spannungen durch, die solche Einsätze mit sich brachten. Manche Flugzeuge kamen mit Motorschaden oder einem zerschossenen Schwanz zurück, andere kamen nicht wieder ... Dieser Besuch war für mich ein gewaltiges Erlebnis. Mein Schwager hatte über 150 Feindeinsätze geflogen, und daß er sie alle überlebt hat, darf wohl als Wunder gelten.

In London fand ich Unterkunft im Ritz, dem Hotel, in dem mein Schwager Otten sich meist aufhielt. Mein Zimmer lag im oberen Stockwerk. Es war die Zeit der deutschen V-Waffen, und ab und zu hörte ich in der Ferne eine schwere Erschütterung. Es war beruhigend zu wissen, daß man ein solches Projektil nicht ankommen hörte, wenn es für einen selbst bestimmt war. Die englischen Piloten konnten viele V-1-Raketen herunterholen, aber bei den V-2-Waffen, die aus großer Höhe plötzlich nach unten schossen, war das unmöglich. Unsere Hauptgeschäftsstelle, Century House an der Shaftesbury Avenue, ist bei diesen Angriffen unglaublich gut weggekommen; niemals schlug dort eine Bombe ein, während überall in der Umgebung viel Schaden

entstand. Schließlich übernachteten unsere Mitarbeiter sogar im Century House, »denn«, so sagten sie, »es sieht danach aus, daß bei Philips nichts passieren soll«.

Mit einem Auto, das mir zur Verfügung gestellt wurde, fuhr ich zur Abendzeit mit abgedunkelten Scheinwerfern durch London. Ich kannte mich aus und fand auch Zeit zu einem Besuch in unserer Fabrik in Mitcham, die so geschickt getarnt war, daß man die Gebäude kaum erkennen konnte.

In London erhielt ich die Einladung, vor einem Ausschuß britischer Regierungsbeamten zu sprechen. Sie sollten Hilfsmaßnahmen für die befreiten Niederlande vorbereiten und wollten wissen, was am dringendsten benötigt würde. Meine Erfahrungen in dem bereits befreiten Teil der Niederlande hatten mich gelehrt, daß es am wichtigsten war, für Transportmöglichkeiten zu sorgen. Außer Nahrungsmitteln brauchten wir vor allem Eisenbahn- und Lastwagen. Es war nicht leicht für mich, ihnen klar zu machen, wie ausgemergelt die Niederlande, wie leer die Geschäfte waren. Es gab nichts mehr, keine Sicherheitsnadel, kein Taschentuch, keinen einzigen Strumpf, – geschweige denn Lebensmittel. Es war sicherlich nützlich, daß ich hier nicht als Vertreter der Regierung sprach, sondern als einfacher Bürger von dem berichtete, was ich erlebt hatte, wobei ich mich davor hütete zu übertreiben.

Was mich in London am stärksten berührte, war die große Angst der dort lebenden Niederländer, nach der Befreiung würde es einen kommunistischen Staatsstreich geben. Unserer Reisegesellschaft war diese Angst völlig unverständlich. In London dachte man, die Kommunisten in den Niederlanden besäßen genügend Waffen, um sofort die Macht zu ergreifen. Ich unterließ nichts, um meinen Landsleuten darzutun, daß ein großer Teil der niederländischen Bevölkerung völlig ausgehungert und die Lieferung von Lebensmitteln vorläufig das wichtigste war. Dabei erzählte ich auch von der Aktion, die in Eindhoven gestartet worden war, um sofort nach der Befreiung der noch besetzten niederländischen Gebiete der dortigen Bevölkerung nach Kräften zu helfen. Viele Führungskräfte von Philips wirkten mit, um als erste Hilfe für die befreiten Teile der Niederlande Lebensmitteltransporte zusammenzustellen.

In einem Gespräch mit unserem Innenminister in London, Herrn van Boeyen, äußerte ich noch mein Befremden über die Haltung des vormaligen Generaldirektors des niederländischen Postwesens, der seinerzeit das Kootwijker Laboratorium lieber einem deutschen Konzern unterstellen wollte, als es der Obhut von Philips anzuvertrauen.

Etwa eine Woche dauerten die Besprechungen mit Königin Wilhelmina;

dann trennte sich unsere Gruppe aus den befreiten Provinzen. Ich blieb noch zwei Wochen in London und kehrte dann per Flugzeug in die Niederlande zurück. In den südlichen Provinzen, das sah ich nun, besserte sich die Lage allmählich. Jetzt mußten wir noch auf die vollständige Befreiung unseres Vaterlandes warten.

## XV. KAPITEL

---

### BEFREIUNG, WIEDERAUFBAU UND KONSOLIDIERUNG

Es war Sonntag, der 5. Mai 1945, und wir hatten Gäste im Haus: Nol Ingen Housz, von den Hoogovens, und Charles Stork, von der gleichnamigen Maschinenfabrik aus Hengelo. Da es in Eindhoven keine geeigneten Hotels gab, war unser Gastzimmer dauernd besetzt. So war kürzlich auch Albert Plesman bei uns gewesen, der Gründer der KLM, der nach einer ihm aufgezwungenen Periode der Untätigkeit unterwegs nach London war. Er konnte es kaum erwarten, unsere nationale Luftfahrtgesellschaft wiederaufzubauen. An jenem Sonntag nun wurde endlich der langersehnte Bericht über die Kapitulation Deutschlands durchgegeben. Das hieß für uns: Der Zweite Weltkrieg war zu Ende. Wir waren zu viert im Wohnzimmer, als die Nachricht kam: Sylvia, Nol, Charles und ich. In dem Bewußtsein, daß das Elend unseres Volkes nun zu Ende sei, erfüllte uns eine Welle der Dankbarkeit. Wir knieten nieder und dankten Gott.

Die Nachricht von der Befreiung war indessen nicht unerwartet gekommen. Schon am Vortage waren die Heeresberichte so vielversprechend gewesen, daß die Eindhovener Fabrikanten beschlossen hatten, den Tag frei zu geben. Auch am nächsten Tag wurde nicht gearbeitet, – niemand stand der Sinn danach. Überall feierten die Menschen das Ende des Krieges. Königin Wilhelmina kam in unser Eindhovener Studio und sprach über den Sender »Herrijzend Nederland« ihrem Volke zu – unvergeßliche Momente.

Eine neue Zeit stand vor der Tür. Wir bei Philips wußten nur allzu gut, daß kräftig zugepackt werden mußte, um die große industrielle Organisation, für die wir verantwortlich waren, wieder in Gang zu bringen. Unsere Maschinen waren größtenteils weg, viele unserer Fabriken waren zerstört, unsere Rohstoffvorräte reichten nicht, und Geld war keines vorhanden.

Die aktivsten unter unseren Mitarbeitern wollten endlich die Hilfskolonnen in Gang setzen, die Nahrungsmittel in die Randstadt Holland bringen sollten, wo die Hungersnot am größten war. Zwar hatten alliierte Flugzeuge mit Zustimmung der Deutschen in den letzten Wochen Nahrungsmittelpakete für die hungernde Bevölkerung abgeworfen, aber das war ein Tropfen auf den heißen Stein. Groß war die Freude bei allen Freiwilligen, als das

Hilfskorps des Niederländischen Roten Kreuzes endlich in Aktion kommen konnte. Mehrere Mitarbeiter unseres kaufmännischen Stabes taten in jenen schweren ersten Wochen Dienst als Nahrungsmittelkommissar. Es waren Männer, die organisieren konnten und sich auf diese Aufgabe gründlich vorbereitet hatten.

Was die allgemeine Lage betraf, hofften wir, in den Niederlanden bald wieder eine Regierung zu haben, die die Staatsgewalt übernehmen und ordnend und regelnd auftreten würde. Dabei konnte sie sich zum Glück auf einen Apparat erfahrener Beamter stützen. Nach der völligen Befreiung des Landes gab es mancherlei mißliche Situationen, von denen auch Philips nicht verschont blieb. Dabei spielte das Verhalten der Menschen während der Besetzung eine wichtige Rolle. Kollaboration sollte möglichst schnell bestraft werden. In dieser Hinsicht sah es bei Philips auf der ganzen Linie günstig aus. Wir hatten unsere eigenen Säuberungsausschüsse, die die vorgetragenen Fälle untersuchten und Maßnahmen ergriffen, wenn es nötig war. Das führte zu vereinzelt Entlassungen, aber im allgemeinen hatten sich nur wenige unserer Leute der Kollaboration oder Sympathie mit dem Feind schuldig gemacht.

Bald wurden wir mit Schwierigkeiten anderer Art konfrontiert. Trotz Knappheit, Mangel und Störungen mußten wir wieder einen anderen Gang einschalten. Wir mußten zurückkehren zur alten Arbeitsweise, die nicht immer populär war, so daß es aus unbedeutenden Anlässen sogar zu kurzen Streiks kam. Daraus haben wir jedoch gelernt. In unserer Metallwarenfabrik waren eines Tages die Arbeitszeiten geändert worden, ohne daß man sich die Mühe genommen hatte, die Belegschaft über die Gründe zu informieren. Die Folge war, daß ich eines Morgens die telefonische Mitteilung erhielt: In der Metallwarenfabrik wird gestreikt! Ich ging hin und war bald von einer Gruppe Menschen umringt, die allerlei Beschwerden vorbrachten. Darüber ließ sich durchaus reden, aber zuerst mußte wieder gearbeitet werden. Es war nicht leicht, das durchzusetzen, aber ich ließ nicht locker und ging schließlich zu einem Arbeiter, der eine große Presse bediente. »Bringen Sie nun erst mal die Maschine wieder in Gang,« sagte ich zu ihm, »und dann regeln wir den Rest.« Wenig später ertönte das schwere »Bum . . . bum . . . bum . . .« dieser Presse wieder durch die Halle, und nach einiger Zeit war die ganze Fabrik wieder in Betrieb. Nun setzte ich mich mit den Vertretern der Arbeiter um den Tisch, und wir besprachen die Angelegenheit. Dabei kamen eine Menge alter und neuer wunder Punkte ans Tageslicht, und es dauerte eine Weile, ehe wir alles behandelt hatten. Schließlich schaute ich auf die Uhr und sagte:

»Nun würde ich wirklich gern zum Mittagessen nach Hause gehen. Das hab' ich meiner Frau versprochen. Es ist nämlich der 16. April, – mein Geburtstag.« – »Ja, wenn wir das gewußt hätten, hätten wir Sie heute nicht damit belästigt,« war die Antwort, die typisch war für die Atmosphäre. Noch am selben Nachmittag gelangten wir zur Übereinstimmung in diesem Konflikt, der einzig und allein durch mangelnde Kommunikation entstanden war. – Zu viele Konflikte entstehen dadurch, daß die richtige Information den richtigen Menschen zum richtigen Zeitpunkt vorenthalten wird.

Einige Zeit später entstanden Reibereien in der Glasfabrik. Unsere Glasbläser meinten, sie müßten härter arbeiten als Arbeiter in anderen Philipsfabriken, um denselben Lohn zu bekommen. Außerdem differierten ihrer Ansicht nach die Akkordlöhne für das Blasen verschiedener Typen Glasballons zu sehr, was zu Ungerechtigkeiten führte; ein Vorarbeiter konnte einem Freund leichtere Aufgaben und anderen Leuten schwierigere geben.

Bei diesem Konflikt hatten wir also mit zweierlei Beschwerden zu tun. Erstere ließen wir durch einige unabhängige Sachverständige untersuchen, die nichts mit Philips zu tun hatten, um ein objektives Urteil zu bekommen. Tatsächlich wurde festgestellt, daß die Glasbläser finanziell benachteiligt wurden. Das änderten wir selbstverständlich. Das Problem der Akkordlöhne ließen wir gleichfalls untersuchen, und zwar durch einen Ausschuß, dem nicht nur Sachverständige für Zeitstudien angehörten, sondern auch einige unserer besten und erfahrensten Glasbläser, Männer aus der Praxis, die ihren Kollegen garantieren konnten, daß die Sache gründlich untersucht wurde. Stets haben wir uns um die richtigen Verhältnisse bemüht, auch hinsichtlich der Entlohnungsverfahren innerhalb der Firma, und so ist es uns auch in dieser Zeit gelungen, unerwünschten Zuständen, die aufgetreten waren, ohne daß wir uns ihrer bewußt geworden waren, ein Ende zu bereiten.

## Begegnung in Schweden

Während die Politiker im Juni 1945 eifrig damit beschäftigt waren, die erste niederländische Nachkriegsregierung zusammenzustellen, so daß sich das Kabinett unter Führung von Ministerpräsident Schermerhorn am 22. Juni dem Volke vorstellen konnte, hatten Otten und ich vollauf damit zu tun, die Zusammenarbeit mit unseren ausländischen Organisationen wiederherzustellen und Mittel für den Wiederaufbau unserer Betriebe zu beschaffen. Wir



gelangten zu der Auffassung, daß wir Philips durch einen Staatskredit von 90 Millionen Gulden einschließlich der bereits gewährten Darlehen von 30 Millionen Gulden wieder in Gang bekämen. Dazu mußten wir Maßnahmen ergreifen. Otten und ich reisten gemeinsam nach London, worauf er sich nach Amerika und ich mich nach Schweden begab. In London war ich mit dem Direktor unserer schwedischen Organisation zusammengetroffen. Er hatte mich über die Schwierigkeiten informiert, die in Stockholm aufgetreten waren. Das Problem war so typisch für die damalige Zeit, daß ich näher darauf eingehen möchte.

Die geschäftliche Leitung unserer Stockholmer Organisation lag in Händen eines Schweden, Herbert Kastengren, während ein Niederländer, Rinse Hylkema, das Amt des technischen Direktors innehatte. Während des Krieges lebten die Schweden unter ständigem Druck. Sie fürchteten, von den Deutschen überrumpelt zu werden, und waren davon überzeugt, daß der Überfall an einem Wochenende geschehen würde. Kastengren unterhielt gute Beziehungen zu führenden Politikern und dem Chef des Generalstabs. Regelmäßig traf er sich mit ihnen, um die Lage zu besprechen. Seine Sekretärin war rein zufällig eine Deutsche. Während des Krieges bekam er mehrmals Besuch von unseren deutschen Verwaltern aus Eindhoven, vor allem von Dr. Gase, dem die Kontrolle der finanziellen Angelegenheit oblag. Gase hatte es mir auf meiner Schweizer Reise im Jahre 1943 schwer genug gemacht. Nun versuchte er in Schweden, Änderungen durchzusetzen, gegen die Kastengren sich nach Kräften wehrte. Trotzdem wurden die Deutschen in Schweden freundlich empfangen, was den Unwillen der Niederländer in unserer schwedischen Organisation erregte. Vor allem Hylkema schwor sich, nach dem Untergang des Hitlerreiches mit den Schweden, an erster Stelle mit Kastengren, abzurechnen. In London hatte Otten bereits mit Kastengren gesprochen, der so erobert war, daß er unsere schwedische Organisation verlassen wollte. So lagen die Dinge, als ich in Stockholm eintraf.

Hier erkannte ich bald, wie schwierig die Lage für die Schweden gewesen war. Unter allen Umständen hatten sie im Krieg neutral bleiben wollen, weil sie wie die Schweizer an allen Seiten von den Deutschen eingeschlossen waren. Von den Alliierten war keine Hilfe zu erwarten. Was Philips betraf, wollten unsere Leute die neue Fabrik und die Verkaufsorganisation unbedingt in Betrieb halten. Dazu brauchten sie zu einem bestimmten Zeitpunkt Geld, das weder aus Holland noch aus Amerika kommen konnte. Kastengren appellierte damals an seinen alten Freund vom Tennisspiel, den schwedischen Bankier Marcus Wallenberg. Eines Tages sagte er zu ihm: »Ich brauche kurz-

fristig Geld für die Firma.« – »Wieviel?« – »Rund fünfzehn Millionen Kronen.« Das war damals ein großer Betrag. »Welche Sicherheiten kannst du bieten?« – »Keine einzige. Nur mich selbst.« Wallenberg kannte Kastengren als fähigen und ehrlichen Geschäftsmann. Ohne eine Bürgschaft zu verlangen, gab er der schwedischen Philips-Organisation die 15 Millionen Kronen, und der Betrieb konnte während des Krieges aufrechterhalten werden.

Da ich selbst unter deutscher Besetzung gelebt hatte, konnte ich für beide Parteien Verständnis aufbringen, sowohl für den Groll meiner Landsleute als auch für die Schweden, die einen so vorsichtigen Kurs gefahren waren. Es kostete mich große Mühe und viele Worte, ehe es mir zu meiner Freude gelang, zwei gute und treue Mitarbeiter so weit zu bekommen, daß sie einander wieder die Hand reichten. So blieb uns der Mann erhalten, der sich persönlich für unsere schwedische Organisation verbürgt hatte, und wir vermieden Konflikte in einem Land, in dem man solche Dinge nun einmal von einem anderen Blickwinkel aus betrachtete als in den Niederlanden.

In Göteborg hatte ich eine Begegnung ganz anderer Art, gleichsam das glückliche Ende einer der schrecklichen Kriegserfahrungen. In einem Aufganglager des Roten Kreuzes besuchte ich dort eine Gruppe jüdischer Frauen, die im Juni 1944 aus dem Lager Vught nach Deutschland deportiert worden waren. Der erste Versuch der Deutschen, die Frauen abzutransportieren, war damals durch den heftigen Widerstand unserer Mitarbeiter mißlungen. Alle Hebel hatte man in Bewegung gesetzt, die höchsten Behörden bis nach Berlin eingeschaltet, und so konnten unsere Leute schließlich aus einem schon abfahrtsbereiten Zug wieder herausgeholt werden. Ein zweiter Versuch zum Abtransport, den die Deutschen mitten in der Nacht unternahmen, gelang jedoch. Was diese Frauen durchmachen mußten, läßt sich kaum in Worte fassen. Zuerst kamen sie in das Vernichtungslager Auschwitz, zugleich mit einem Zug voller älterer Menschen und Kinder aus Ungarn, die nach Abgabe ihrer Besitztümer sofort vergast wurden. Die sogenannte »Philips-Gruppe aus Herzogenbusch« kam schließlich nach vielen grausigen Erfahrungen in eine Fabrik von Telefunken nach Reichenbach. Sie mußten hier von 6 bis 18 Uhr arbeiten, wurden jedoch ausreichend ernährt. Nach der Bombardierung dieser Fabrik wurde die Gruppe, nach vielen Irrfahrten durch Deutschland und die Tschechoslowakei, in einer unterirdischen Fabrik bei Minden in Westfalen eingesetzt. Dort arbeiteten die Frauen mit Werkzeugen, die aus der Philips-Werkstatt in Vught stammten. Die Namen niederländischer Mädchen waren in die Schweißstische eingekratzt. Anfang April 1945 mußten die Frauen noch kurze Zeit in einer anderen unterirdischen Fabrik arbeiten,

nachdem man sie eine Zeitlang von einem Zug in den anderen geprügelt hatte. Schließlich brachte man sie nach Hamburg, wo sich nach dem Waffenstillstand das Schwedische Rote Kreuz der Frauen annahm, die unter den Folgen von Mißhandlungen, Hunger und Durst litten und von Läusen geplagt wurden. Man versorgte sie mit Nahrung, Kleidung und Betten und brachte sie dann zu Schiff nach Malmö und weiter nach Göteborg. Ich besuchte sie kurz vor der geplanten Repatriierung nach Holland.

Einige der Frauen kannte ich noch aus der Zeit des Lagers Vught. Es war ein bewegtes Wiedersehen, und unwillkürlich dachte ich zurück an den Anfang des Jahres 1943, als wir bei Philips vor der Frage gestanden hatten, ob in Vught eine Philips-Werkstatt gegründet werden sollte oder nicht. Diese jüdischen Frauen waren der lebendige Beweis dafür, daß unsere damalige Entscheidung richtig gewesen war.

Im Verlauf dieser Schweden-Reise habe ich noch über die Lieferung einiger Lokomotiven für unsere Eisenbahnen verhandelt. Für meine Familie erstand ich zwei Fahrräder und für mich selbst ein Paar Schuhe und einen Anzug. Dann fuhr ich für eine Woche nach Oslo. Mit den Norwegern kam ich leichter in Kontakt, hatten wir doch im selben Boot gegessen.

### Ein Schlag ins Gesicht

Nach meiner Rückkehr aus Schweden ging ich eines Morgens in bester Stimmung ins Büro. Auf meinem Schreibtisch lag ein Telegramm. Beim Öffnen fiel mein Blick als erstes auf die Unterschrift: Lieftinck – der neue Finanzminister. Ich las die Botschaft: Im Zusammenhang mit dem Staatskredit werde ein Regierungskommissar für Philips eingesetzt – mir war, als bekäme ich einen Schlag ins Gesicht. Das Ansinnen des Ministers war eine Zumutung. Wir hatten den Gegner behindert, hatten nach Kräften sabotiert, hatten allerdings auch das Unternehmen nach Möglichkeit instandgehalten, aber im Gegensatz zu manch anderer Firma waren unsere Tresore leer und unsere Fabriken ausgeraubt. Es war völlig verständlich, daß wir an die Regierung appellieren mußten, um uns wieder zu erholen, aber wozu brauchten wir nun plötzlich einen Regierungskommissar? Endlich waren wir die deutschen Verwalter los – und nun sollten andere ihre Stelle einnehmen!

Ich war nicht gewillt, diese Behandlung zu akzeptieren. Am nächsten Tag fuhr ich im Auto nach Den Haag, ein schwieriges Unterfangen, da noch viele

Brücken zerstört waren. Dort hatte ich Gespräche mit mehreren Ministern, von denen ich die meisten persönlich kannte, und bald wurden mir die Hintergründe dieser Sache deutlicher. Das Telegramm war zu einem Zeitpunkt versandt worden, zu dem sich meine Kollegen im Vorstand, Otten, Loupart und Van Walsem, in Amerika aufhielten, während ich gerade Schweden besuchte. In Den Haag befürchtete man, die Führungsspitze von Philips hege den Plan, den Schwerpunkt des Konzerns auf die Dauer ins Ausland zu verlegen. Das war jedoch das Letzte, was uns in den Sinn gekommen wäre. Ich hatte auch eine Unterredung mit Minister Lieftinck, dem ich darlegte, was Philips im Kriege getan und *nicht* getan hatte. Ich erinnerte ihn daran, daß Dutzende unserer Leute erschossen worden waren, viele von ihnen als Widerstandskämpfer. Schließlich bekam ich die Zusage, man wolle die Angelegenheit nochmals untersuchen.

Zum Regierungskommissar bei Philips war Herr Tas Greidanus bestellt worden. Inzwischen stellte Trip, nun wieder Präsident der Niederländischen Bank, die Bedingungen zusammen, die der Kommissar uns auferlegen sollte. Ich suchte Trip in Amsterdam auf und erklärte ihm, die Bedingungen seien unserer Ansicht nach lächerlich. Er, der als Präsident der Niederländischen Bank die Schnüffelei der Deutschen am eigenen Leibe erfahren hatte, mußte besser wissen und dem Minister begreiflich machen, daß er auf dem falschen Wege sei. Von Trip ging ich geradewegs zu Greidanus. Nun war Greidanus der freundlichste und korrekteste Mensch, den man sich vorstellen kann, der Typ des liberalen Bankiers, dem persönlich jedes Eingreifen des Staates zuwider war. Ich sagte zu ihm: »Es muß Ihnen klar sein, daß wir Sie, wenn Sie diesen Auftrag annehmen, genau so behandeln werden, wie wir die deutschen Verwalter behandelt haben. Ich halte es für fair, wenn Sie wissen, woran Sie sind.«

Greidanus erschrak offensichtlich. Glücklicherweise klärte sich der Himmel bald wieder auf. Einige Wochen später erhielt ich einen Brief von Minister Lieftinck, worin er mir mitteilte, er habe das Vergnügen, mich zu bitten, das Telegramm vom 31. Juli hinsichtlich der Ernennung eines Regierungskommissars als gegenstandslos zu betrachten. Zugleich erinnerte er mich an meine Zusage, die abwesenden Vorstandsmitglieder baldmöglichst zurückzurufen, damit eine gemeinsame Besprechung über die Kreditgewährung stattfinden könne.

Wir setzten nun alles daran, die internen Beziehungen wiederherzustellen, eine neue internationale Konzernpolitik auszuarbeiten, unsere künftige Produktion zu koordinieren, die verfügbaren Rohstoffe gerecht auf die Fabriken

zu verteilen und vor allem unseren Maschinenpark in den Niederlanden wiederaufzubauen. Dazu brauchten wir Hilfe aus dem Ausland und besonders Unterstützung von der Regierung. Das Ende vom Lied war, daß Greidanus auf ganz normale Weise von der Hauptversammlung mit Zustimmung des Vorstands zum Mitglied des Aufsichtsrates ernannt wurde, mit der Maßgabe, daß er den Minister jeden Monat über den Geschäftsgang bei Philips informieren würde. Er hat sich gründlich in seine Aufgabe eingearbeitet und im Aufsichtsrat wertvolle Dienste geleistet.

Im Oktober 1945 wurde dann zwischen dem Staat der Niederlande und dem Philipskonzern ein Vertrag über die Gewährung eines Staatskredits geschlossen. Darin hieß es im ersten Artikel ausdrücklich, es sei grundsätzlich die Politik des Philipskonzerns, Eindhoven wieder zum Hauptsitz von Forschung, Produktion und Verwaltung aller Philips-Niederlassungen in der ganzen Welt zu machen. Der Sitz der Gesellschaft werde deshalb so bald wie möglich wieder in die Niederlande verlegt werden. – Von ganzem Herzen wünsche ich, daß wir in Zukunft niemals mehr gezwungen sein werden, den Sitz der Gesellschaft zu verlegen.

Der Staatskredit wurde gut genutzt. Es war ein Schema für Tilgung und Zinszahlungen aufgestellt worden, wonach Philips im Jahre 1960 schuldenfrei sein sollte. Der gesamte Kredit war jedoch schon 1948 getilgt! Das bedeutete zwar nicht das Ende aller Schulden. Wir hatten das Aktienkapital erhöht und Obligationen ausgegeben, um diese beschleunigte Tilgung zu ermöglichen. Es bedeutete jedoch, daß die normalen Kapitalanleger die Rolle des Staates übernommen hatten. Philips hatte das Vertrauen der Finanzwelt vollständig wiedergewonnen.

Offiziell hätte Greidanus sein Amt nach der Tilgung des Staatskredits niederlegen können. Otten und ich hatten jedoch Freundschaft mit ihm geschlossen, und so blieb er auf unseren Wunsch Mitglied des Aufsichtsrates, bis er im Jahre 1962 aus Altersgründen ausschied.

## Hollandse Signaalapparaten

Mit demselben Finanzminister kam ich später nochmals in Kontakt, diesmal im Zusammenhang mit der Übernahme des seinerzeit kleinen Betriebs Hazemeyer Signaal in Hengelo. Diese Fabrik im Osten der Niederlande, heute als Hollandse Signaalapparaten bekannt, hatte eine merkwürdige Vorge-

schichte. Durch den Versailler Vertrag waren die Möglichkeiten Deutschlands, Waffen herzustellen, beschränkt worden. Die Deutschen, die vor dem Ersten Weltkrieg in schnellem Tempo eine Kriegsflotte aufgebaut hatten und ihre Kenntnisse und Erfahrungen im Rüstungsbereich wieder zur Anwendung bringen wollten, wichen daher in andere Länder aus. Im Zuge dieser Bemühungen hatte Siemens mit Hazemeyer in Hengelo die Firma Hazemeyer Signaal, gegründet, die auf Feuerleitanlagen spezialisiert war. Die Niederländische Marine beteiligte sich daran und verwendete die Feuerleitungen von Hazemeyer auf ihren Kriegsschiffen. Es handelte sich um eine komplizierte Apparatur, die Faktoren wie die Geschwindigkeit des Zieles und des Schiffes selbst, Windrichtung, Schlingern usw. beim Richten der Kanonen berücksichtigte. Von Computern und elektronischen Hilfsmitteln war damals noch keine Rede; man bediente sich mechanischer Konstruktionen, deren Herstellung die größte Sorgfalt erforderte. Die Fabrik verfügte über etwa 100 qualifizierte Fachleute. Wegen der Zusammenarbeit mit der Niederländischen Marine war 1935 der Marineoffizier J. J. A. Schagen van Leeuwen zu Hazemeyer Signaal detachiert worden. Inzwischen befaßten sich die Deutschen schon lange wieder im eigenen Land mit dem Aufbau einer Flotte. Obwohl sie Hazemeyer Signaal nun nicht mehr brauchten, war es noch ein überwiegend deutsches Unternehmen. Eine pikante Einzelheit ist, daß es dem Kapitän zur See Schagen van Leeuwen und Prof. Dipl.-Ing. Jonkheer J. L. W. C. von Weiler, der sich neben dieser Materie auch mit Radarversuchen befaßte, im Mai 1940 nach dem Einfall der Deutschen gelang, mit samt ihren wertvollen Unterlagen nach England zu entkommen. Auch ein anderer zu Hazemeyer abkommandierter Marineoffizier, Dipl.-Ing. M. Staal, verstand es, nach einer abenteuerlichen Durchquerung der deutschen Linien England zu erreichen. Später spielte Staal eine bedeutende Rolle beim Ausbau des Unternehmens in Hengelo. Während des Krieges gelang es der Firma Hazemeyer, den Betrieb hauptsächlich durch Ausführung von Reparaturarbeiten weiterzuführen.

Nach der Befreiung übernahm die niederländische Militärregierung die Leitung, und Hazemeyer Signaal wurde als deutsches Unternehmen der Feindvermögensverwaltung unterstellt. So wurde Prof. Dipl.-Ing. L. H. de Langen, Wirtschaftsberater der Militärregierung für die östlichen Niederlande, auf die Fabrik aufmerksam. Ihren Fortbestand zu sichern schien ihm der Mühe wert, und die Vermögensverwaltung ernannte einige Geschäftsführer, darunter Schagen van Leeuwen. De Langen, ein ehemaliger Philipsmann, der gute Beziehungen zur Bank R. Mees & Zoonen in Rotterdam hatte, fragte

diese Bank, ob sie zusammen mit der Niederländischen Marine die Firma übernehmen wolle. Beide Parteien waren nicht abgeneigt, hielten jedoch eine Beteiligung von industrieller Seite für notwendig. Auf Vorschlag De Langens wandten sie sich an Philips. Da ich davon überzeugt war, daß die Niederlande wieder eine Flotte aufbauen mußten, stand ich dem Vorschlag positiv gegenüber. Außerdem kamen wir durch eine Beteiligung in Kontakt mit Schagen van Leeuwen, der in England große Erfahrungen im Bereich von Feuerleitanlagen gesammelt hatte. Auch Schagen van Leeuwen meinte, Hazemeyer Signaal könne einen bedeutenden Beitrag zum Aufbau unserer Flotte leisten. So kam es zur Gründung einer neuen Aktiengesellschaft, der Hollandse Signaalapparatenfabrik, an der Mees & Zoonen, die Marine und Philips paritätisch beteiligt waren und die sich zum Ziel setzte, die Firma von der Vermögensverwaltung zu übernehmen und weiterzuführen. In erster Linie ging es uns darum, ein für die Niederlande interessantes Unternehmen zu erhalten. Über die geschäftlichen Aspekte hatten wir noch keine klaren Vorstellungen, aber Schagen van Leeuwen, der die Leitung übernahm, war zuversichtlich, daß seine neuen Feuerleitsysteme die Welt erobern würden.

Die Transaktion wurde mit der Feindvermögensverwaltung geregelt und mit den Geschäftsführern ein Übernahmepreis vereinbart. Während wir damit beschäftigt waren, die künftige Organisation von Hollandse Signaal zu entwickeln, kamen die Herren vom Finanzministerium, um mitzuteilen, daß ihnen der Übernahmepreis nicht hoch genug sei. Die drei Anteilseigner wurden zum Finanzminister nach Den Haag gebeten. Die Angelegenheit wurde eingehend besprochen, und wir legten dar, daß der Übernahmepreis mit dem zuständigen Direktor der Vermögensverwaltung, der alle Vollmachten dazu hatte, ausgehandelt worden war. Der Minister ließ die Äußerung fallen: »Wir vom Finanzministerium wollen diese Sache doch möglichst anständig erledigen.«

Ich ging hoch: »Aber Exzellenz, ›möglichst anständig‹, was ist das doch für ein Ausdruck! Es handelt sich hier nicht um ›möglichst anständig‹, sondern um ›anständig‹!« Seine Exzellenz wurde rot vor Ärger und korrigierte sich: es müsse selbstverständlich anständig geschehen. Darauf fuhr ich fort: »Wenn die Sache anständig erledigt werden soll, müssen Sie die Zusage der Herren einhalten, die bevollmächtigt waren, in Ihrem Namen Vereinbarungen zu treffen. Da werden Sie nicht umhin können. Und zur Höhe des Betrags noch folgendes: Erst auf die Dauer wird sich zeigen, ob wir zu wenig oder zu viel bezahlt haben. Vorläufig steht nur fest, daß wir in das Unternehmen viel Geld stecken müssen, wenn der Betrieb weitergehen soll, und alle damit ver-

bundenen Risiken tragen. Im übrigen müssen wir abwarten, wie er sich entwickeln wird.«

Wir schieden in gutem Einvernehmen. Später hat sich die N. V. Hollandse Signaalapparaten tatsächlich zu einem bedeutenden Unternehmen mit eigenen Spezialgebieten entwickelt. Dabei trat ein besonderer Aspekt zutage, der Erwähnung verdient. Nach dem Krieg mußte unsere Flotte neu aufgebaut werden. Die Kreuzer »De Ruyter« und »De Zeven Provinciën« wurden in Auftrag gegeben, außerdem eine Anzahl U-Bootjäger. Unsere Marine hatte solches Vertrauen in Schagen van Leeuwens Entwürfe von Feuerleitanlagen, daß sie Hollandse Signaalapparaten große Aufträge erteilte. Solche Aufträge brachten Vorauszahlungen mit sich, die wiederum zur Finanzierung des Unternehmens eingesetzt werden konnten. Am wichtigsten aber war, daß die Entwürfe Schagen van Leeuwens völlig den Erwartungen entsprachen, was mich übrigens nicht erstaunte. Für mich zeigte sich hier, welche Bedeutung dem Vertrauen in die Fähigkeiten eines einzelnen Mannes in der Industrie zukommt. Durch die Ausführung der Aufträge unserer Marine erwarb Hollandse Signaalapparaten nämlich ein Know-how, das dem Unternehmen Lieferaufträge für Feuerleitanlagen an Seestreitkräfte in der ganzen Welt eintrug. Es begann mit Bestellungen der schwedischen und der deutschen Marine, die zu guten Kunden der Hengeloer Firma wurden.

Die Fabrik expandierte enorm, und es lag auf der Hand, daß Philips als Industriekonzern mit einem großen Forschungsapparat wachsenden Anteil an dieser Entwicklung hatte. Schagen van Leeuwen, der dem Vorstand angehörte, fürchtete eine gewisse Bevormundung »seines« Betriebs durch Philips und hatte anfangs wenig Lust, diesen vollständig in unseren Konzern zu integrieren. Nachdem die Elektronik bei Feuerleitungen zum überwiegenden Faktor geworden war, sah er jedoch die Notwendigkeit einer engeren Zusammenarbeit mit Philips ein. Schließlich ist Hollandse Signaalapparaten ein Teil unseres Konzerns geworden. Mees ist damals ausgetreten, ebenso die Marine, die jedoch noch in geringem Umfang beteiligt ist. Später haben wir die Radarabteilungen von unseren Fabriken in Hilversum und Huizen nach Hengelo verlegt. Heute hat Hollandse Signaalapparaten eine Belegschaft von 4000 Mann. Das hätte nie erreicht werden können, wenn wir nach dem Kriege nicht auf den Vorschlag Prof. De Langens eingegangen wären. Für uns war es erfreulich, daß sich dieser für die Region Twente so typische Betrieb, mit seiner ganz eigenen Prägung, bald ganz dem Konzern zugehörig fühlte, wie ich 1972 bei der Feier des 50jährigen Firmenjubiläums erfahren durfte. Auf diesem Fest haben mich die von Haus aus keineswegs spontanen Leute aus Twente



schließlich unter Gesang auf einem Stuhl herumgetragen! Sie gehörten zu Philips und Herr Philips gehörte zu ihnen.

Wer sich nun zu der Bemerkung veranlaßt fühlt, die großen Konzerne träten doch immer wieder als Rüstungshersteller auf, den möchte ich darauf hinweisen, daß unsere Lieferungen für Verteidigungszwecke nur wenige Prozent unseres Gesamtumsatzes ausmachen.

## Neue Ideen

Daß die Niederlande nach der Befreiung überströmten von neuen Ideen, kann niemand erstaunen, der etwas von der Gedankenwelt der Widerstandskreise wußte. Die neue Gesellschaft war Thema endloser Gespräche gewesen, zum Beispiel in Lagern wie Sint-Michielsgestel oder auf der Zusammenkunft bei Königin Wilhelmina in London. Im Eindhovener Fabrikantenkreis besuchte uns kurz nach der Befreiung Dirk Stikker, der Präsident der Stiftung der Arbeit, um uns über deren Pläne zu informieren. Arbeitgeber und Arbeitnehmer wollten in diesem Organ auf eine neue Art zusammenarbeiten, um den Niederländern neuen Wohlstand zu bringen.

Viele von diesen Ideen entsprachen denen, die Dr. Frank Buchman, dem geistigen Vater der Moralischen Aufrüstung, schon lange vor Augen gestanden hatten. Ich lud damals den Vorstand der Stiftung der Arbeit, der sich aus Menschen der verschiedensten weltanschaulichen Prägungen zusammensetzte, über ein Wochenende nach London ein, um dort einer Theateraufführung dieser Bewegung beizuwohnen. Das Stück mit dem Titel »The forgotten Factor« handelte von Problemen der Arbeitswelt und fand großen Anklang bei meinen Gästen; wir kamen aber zu der Folgerung, daß es für Holland weniger geeignet sei, weil die dargestellten Situationen nicht der niederländischen Wirklichkeit entsprachen.

Auch wir bei Philips standen den Änderungen, die der Krieg im Denken vieler Menschen verursacht hatte, aufgeschlossen gegenüber. Schon während der Besatzungszeit hatte ein Mitarbeiterteam der Sozialabteilung den Bereich der künftigen Sozialpolitik des Konzerns abgesteckt. Dabei hatte sich die Schrift des Schweizer Professors Alfred Carrard, »Le chef, sa tâche et sa formation«, von der schon die Rede war, als nützlich erwiesen.

Auf diesem Wege wollten wir weitergehen. Professor Carrard kam auf unsere Einladung nach Eindhoven, um vor unseren Führungskräften Vorträge

über moderne Unternehmensführung zu halten. Er verstand es ausgezeichnet, seine Zuhörer zu einem Gedankenaustausch über den behandelten Stoff anzuregen. Später sandten Otten und ich einige leitende Mitarbeiter nach Lausanne, wo sie im Institut Professor Carrards Kurse über modernes Management besuchten. Zweifellos hat das dazu beigetragen, daß unsere Führungskräfte den neuen Formen der Unternehmensführung, mit ihrer wachsenden Bedeutung der zwischenmenschlichen Beziehungen, offener als früher gegenüberstanden.

Eine andere Initiative ähnlicher Art kam gleichfalls aus der Schweiz. Im Jahre 1946 wurde Dr. Frank Buchman ein ehemaliges großes Hotel in Caux als Konferenzstätte für die Moralische Aufrüstung zur Verfügung gestellt. Im Lauf der Jahre hat »Caux« sich zu einer Quelle der Inspiration für vielerlei Initiativen in Europa entwickelt. Auf Veranlassung Dr. Buchmans wurden hier, auf einer unpolitischen Basis, in der Nachkriegszeit die ersten Kontakte zwischen Vertretern des deutschen Volkes und denen anderer Völker gelegt. Die beiden großen Staatsmänner Dr. Konrad Adenauer und Robert Schuman haben an Konferenzen in Caux teilgenommen. Es war bezeichnend, daß viele deutsche Kommunisten in Caux zu einer anderen Einstellung gelangten. Dies spielte sogar eine Rolle bei der Vereitelung von Plänen, die eine Machtübernahme durch die Kommunisten im Ruhrgebiet vorsahen. Die kommunistischen Führer hielten die Gefahr der Beeinflussung durch Caux für so groß, daß sie Parteimitglieder, die den Konferenzort Dr. Buchmans besuchten, ohne weiteres aus der Partei ausschlossen. Die Arbeiter im Ruhrgebiet erkannten jedoch, daß die Ideen aus Caux sie auf einen besseren Weg führten als die Ideen aus Moskau. Das zeigte sich unter anderem darin, daß bei Betriebsratswahlen der Anteil der auf kommunistische Vertreter abgegebenen Stimmen innerhalb weniger Jahre von 75 auf 8 Prozent sank.

Frans Otten und ich besuchten mehrmals die Konferenzen in dem Dörfchen am Genfer See, und viele Philips-Leute taten es uns nach. 1948 stellte Albert Plesman, der Präsident der KLM, eine Maschine zur Verfügung, um eine Delegation von Industriellen ein Wochenende in Caux miterleben zu lassen.

### Umgruppierung an der Spitze

In der ersten Nachkriegszeit vollzogen sich an der Konzernspitze wichtige Änderungen, mit der Folge, daß ein Vorstand gebildet wurde. Anfangs hat-

ten wir die aus der Vorkriegszeit stammende Form der Unternehmensführung wieder eingeführt, die aus einem vierköpfigen Direktorium bestanden hatte: Otten, Loupart, Van Walsem und ich. Darin hatten weder Otten noch ich in der ersten Zeit einen leichten Stand. Otten war mit Van Walsem und Loupart jahrelang im Ausland gewesen, während ich in derselben Zeit als Präsident des Direktoriums mit den anderen Direktoren Philips in den Niederlanden geleitet hatte. In dem Kreditvertrag mit der Regierung war festgelegt worden, daß der Konzern seinen Sitz nun wieder in den Niederlanden hatte, mit Eindhoven als Mittelpunkt. Hier hatten die Menschen jahrelang nur mit mir zu tun gehabt. Und jetzt war Otten wieder da!

Die Schwierigkeit lag zum Teil darin, daß unsere Leute sich weigerten, Otten ohne weiteres als führenden Mann an der Konzernspitze anzuerkennen. Für viele Mitarbeiter war er ein Neuling, und die Älteren entsannen sich seiner als des Mannes, der in den Krisenjahren um der Sanierung willen unpopuläre Maßnahmen ergriffen hatte. Für mich war er jedoch Frans Otten, dessen außergewöhnliche Fähigkeiten ich kannte und dessen Position als Senior ich wiederherstellen wollte. Als Übergangsregelung schlug ich daher vor, daß wir vorläufig alle Schriftstücke, die finanzielle Verpflichtungen des Konzerns betrafen, und alle Bekanntmachungen der Unternehmensleitung gemeinsam unterzeichnen sollten. So wurde ihm das Amt des Präsidenten allmählich wieder in vollem Umfang anvertraut, und alle akzeptierten es.

Bald wurde uns klar, daß die neue Zeit für die Unternehmensführung so viele Probleme mit sich brachte, deren Behandlung kompliziert und zeitraubend war, daß es für uns vier zu viel wurde. Wir brauchten mehr Menschen an der Spitze. Mehrere Möglichkeiten, die Spitze leistungsfähiger zu machen, boten sich an. Wie bei vielen Gesellschaften üblich, hätten wir es bei einem nur wenige Mitglieder umfassenden Vorstand belassen und daneben zahlreiche Vizedirektoren ernennen können. Diese Konstruktion hatte unserer Meinung nach den Nachteil, daß die Vorstandsmitglieder ausschließlich eine übergeordnete und aufsichtführende Funktion innehatten, ohne selbst noch aktiv am Geschäftsgang beteiligt zu sein. Wir waren jedoch daran gewöhnt, viele Dinge selbst in die Hand zu nehmen, darüber zu verhandeln und sie abzuwickeln. Wollten wir in diesem Stil weiterarbeiten, so wurde jeder von uns vierein überlastet. Wir beschlossen also, den Vorstand derart zu erweitern, daß wir an der Spitze genügend Führungskräfte hatten, denen jeweils ein bestimmter Bereich unterstellt werden konnte. So blieben wir als Unternehmer mit der täglichen Praxis des Geschäftslebens in Kontakt. Dieses System des erweiterten Vorstands hat sich bis zum heutigen Tage bei Philips

bewährt. Wir waren dadurch den nicht geringen Schwierigkeiten der vergangenen Jahrzehnte gewachsen. Noch stets sind wir davon überzeugt, daß dies die beste Form ist, um einen internationalen Konzern wie Philips zu leiten.

Bei der Neugliederung und Erweiterung des Vorstands im Jahre 1946 lag es auf der Hand, an erster Stelle auf die Mitglieder des alten Direktoriums zurückzugreifen, mit Ausnahme von Spaens, dem die Leitung in Belgien übertragen wurde. Dijksterhuis übernahm den Bereich Entwicklung, Holst die Forschung, De Vries die Finanzen, Tromp die technische Leitung; Van den Berg, ein Neuling, verstärkte den kaufmännischen Bereich, während Guépin neben Van Walsem die Verantwortung im Rechtsbereich übernahm. Mit dieser Führungsmannschaft nahmen wir die Arbeit auf. Bald erwies sie sich als ein leistungsfähiges Team.

In unserem Vorstand gab es ein Präsidium. Die Meinungen über eine solche Institution sind unterschiedlich; bei uns hat sie sich bewährt. Es ist durchaus möglich, daß ein Vorstand, der von einem Vorsitzenden und einem Vizevorsitzenden geleitet wird, gut funktioniert; bei uns hingegen hat sich innerhalb des Vorstands das Präsidium, das den Vorsitzenden und mehrere ältere Mitglieder als Vizevorsitzende umfaßte, als sehr nützlich erwiesen. Bei Philips bildeten Otten als Vorsitzender und ich als Vizevorsitzender zusammen mit Van Walsem und Loupart das Präsidium. Worin liegen die Vorteile einer solchen Kombination? Als Ältere konnten wir uns leichter miteinander über mancherlei plötzlich auftauchende Probleme, wie die Ernennung von Vorstandsmitgliedern, die Aufgabenverteilung unter den einzelnen Mitgliedern, Meinungsverschiedenheiten innerhalb des Teams und ähnliches, beraten. Die Mitgliedschaft im Präsidium bedeutet nicht so sehr, daß man einen höheren Rang bekleidet, sondern eher, daß man in kleinerem Kreis bestimmte Dinge besprechen kann, ohne daß die anderen Vorstandsmitglieder sogleich argwöhnisch werden. Ein weiterer Vorteil eines Präsidiums liegt darin, daß bei Abwesenheit des Vorsitzenden und Vizevorsitzenden Vorstandssitzungen stattfinden können, wobei die Frage, wer den Vorsitz führt, kein Problem ist.

Nach der Neugliederung im Jahre 1946 ist unser Vorstand später doch wieder etwas geschrumpft. Es ist interessant, die Hintergründe zu beleuchten. Ein Sitz im Vorstand war und ist eigentlich die höchste Position, die man bei Philips erreichen kann. Trotzdem waren zwei Mitglieder unseres Kollegiums auf die Dauer nicht gerade glücklich über diese Position. Van den Berg, der im Schatten Louparts stand, meinte, er könne sich nicht genügend entfalten, und Dijksterhuis, der während des Krieges die gesamte technische Leitung

innegehabt hatte, mußte sich nun mit Tromp diese Aufgabe teilen. Das hätte zu Differenzen führen können, aber es ist uns gelungen, einen Ausweg zu finden.

In Amerika, wo sich während des Krieges die Mehrheit unseres Direktoriums aufgehalten hatte, war unser Stab nun erheblich eingeschränkt worden. In industrieller Hinsicht – vor allem als Fernsehmarkt – blieb dieses Land für uns jedoch außerordentlich wichtig. Van den Berg und Dijksterhuis übernahmen dort die Verantwortung. In Eindhoven hatten wir ein neues Fernsehsystem entwickelt, an das wir große Erwartungen knüpften. Dabei wurde durch eine kleine, aber leistungsfähige Kathodenröhre das Bild auf einen flachen Schirm projiziert, was eine vortreffliche Bildqualität ergab. Außerdem war »Protelgram«, wie das Gerät hieß, besonders sparsam, was den Verbrauch kostspieliger Rohstoffe betraf. Wir haben es uns viel kosten lassen, um dieser Erfindung in Amerika zum Erfolg zu verhelfen. Da aber das dortige Publikum die große Elektronenröhre mit ihrem brillanteren Bild eindeutig bevorzugte, mußten wir das Projekt schließlich aufgeben. Dijksterhuis hat hart dafür gearbeitet, vergeblich, und kehrte schließlich nach Holland zurück, wo er sich zusammen mit E. Schuitema beim Aufbau unserer Schallplattenindustrie verdient machte, die sich zu einem weltweiten Geschäft ausgeweitet hat. Van den Berg blieb in den Vereinigten Staaten, wo der amerikanische Trust weiterexistierte und durch die Übernahme einer Anzahl Betriebe große Bedeutung erlangte. Wir ließen diese Unternehmen nach Möglichkeit unter eigener Leitung arbeiten, im Gegensatz zu der in Amerika üblichen Praxis. Der amerikanische Philips Trust hat sich unabhängig von Eindhoven auf eigene Art und Weise entwickelt, wodurch er auf die Dauer sehr erfolgreich arbeiten konnte. Für den Ausbau unserer Interessen in Amerika hat sich Loupart mit großem Weitblick eingesetzt. Bei seinen jährlichen Besuchen in den Vereinigten Staaten erkannte er mehr und mehr, daß Van den Berg als Präsident mit seinen Leuten dort ausgezeichnete Arbeit leistete. Später wurde Pieter van den Berg Chairman des Governing Committee of the United States Philips Trust, und Pieter Vink übernahm von ihm das Amt des Präsidenten der North American Philips, die im ersten Halbjahr 1978 einen Umsatz von einer halben Milliarde Dollar hatte.

Unser inzwischen geschrumpfter Vorstand widmete sich weiter der Neugliederung des Konzerns. Nach amerikanischem Beispiel, wo man von Divisionen spricht, haben wir die einzelnen Unternehmenssparten in »Industriegruppen« eingeteilt. Während jedoch in Amerika ein einziger Mann an der Spitze einer Industriegruppe steht, liegt die Leitung bei uns in den Händen

eines technischen und eines kaufmännischen Direktors. Damit halten wir eine Praxis in Ehren, die noch aus der Anfangszeit von Philips stammt, als Onkel Gerard die technische und mein Vater die kaufmännische Leitung innehatten. Bis auf geringe Änderungen haben wir diese Führungsstruktur beibehalten.

## Bautätigkeit

Als besondere Aufgabe wurden mir im Vorstand die sozialen Angelegenheiten anvertraut, zu denen auch der Wohnungsbau gehörte, – in jenen Tagen keine Kleinigkeit. Wie überall herrschte auch in Eindhoven in der Nachkriegszeit ein enormer Wohnungsmangel. Hunderte von Wohnungen waren den Bombenangriffen zum Opfer gefallen, aber schlimmer war es, daß der Wohnungsbau in der Besatzungszeit praktisch stillgestanden hatte. Allein im Lauf des Jahres 1945 stellte Philips mehrere Tausend neue Mitarbeiter ein, und im nächsten Jahr nahm der Personalbestand um viertausend Menschen zu. Von allen Seiten wurde mir die verzweifelte Frage gestellt: »Wann bekommen wir endlich eine Wohnung?«

Wir taten, was wir konnten. Schon während des Krieges hatte ich mit einem Wohnungsbauverein einen Plan für 380 Wohnungen ausgearbeitet. Für den Bau dieser Häuser brauchte man wenig Holz, das ohnehin knapp war; statt dessen sollten um so mehr Backstein und Stahl verwendet werden. Es dauerte damals lange, ehe man eine Baugenehmigung bekam. Als wir endlich anfangen konnten, war dies das erste große Bauprojekt, das nach dem Kriege in Holland in Angriff genommen wurde. Es verging viel Zeit, ehe die ersten Häuser bezogen werden konnten. Inzwischen zerbrach ich mir den Kopf darüber, ob es nicht möglich sei, unsere Leute unmittelbar am Bau ihrer Häuser zu beteiligen.

Schließlich starteten wir mit einem Plan, bei dem drei Interessenten gemeinsam ein Haus bauen und nach der Fertigstellung unter sich verlosen sollten. Die beiden »Verlierer« kamen dann auf eine Vorzugsliste für ein anderes Haus. Die Teilnehmer bauten die Häuser in ihrer Freizeit nach einem einfachen System unter Verwendung von Zementblöcken. Der Vorteil lag vor allem darin, daß die Menschen das Gefühl hatten: Wir brauchen nicht mehr still zu sitzen, wir können selbst etwas tun! Das Projekt hatte noch mehr gute Seiten. Die Teilnehmer konnten die Häuser billig mieten oder zu einem an-



Unterzeichnung eines Tarifvertrags durch niederländische  
Gewerkschaftsführer und Vorstandsmitglieder unserer  
niederländischen Unternehmen (1948)

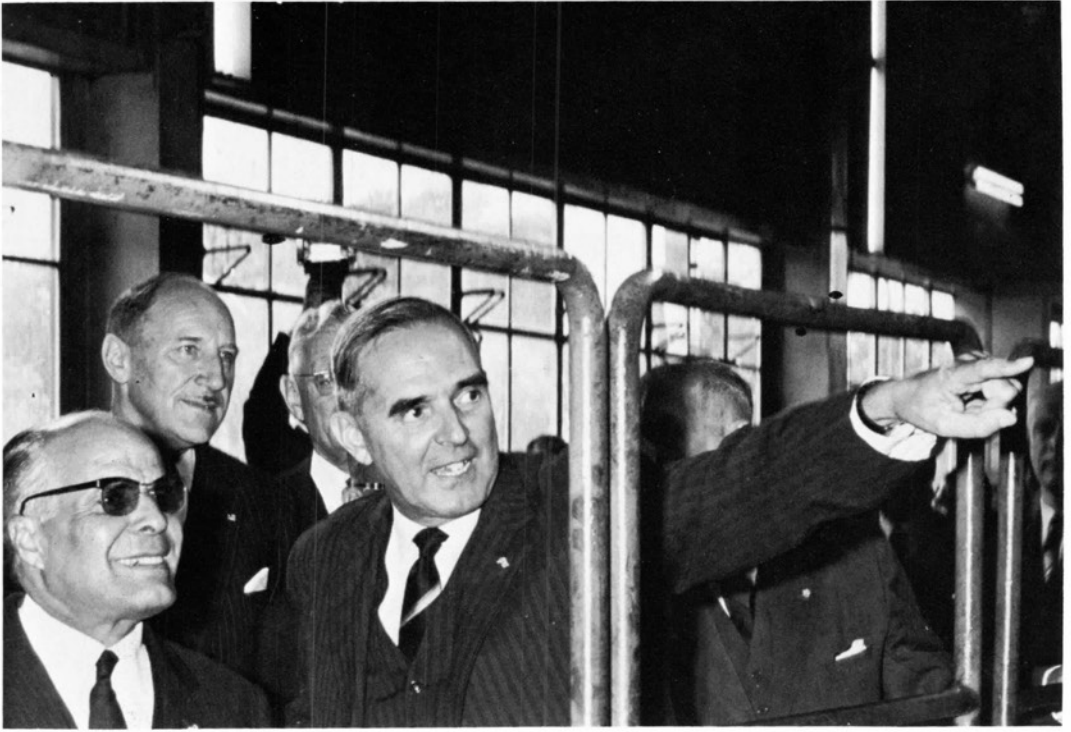


König Bhumibol und Königin Sirikit von Thailand  
besuchen Eindhoven, wo sie von Frans Otten  
und mir begrüßt werden (1960)

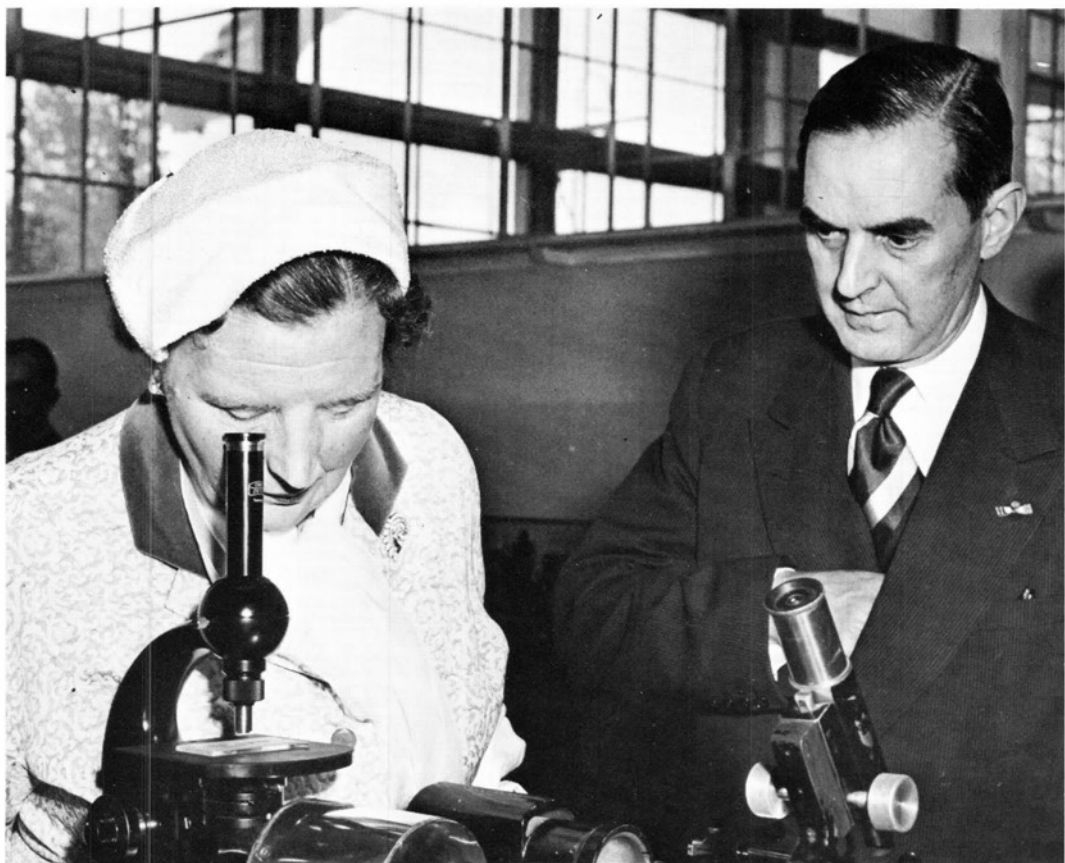




Loupart und ich begrüßen Henry Ford II. in Eindhoven, wo er zum ersten Mal den Philips-Stirlingmotor besichtigt (1948)



Präsident Habib Bourgiba von Tunesien besucht Eindhoven  
in Begleitung des damaligen niederländischen Außenmini-  
sters Joseph Luns (1966)



Während eines Besuchs der Philipsfabriken betrachtet Königin Juliana durchs Mikroskop einen Diamantziehstein, der zur Herstellung von Wolframglühfäden für Glühbirnen dient



In Kenia wird der Vertrag zur Gründung einer  
Glühlampenfabrik unterzeichnet (1965)

Rechts: Im Gespräch mit Präsident Julius Nyerere von  
Tansania während seines Besuchs im ELA-Studio in  
Eindhoven (1965)





Präsident Suharto von Indonesien bei der Eröffnung unserer neuen erweiterten Lampenfabrik in Surabaya (1967)

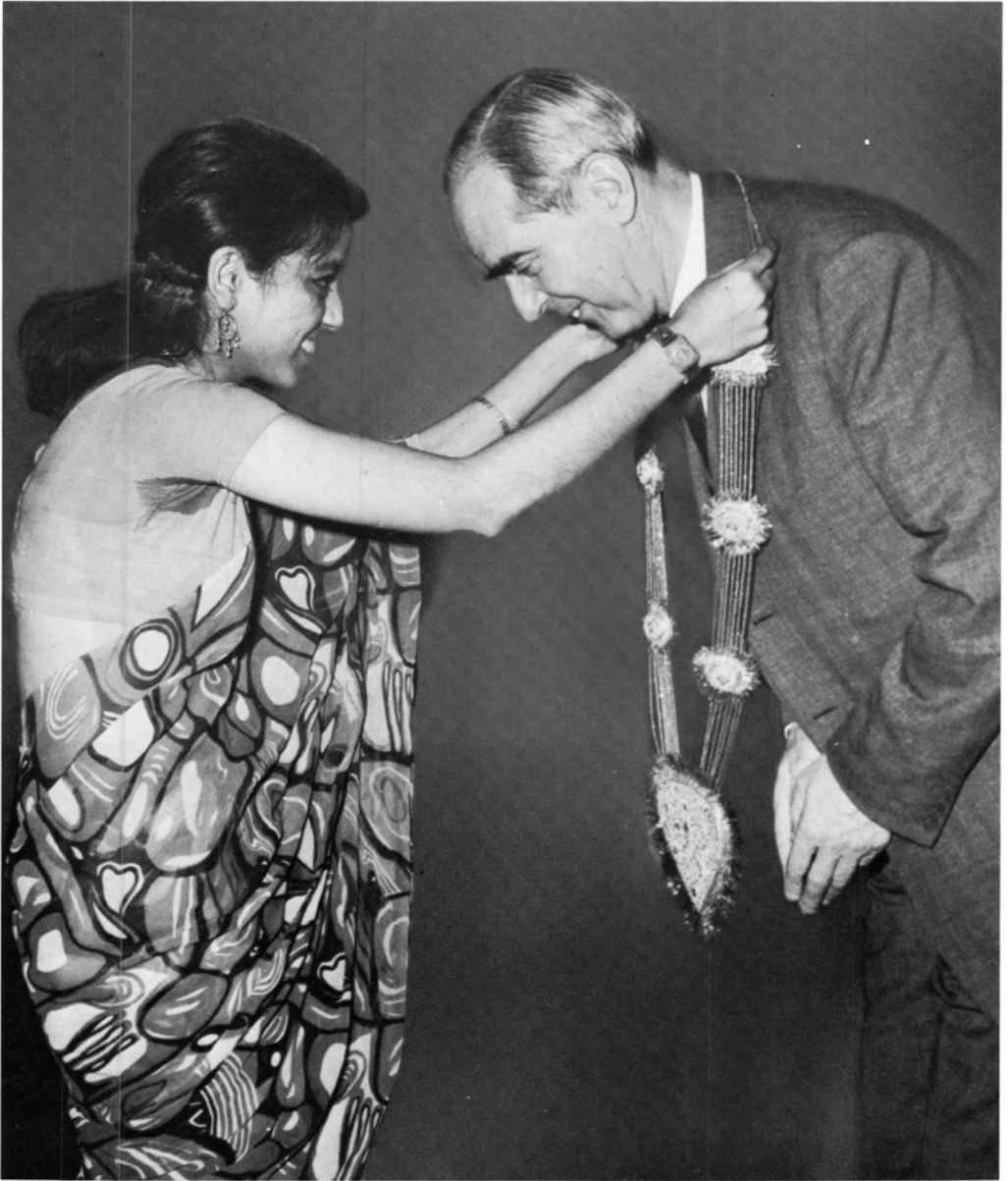


Sri Sultan Hamengku Buwono IX. von Djogjakarta im Philips-Flugzeug unterwegs von Djakarta nach Surabaya, wo er gleichfalls der Eröffnung der Glühlampenfabrik beiwohnte (1967)



Zu Besuch bei Pandit Nehru in Begleitung der Herren H. Bosschaart  
und Dr. P. K. Kapre vom Philips-Management in Indien





Ein charmanter Willkommensgruß bei einem meiner Besuche in einer Philipsfabrik in Indien



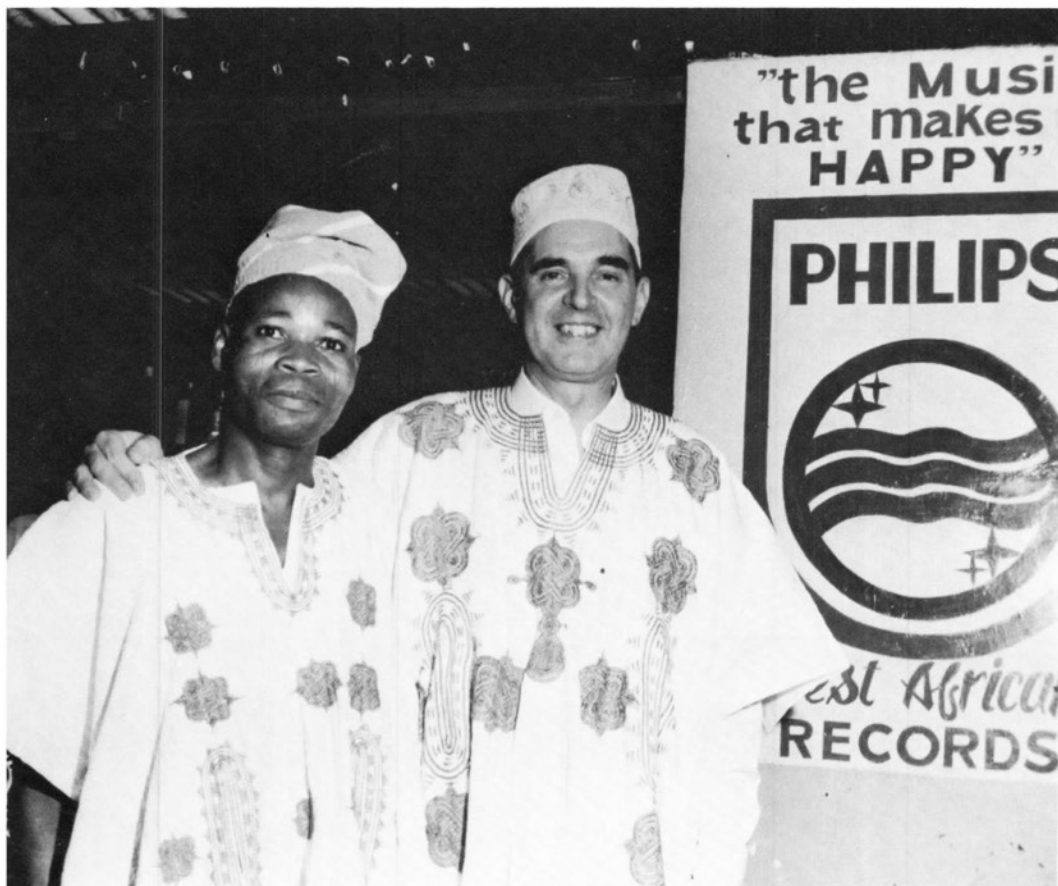
Unterhaltung mit einer Angestellten in einer  
unserer Fabriken in Singapore



Das 25jährige Jubiläum der Philipsorganisation in Indien  
war Anlaß zu einer festlichen Bootsfahrt



Besuch im Mittleren Osten in Begleitung der Herren  
Guépin, Ackerstaff und Van Lanschot



Andre Länder, andre Sitten – in Nigeria



Im Gespräch mit Studenten aus Äthiopien während einer  
Tagung der Moralischen Aufrüstung in Caux

gemessenen Preis kaufen. Die tatsächlichen Baukosten waren letztlich nicht gering, weil für die ungeschulten Teilnehmer allerlei Maßnahmen getroffen und schließlich auch Fachleute zugezogen werden mußten.

In dieser Zeit führte ich endlose Gespräche mit den jeweiligen Wohnungsbauministern, um zusätzliche Baugenehmigungen zu bekommen. So war es für uns ein Glücksfall, als uns einmal 400 Wohnungen extra zugeteilt wurden. Interessant war auch ein Experiment mit 200 Doppelhäusern, die wir aus Schweden einführten. Wir errichteten die Häuser im einfachen Bungalowstil, aus schönem schwedischem Holz, auf einem Stück Heide land. Sie sollten junge Familien, hauptsächlich aus akademischem Milieu, aufnehmen. Die Häuser, die besonders hübsch waren, bildeten schließlich eine freundliche Siedlung, in der die Menschen gerne wohnten. Eine echte Gemeinschaft entstand, mit einem eigenen Bürgermeister, einem Kindergarten und ähnlichen Einrichtungen. Es herrschte hier ein so guter nachbarschaftlicher Geist, daß die ehemaligen Bewohner heute noch voller Heimweh an das »Schwedische Dorf« zurückdenken. Die Häuser hielten jedoch nicht lange, man hatte sie für 15 Jahre geplant, 25 Jahre haben sie es schließlich ausgehalten. Da ihre Instandhaltung zu teuer wurde, mußte das ganze Dorf vor einigen Jahren abgebrochen werden.

### Rückkehr meiner Eltern

Im November 1945 hatte sich die Lage in den Niederlanden wieder derart gebessert, daß meine Eltern zurückkehren konnten. Mit einem Schiff der Holland-Amerika-Linie kamen sie in Rotterdam an, begleitet von meiner älteren Schwester Annetje Otten und deren jüngstem Sohn Frans. Ihre Heimkehr hat mich tief bewegt. Da ihr Haus »De Laak« wegen schwerer Beschädigungen noch unbewohnbar war, nahmen sie vorläufig ihren Einzug bei meiner Schwester Jetty. Die erste Zeit war für meinen Vater schwierig. Wie vieles mußte er verarbeiten! Die Fabriken zeigten noch die Spuren der Zerstörung, und der Wald um »De Wielewaal«, mit all den Baumstümpfen, bot einen traurigen Anblick. Es tat meinen Eltern gut, daß das Philips-Personal auf die Nachricht von ihrer Heimkehr spontan reagierte und, wie früher bei Festlichkeiten, in Scharen an »De Laak« vorbeizog. Das Haus war nun einmal der traditionelle Mittelpunkt solcher Ereignisse. Da standen meine Eltern wieder, tief beeindruckt von der Huldigung, die ihnen zuteil wurde, aber auch er-

schüttert über den Anblick all der abgemagerten Menschen. Textilien waren noch stets knapp, die Menschen trugen Pullover und dergleichen, Oberhemden waren selten. Mein Vater hatte in Amerika von den Zuständen in Holland gehört und Hunderte Paar Schuhe und massenhaft Textilien mitgebracht, um sie in Eindhoven verteilen zu können, aber das war nicht mehr als der bekannte Tropfen auf den heißen Stein. Die Gaben aus Amerika wurden vom Personal dankbar in Empfang genommen, und in den Fabriken sagten unsere Leute scherzend zueinander: »Sieh mal, ich hab' Schuhe von Anton!«

Mein Vater war über fünf Jahre im Ausland gewesen, – lange genug, um jemand zu einer legendären Gestalt werden zu lassen. Viele unserer älteren Mitarbeiter waren felsenfest davon überzeugt, daß alles nun bald wieder in Ordnung käme, – »Herr Anton war ja zurück!« Aber nicht einmal Herr Anton konnte das Unmögliche möglich machen. Nach solch langem Aufenthalt im Ausland fiel es ihm nicht leicht, die gewaltigen Änderungen zu erfassen, die sich im Bewußtsein des niederländischen Volkes vollzogen hatten. Er reagierte kaum auf das Lagerhaus, das während des Krieges zustande gekommen war und auf das ich riesig stolz war. Es schien ihn nicht zu interessieren. Auch für die Häuser, die in Selbsthilfe errichtet worden waren, hatte er kein gutes Wort übrig. Das sei Geld- und Zeitverschwendung gewesen, sagte er; richtige Maurer hätten die Häuser in einem Drittel der Zeit gebaut. Diese negative Reaktion wog an sich nicht so schwer, und der wirkliche Wert der Häuser verringerte sich dadurch nicht. Aber die Meinung des eigenen Vaters hat immer Gewicht, ob man nun vierzehn oder vierzig Jahre alt ist. Das ist bis zum heutigen Tage so geblieben, meine ich, obwohl die Jugend gern so tut, als sei es ihr gleichgültig, wie der eigene Vater über sie denkt.

Zum Glück hat mein Vater nicht auf alles so lau reagiert. Er freute sich, daß er wieder in den Niederlanden war, und fand anerkennende Worte dafür, daß der Konzern trotz allem erhalten geblieben war und wir auf der ganzen Linie fieberhaft dabei waren, alles wiederherzustellen, obwohl es ihm nicht schnell genug gehen konnte. Er wußte nicht, wie sehr das Kurtreten während des Krieges die Disziplin und das Arbeitstempo unterminiert hatte. Ganz anders wie seinerzeit Onkel Gerard fühlte er sich noch stets dem Konzern zugehörig, in dessen Aufsichtsrat er nun den Vorsitz führte. Diese Aufgabe nahm er sehr ernst. Über die Vorstandssitzungen und die Zusammenarbeit mit den ausländischen Gesellschaften ließ er sich eingehend informieren. Als einmal ein wichtiger Vertrag mit einer niederländischen Maschinenfabrik abgeschlossen worden war, ohne daß man ihn vorher das Kleingedruckte hatte lesen lassen, hat es gedonnert und geblitzt. Mehrmals eröffnete er mit dem dazugehörigen



Zeremoniell neue Fabriken und Niederlassungen, was er mit soviel Begeisterung tat, daß sich jeder durch ihn inspiriert fühlte.

Außer dem Aufsichtsratsvorsitz bei Philips bekleidete er noch mehrere andere Aufsichtsratsposten, und wenn ich ihn zu irgendeiner Sitzung begleitete, war ich jedesmal erstaunt über seinen Weitblick und sein Urteilsvermögen. Allmählich verringerte er seine Aktivität; mit meiner Mutter unternahm er Reisen, und im Sommer hielt er sich eine Zeitlang in dem geliebten Crans-sur-Sierre in der Schweiz auf. Wenn er wieder zu Hause war, nahm er die jungen Bäume in Augenschein, die auf dem Golfgelände angepflanzt worden waren, und besuchte seine Kinder, was ihm sichtliches Behagen schenkte. Dann blickte er bei einer Tasse Kaffee vergnügt um sich herum und sagte augenzwinkernd, diese oder jene Stelle sei ganz gewiß zu leer. Beim nächsten Besuch brachte er einen alten Krug oder etwas ähnliches mit, genau den richtigen Gegenstand für die Stelle, die er im Auge hatte. Jedes von uns Kindern kam so an die Reihe.

In jenen Jahren herrschte bei Philips eine fieberhafte Bautätigkeit. Fabriken und Wohnungen wurden errichtet, und unser Hauptsitz am Emmasingel wurde wiederaufgebaut, einschließlich eines kleinen neuen Flügels. Dazu bedurfte es enger Zusammenarbeit mit der Stadtverwaltung. In dieser Hinsicht haben wir damals große Fortschritte erzielt. Früher konnte es zu gehörigen Reibereien zwischen der Stadt und Philips kommen. Ein erboster Bürgermeister hat sogar einmal erklärt, er wolle endlich wissen, wie die Dinge lägen: ob Philips sich in Eindhoven befände, oder Eindhoven in Philips? Immer wieder wechselten dieselben Grundstücke den Besitzer: das eine Mal brauchte die Stadt ein Grundstück, das sie von uns kaufte, etwa für einen Gulden pro Quadratmeter, und wenn wir ein Jahr später vom selben Grundstück für ein neues Projekt einen Teil zurückkaufen wollten, kostete uns das zehn Gulden pro Quadratmeter. Dafür konnten wir kein Verständnis aufbringen. Schließlich kam ein sogenannter Masterplan zustande mit dem Zweck, die Grundstückstransaktionen zwischen der Stadt und Philips zu erleichtern. So verbesserte sich die Zusammenarbeit zwischen der Stadtverwaltung und Philips im Lauf der Jahre, und heute trifft sich einmal jährlich eine Abordnung unseres Vorstands mit dem Magistrat zu einer Beratung über Angelegenheiten, die beide angehen.

Seit 1945 haben wir in den Niederlanden fast 400 Fabriken und gewerbliche Bauten errichtet, davon über 130 in Eindhoven und Umgebung. Darüber hinaus waren wir direkt oder indirekt am Bau von 25 000 Wohnungen im Raum Eindhoven beteiligt. Unseren Mitarbeitern haben wir zum Erwerb eines

Eigenheimes 11 000 Hypotheken gewährt. Eine Zeitlang drängten die Behörden darauf, daß wir ausschließlich Hochhäuser errichteten, auch wenn es Wohnhäuser für unsere Mitarbeiter betraf. Dagegen habe ich mich heftig gewehrt. Meiner Ansicht nach entspricht das Wohnen in Hochhäusern nicht unserer Mentalität. Unsere Leute wohnen gern auf einem eigenen Stückchen Grund. Das Einfamilienhaus ist unser Ideal, und ich freue mich, sagen zu können, daß Einfamilienhäuser bei Philips in der Mehrzahl sind. Wenn es uns nicht möglich war, diese Bauweise in Eindhoven selbst anzuwenden, wichen wir auf Ortschaften in der Umgebung aus. Das Einfamilienhaus hat immer einen kleinen Garten, in dem man sitzen kann und wo auch Blumen und der Kinderwagen ein Plätzchen in der Sonne finden.

Grünanlagen waren in meinen Augen immer besonders wichtig, auch auf unseren Fabrikgeländen. Nach dem Kriege haben wir uns systematisch darum bemüht, der Umwelt, in der sich die tägliche Arbeit abspielt, ein freundlicheres Aussehen zu verschaffen. Dabei haben wir uns auch Einzelheiten zugewandt, wie etwa den Farben von Arbeitsräumen und Maschinen und dem Äußeren unserer Gebäude. Fabrikgebäude sind meistens langweilige Betonkolosse. Ich habe versucht, das zu ändern. In den Nachkriegsjahren konnten wir jedoch für Verschönerungen wenig ausgeben. Unsere Gebäude hatten unter den Bombenangriffen schwer gelitten und sahen trotz aller Reparaturen noch lange sehr mitgenommen aus. Otten und ich beschlossen, einen Betrag von 25 000 Gulden für Farbanstriche zu verwenden. Zuerst sollte unser Turm ein freundliches Aussehen bekommen, dann kamen andere Gebäude an die Reihe. Das verursachte unter der Eindhovener Bevölkerung eine eigenartige Reaktion. Es war die Zeit der Berliner Luftbrücke, des Putsches in der Tschechoslowakei und des Korea-Krieges, und die Niederländer lebten in ständiger Angst vor dem Ausbruch eines neuen Krieges. In Eindhoven jedoch verschwand diese Furcht mit einem Male. Seht mal an, sagten die Leute zueinander, Philips hat seinen Turm angestrichen – dann kann es ja keinen Krieg geben! Wenn es wirklich Krieg gäbe, würden sie das bei Philips sicher wissen, meinte man in Eindhoven.

### Meine Zusammenarbeit mit Frans Otten

Das 60jährige Jubiläum, das Philips im Jahre 1951 feierte, war eigentlich der erste Meilenstein, den »die Firma« seit ihrer Gründung ohne äußere Widrig-

keiten passieren konnte. 1916 war der Erste Weltkrieg, 1931 herrschte die Weltwirtschaftskrise. 1941 gab es keinerlei Anlaß zu Festlichkeiten, obwohl diese dann doch plötzlich zum Ausbruch kamen. Aber 1951 konnten wir feiern! Wir näherten uns dem Ende der Konsolidierungszeit. Der Konzern hatte wieder ein solides Fundament. 1948 hatten wir wieder das Produktionsniveau von 1939 erreicht, und 1950 exportierten wir mengenmäßig bereits mehr als doppelt so viel wie 1939. Mit den anderen Zahlen verhielt es sich ähnlich.

Bei Philips wurde auf der ganzen Linie hart gearbeitet. Das galt auch für den Vorstand, ein kleines Team fähiger Leute. Über die Qualitäten von Loupart und Van Walsem habe ich mich schon geäußert. Guépin, ein hervorragender Jurist, war ein ausgeglichener und weiser Mann, – Eigenschaften, die man bei Führungskräften nicht hoch genug einschätzen kann. Theo Tromp, voller Ausdauer, war ein vorzüglicher Leiter der Fabriken, die ihm unterstellt waren, und Jan de Vries überwachte mit scharfem Blick die Finanzen, wobei er dafür sorgte, daß wir mit beiden Beinen auf der Erde stehen blieben. Der Leiter dieses festen, starken Teams war unstreitig Frans Otten, der stets bereit war, in schwierigen Momenten als erster durchs Feuer zu gehen. Er führte im Vorstand den Vorsitz, ich stand ihm als Vizevorsitzender zur Seite. Auch in dieser Hinsicht hatte sich die Lage konsolidiert.

Gute menschliche Beziehungen sind auch an der Spitze eines Unternehmens von eminenter Bedeutung. Deshalb möchte ich auf die Zusammenarbeit zwischen Otten und mir in jenen für Philips so entscheidenden Jahren eingehen. Wir waren keine gleichgestimmten Seelen, sondern unterschiedlich in unseren Methoden und Auffassungen. Das Ergebnis war jedoch immer, daß wir einander in der Praxis gut ergänzten. Über wirtschaftliche Fragen gab es zwischen uns letzten Endes keine Meinungsverschiedenheiten, und auch über die Zusammenarbeit mit anderen, die Aufnahme neuer Artikel in unser Produktionsprogramm dachten wir fast gleich. Otten hatte einen gesunden kaufmännischen Verstand, er war unbestechlich und taktvoll in der Führung von Menschen, wenngleich es ihm nicht an Mut gebrach, den Leuten genau zu sagen, was er dachte. Manche meinten, daß er das sehr unumwunden tat, aber ich glaube nicht, daß jemand ernstlich darunter gelitten hat. Nur überempfindliche Menschen konnten sich durch seine Offenheit getroffen fühlen. Auch ich mußte zuweilen scharfe Kritik von ihm hinnehmen, weil meine Arbeitsweise ihn ärgerte. Aber das Fundament einer festen Freundschaft ist dadurch nicht erschüttert worden, und auch nach einer scharfen Auseinandersetzung fanden wir wieder zueinander.

Otten war tüchtig in der Arbeit und sehr genau; es entsprach seinem Cha-

rakter, sich in die kleinsten Einzelheiten des Zahlenmaterials zu vertiefen. Deshalb brauchten wir während seiner Amtszeit im Vorstand niemand, der sich eigens mit dem Zahlenkomplex befaßt hätte. Den beherrschte Otten meisterhaft. Er brauchte dafür keinen Fachmann, im Gegensatz zu mir. Bei Otten ging die Kenntnis des Zahlenmaterials so weit, daß er bei Stabsbesprechungen alle relevanten Zahlen aus dem Kopf zitierte. Auf solche Sitzungen bereitete er sich denn auch gewissenhaft vor, sogar auf Kosten seiner Nachtruhe. Als ich Präsident wurde, erklärte ich sofort, daß ich Otten in dieser Hinsicht nicht ersetzen könne. Das Ergründen und Analysieren von Zahlen und Daten entsprach nicht meiner Art. Für diesen Bereich kam daher nach meinem Amtsantritt Pieter Breek als neuer Mann in den Vorstand.

Es ist für einen Menschen immer schwierig, die eigenen beruflichen Qualitäten richtig zu beurteilen und die Stärken und Schwächen im eigenen Charakter zu erkennen. In finanziellen Dingen hielt ich es für wichtiger, den Trend richtig zu interpretieren, als alles bis aufs Komma zu ergründen. Die Einzelheiten, auf die ich Wert legte, waren anderer Art. Wenn es sich um die Einstellung von Mitarbeitern oder das Vorzeichnen neuer Entwicklungen handelte, war ich sehr genau. Otten nahm diese Dinge zwar auch sehr ernst, betrachtete sie aber aus einem anderen Blickwinkel. Ich bevorzugte es, zusammen mit anderen eine Lösung zu suchen; ein Team zu leiten, machte mir nie Schwierigkeiten. Dinge, die gut funktionierten, interessierten mich mehr als solche, bei denen es haperte, während Otten sich vorzugsweise mit den Sorgenkindern befaßte. Bei neuen Entwicklungen legte ich Wert darauf, den Besprechungen in der betreffenden Hauptindustriegruppe beizuwohnen und mitzuhelfen, künftige Tendenzen einzuschätzen. Von meinem Vater ist oft behauptet worden, er sei ein Mann der Hochkonjunktur gewesen, und das habe ich wohl von ihm geerbt. Nichts hat mir so viel Befriedigung geschenkt wie die Gründung neuer Betriebe nah und fern. Auch die Lancierung neuer Artikel darf ich zu meinen starken Seiten zählen. Alles in allem meine ich, daß wir einander gut ergänzten.

Beide sahen wir uns nach dem Kriege vor eine schwere Aufgabe gestellt, wobei uns die übrigen Vorstandsmitglieder zur Seite standen. Selbstverständlich kam es im Vorstand gelegentlich zu Meinungsverschiedenheiten, bei denen es hart auf hart ging, aber nach außen hin traten wir immer einmütig auf. Das war nicht schwierig, weil Beschlüsse, die einmal gefaßt waren, von allen loyal unterstützt wurden. Ich möchte das betonen. Außenseiter sind geneigt zu meinen, daß ein Vorstand, dessen Leiter eine starke Persönlichkeit ist, leicht von diesem beherrscht wird, was Disharmonie und Span-

nungen zur Folge hat. Bei uns bestand diese Gefahr nicht. Als Otten aus gesundheitlichen Gründen später mehrmals abwesend sein mußte, nahm ich als Vizepräsident im Vorstand seinen Platz ein. Das ging reibungslos vor sich, da ich seine Meinung über die laufenden Geschäfte kannte. Mußte ich entscheiden, so tat ich es nach Rücksprache mit meinen Kollegen. Soweit mir erinnerlich, war Otten ein einziges Mal nach seiner Rückkehr nicht einverstanden mit der Entscheidung, die ich getroffen hatte. Für mich war dies eine gute Vorbereitung auf die Zeit, in der ich sein Nachfolger als Präsident werden sollte.

### Tarifverträge

In den Konsolidierungsjahren der Nachkriegszeit war der 14. Dezember 1949 ein wichtiges Datum. An diesem Tag wurde in Eindhoven zwischen nicht weniger als 15 Arbeitnehmerverbänden und der Philips' Gloeilampenfabriek N. V. ein Dokument über die Aufstellung und Abschließung von Tarifverträgen unterschrieben, womit bei Philips eine neue Ära ihren Anfang nahm. An der Vorgeschichte war ich nicht unbeteiligt gewesen. Diese Vorgeschichte hatte eingesetzt, lange bevor ich bei Philips etwas zu sagen hatte. Schon früh hatten die Gewerkschaften damit gerechnet, daß Philips sich zu einem großen Unternehmen entwickeln würde, und alles daran gesetzt, um ihren Einfluß bei uns zu erweitern. Tarifverträge waren dazu das beste Mittel. Der Kontakt mit den Verbänden lag größtenteils in Händen von Herrn Evelein, dem Leiter unserer Sozialwirtschaftlichen Abteilung, die ihrerseits dem stellvertretenden Direktor Staal unterstand.

Piet Staal war einer der ältesten Mitarbeiter meines Vaters. Als ehemaliger Oberfeldwebel war er 1898 zu uns gekommen, ohne jegliche akademische Ausbildung, ein eifriger Mann, mit einer besonders praktischen Einstellung und einer außergewöhnlichen Intelligenz. Mein Vater übertrug ihm vorzugsweise heikle Angelegenheiten, und es gab eigentlich nichts, was Staal nicht geschafft hätte. Schließlich war er stellvertretender Direktor geworden – eine erstaunliche Karriere in der Philips-Hierarchie. Staal behandelte an der Konzernspitze unter anderem die Personalfragen, und in diesem Punkte war es so, daß der Vorstand lange nichts von Tarifverträgen wissen wollte. Jahr ein jahraus mochten die Gewerkschaften darauf drängen, Philips lehnte es rundheraus ab. Wir hatten unsere eigenen Verträge mit dem Personal, die

seit Jahren ausgezeichnet funktionierten, und wir waren fest davon überzeugt, daß unser Personal auf Tarifverträge überhaupt keinen Wert legte. Jedes Jahr, so fürchteten wir, müßte dann aufs neue unterhandelt werden, mit aller nötigen und unnötigen Haarspalterei und Wortklauberei, was im Endergebnis das Betriebsklima nicht verbessern würde. Außerdem zogen wir in Betracht, daß nur ein geringer Teil unseres Personals gewerkschaftlich organisiert war.

So war schließlich eine schwierige Situation entstanden. Die Gewerkschaften drängten stets heftiger auf Tarifverträge, und Philips lehnte solche mit wachsender Hartnäckigkeit ab. Nach Staals Pensionierung im Jahre 1938 übernahm ich den Personalbereich, wodurch ich in engeren Kontakt mit Evelein kam. Das für die Gegenpartei so wichtige Thema der Tarifverträge wollte ich möglichst unvoreingenommen behandeln. Ich glaube, daß mein Training in Moralischer Aufrüstung sich hier spürbar machte. Nach reiflicher Überlegung kam ich zu der Folgerung, daß der Abschluß von Tarifverträgen keine Prestigefrage sein durfte. Es ging hier einzig und allein darum, ob solche Verträge erwünscht und zweckmäßig waren.

In diesem Sinne habe ich mit den Gewerkschaften verhandelt, und so nahmen wir schließlich im Jahre 1939 die Besprechungen auf. Das Problem war nicht einfach, und die Verhandlungen machten nur langsam Fortschritte. Evelein ergriff die Initiative, um die Grundsätze einer guten Personalpolitik bei Philips genau festzulegen. Diese Studie wurde von beiden Parteien als Ausgangspunkt für den Fortgang der Besprechungen akzeptiert. Sie bot die Möglichkeit, aufgrund wechselseitig anerkannter Grundlagen und genau festgesetzter Bedingungen zum Abschluß von Tarifverträgen zu kommen.

Der Kriegsausbruch unterbrach die Verhandlungen nicht, führte aber schließlich zu einer unerwarteten Wendung. Während der Besetzung wurden die Gewerkschaften vor die Wahl gestellt, sich entweder aufzulösen oder sich der Niederländischen Arbeitsfront unter Leitung des niederländischen Nationalsozialisten Woudenberg anzuschließen. Weder die Gewerkschaften noch wir verspürten Neigung, eine so wichtige Sache unter fremdem Zwang zu Ende zu führen. Daher trafen die beteiligten Gewerkschaftsverbände und Philips im Geheimen eine Vereinbarung, die sogenannte »Grundsatzklärung über den Abschluß von Tarifverträgen«, die als ein Stück niederländischer Sozialgeschichte gelten kann. Die Vertragspartner unterzeichneten dieses Dokument, das sie als ein Gentlemen's Agreement betrachteten, am 11. März 1941, wobei allerdings durch die Kriegsumstände nicht alle beteiligten Partner anwesend sein konnten.

In dieser Vereinbarung erklärten die Direktionen einer Anzahl von Philipsfabriken und sieben Arbeitnehmerverbände, sie seien der Meinung, »daß die gemeinsamen Beratungen, die sich im Lauf der Jahre zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit gestaltet haben, deren Basis wechselseitige Anerkennung und wechselseitiges Vertrauen ist, sich so weit entwickelt haben, daß die Zeit nun reif ist, um die Arbeitsbedingungen für die Belegschaft der genannten Unternehmen in Tarifverträgen niederzulegen.«

Von den Grundgedanken dieses Gentlemen's Agreement möchte ich an dieser Stelle einige nennen. »Wie es auch bei der Zusammenarbeit in der Vergangenheit der Fall war, werden sich die Unterzeichner beim Zustandekommen und der Ausführung der Tarifverträge stets dessen bewußt sein, daß die Interessen der Arbeitgeber und die der Arbeitnehmer derart Hand in Hand gehen, daß sie letzten Endes eins sind. Zur Förderung dieses gemeinschaftlichen Interesses sollen alle, die in dem Unternehmen tätig sind, ihre volle Arbeitskraft im Geiste vollkommener Zusammenarbeit einsetzen, um auf diese Weise das Ihre zum Gedeihen des Unternehmens beizutragen. Dem wird ein Komplex von Arbeitsbedingungen gegenüber stehen, der u. a. der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens entspricht. Bei der Festsetzung dieser Arbeitsbedingungen werden sich die Unterzeichner u. a. zum Ziel setzen, die sozialen Leistungen, die in der Vergangenheit bei den jeweiligen Unternehmen entstanden sind, nicht nur aufrechtzuerhalten, sondern unter Berücksichtigung der finanziellen Leistungsfähigkeit der jeweiligen Unternehmen und im Rahmen der sozialen Bedürfnisse zu erweitern oder zu vervollständigen. Das Personal muß demgegenüber von seiner Seite auch Bereitschaft zeigen, dann, wenn das Interesse des Unternehmens es nach dem Urteil der Direktion erfordert, die Opfer zu bringen, welche die Unterzeichner im Einvernehmen miteinander festsetzen werden.

Die Unterzeichner erkennen ferner an, daß es ein gemeinsames Interesse erster Ordnung ist, in allen Unternehmen den seit Jahren intakten Betriebsfrieden fortzusetzen und somit die Arbeitsfreude und den Nutzeffekt der Arbeit nach Möglichkeit zu fördern. Dazu bedarf es in den Unternehmen zwischen allen, die ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen, auf allen Ebenen der Zusammenarbeit und des Vertrauens. Die Unterzeichner erklären daher, daß sie, jeder einzeln und alle gemeinsam, mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln danach streben werden, dieses Ziel zu erreichen.«

Meines Wissens ist diese Vereinbarung die einzige ihrer Art, die es je in den Niederlanden gegeben hat. Bei einer genaueren Betrachtung dieser Grundgedanken erkennt man, wie sehr damals das im Mittelpunkt stand, was heute

als »Harmoniegedanke« bezeichnet wird. Noch immer bin ich der festen Überzeugung, daß dadurch allen Interessen letzten Endes am besten gedient wird, sowohl denen der Arbeitnehmer als auch denen der Unternehmen, in denen sie tätig sind.

Während der Besetzung wurden die Tarifverträge bei Philips und den loyalen Gewerkschaften auf Eis gelegt. Die Arbeit im sozialen Bereich setzten wir jedoch fort. Im Winter 1943/44 beriet sich eine Arbeitsgruppe unter Eveleins Leitung über die ideale Sozialpolitik in einem Unternehmen für die Zeit nach der Befreiung. Die Arbeit fand ihren Niederschlag in einem Bericht mit dem Titel »Allgemeine Betrachtungen über die Sozialpolitik der N. V. Philips' Gloeilampenfabrieken«. Vieles von dem, was darin als Ideal dargestellt wurde, ist nach dem Kriege Wirklichkeit geworden.

Das heißt nicht, daß die Tarifverträge nach dem Kriege mit Siebenmeilenstiefeln durchs Ziel gegangen wären. Erst mußte Philips wieder in Gang kommen, und auch die Gewerkschaften mußten den von der »Arbeitsfront« demolierten Apparat größtenteils neu aufbauen. Mitte 1949 konnte endlich der sogenannte »Rahmenvertrag« geschlossen werden, der auf den Gedanken der Grundsatzerklärung von 1941 beruhte. Ich zitiere hier drei der sechs darin aufgenommenen Prinzipien.

»I. Ein Unternehmen erfüllt seine Aufgabe für die Gesellschaft erst dann auf die richtige Weise, wenn die Verwirklichung seiner primärwirtschaftlichen Zielsetzungen unter Berücksichtigung des allgemeinen Wohls erstrebt wird und mit der Wahrung des Wohlbefindens aller derjenigen verbunden ist, die in dem Unternehmen tätig sind.

II. Ein Unternehmen muß im Hinblick auf eine dauernde Erfüllung seiner gesellschaftlichen Aufgabe nach vorheriger Rücksprache mit den dafür in Betracht kommenden Gewerkschaften einen Komplex von Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen aufbauen und erhalten, der einerseits auf das ausgerichtet ist, was sozial erwünscht ist, und andererseits auf das abgestimmt ist, was für das Unternehmen wirtschaftlich zu verantworten und finanziell möglich ist. Deshalb ist nach einer möglichst großen Nutzwirkung der gemeinsamen Arbeit in einem Unternehmen zu streben. Sollte das Unternehmen zu irgendeinem Zeitpunkt in Umstände geraten, die es ihm unmöglich machen, die vorhandene Rechtsposition des Personals aufrechtzuerhalten, so muß das Personal bereit sein, die Maßnahmen zu akzeptieren, die dann von dem Unternehmen im Einvernehmen mit den betroffenen Gewerkschaften für notwendig gehalten werden.

III. Eine möglichst große Nutzwirkung der gemeinsamen Arbeit in dem



Unternehmen kann erst dann erreicht werden, wenn alle, die darin tätig sind, auf allen Ebenen ihre volle Arbeitskraft zur Verfügung stellen in einem Geist der Zusammenarbeit und des Vertrauens unter spontaner und genauer Einhaltung der dazu in dem Unternehmen aufgestellten Regeln.«

Acht Richtlinien wurden für die Festsetzung des Arbeitsentgelts aufgestellt. Die erste lautete: »Das Arbeitsentgelt basiert auf der Art der Arbeit, der persönlichen Leistung, dem Alter und, wenn die Parteien nichts anderes vereinbaren, dem Geschlecht des Arbeitnehmers.« Schließlich wurden genaue Regelungen für Beförderungen, die Einteilung der Tätigkeiten und Aufgaben in Klassen, die Festsetzung von Normen, Akkordarbeit und Urlaubsgeld getroffen. Der Urlaub sollte mindestens 12 Arbeitstage betragen, was damals zwei Wochen entsprach, da es noch keinen arbeitsfreien Sonnabend gab. Ferner wurden Vereinbarungen für Arbeitsversäumnis, Personalvertretung, Pensionen und Aufrechterhaltung der Betriebsdisziplin getroffen.

In den Jahren, in denen sich die Niederlande durch harte Arbeit und Sparsamkeit wieder emporarbeiteten, führten die Kabinette, die einander in schnellem Tempo abwechselten, eine straffe Politik zur Zügelung von Löhnen und Preisen. Trotz der an sich guten Methode ließ sich weder die Steigerung mancher Preise noch die der Löhne immer vermeiden, und so entstand auf die Dauer in einem Unternehmen wie unserem, mit seinem großen Bedarf an Fachkräften, eine schwierige Lage. Der Drang zur Nivellierung der Löhne wirkte sich bei uns nachteilig aus, weil wir hochqualifizierte Mitarbeiter brauchten. Gern hätten wir zuweilen höhere Löhne bezahlt, um den Betrieb besser funktionieren zu lassen, aber weder die staatlichen Unterhändler noch der damalige Sozialminister Willem Drees wollten davon etwas wissen. Ich suchte Drees auf, um ihn davon zu überzeugen, daß eine zu straffe Zügelung der Löhne uns in große Schwierigkeiten bringen würde und letzten Endes auch unseren Leuten gegenüber, die sich besonders einsetzten, nicht zu rechtfertigen wäre. Jede zusätzliche Leistung wurde durch die Nivellierung eher gebremst als stimuliert. Im übrigen wollten die Menschen, ob sie nun hart arbeiteten oder nicht, einfach mehr verdienen.

Bei Drees stieß ich auf taube Ohren. Inzwischen steigerten sich die Unzufriedenheit und die Spannungen bei Philips. Die Mitarbeiter sahen selbst, was sie leisteten und wie Philips florierte. Sie wollten einfach mehr Geld. Ich spürte, daß Konflikte im Anzug waren. Eines Morgens rief ich den Ministerpräsidenten Dr. Beel an, obwohl ich wußte, daß er seinen Ministern keine Vorschriften machen konnte. Trotzdem klagte ich ihm unsere Not. Bei Phi-

lips stand der Arbeitsfrieden im allgemeinen hoch angeschrieben, und ich konnte unseren Leuten nicht einmal Unrecht geben.

Dr. Beel besprach die Sache mit Drees, der es mir höchst übel nahm, daß ich den Ministerpräsidenten zu Rate gezogen hatte. Schließlich kam es zu einer Aussprache zwischen uns, und das gute Einverständnis wurde wiederhergestellt. Wenn ich heute an die soziale Entwicklungen der Nachkriegszeit zurückdenke und mir vor Augen halte, daß der Krankenstand damals trotz der schwierigen Verhältnisse nur 4 Prozent betrug, während er heute mehr als doppelt so hoch ist, wird mir erst bewußt, wieviel sich in einem Vierteljahrhundert geändert hat.

## XVI. KAPITEL

---

### HEIMGANG MEINES VATERS

Noch Anfang des Jahres 1951 malte Sierk Schröder ein Bildnis meines Vaters. Das ausgezeichnete Porträt hängt im Sitzungsraum unseres Vorstands. Was darin auffällt, sind die sprühenden Augen und der Ausdruck von Tatkraft, an dem man den Mann von Format erkennt. Im Laufe des Frühjahrs ließ seine Aktivität allmählich nach. Gemeinsam wohnten wir noch einer Sitzung der DRAKA in Amsterdam bei, in deren Aufsichtsrat er den Vorsitz führte. Nach der Sitzung überredete ich ihn zu einem Besuch der Polynorm-Fabrik bei Bunschoten, die uns zahlreiche vorgefabrizierte Wohnhäuser in Stahlskelettbauweise geliefert hatte. Mit großer Aufmerksamkeit sah er sich in dem modern geführten Betrieb um. Niemand vermutete, daß dies sein letzter Besuch außerhalb Eindhovenens sein sollte.

Den Festlichkeiten zum sechzigjährigen Jubiläum der Philips-Werke konnte er nicht mehr beiwohnen. So weit es ihm möglich war, verfolgte er die Jubiläumsfeierlichkeiten auf dem Bildschirm. Höhepunkt der Ereignisse war die Enthüllung einer Statue, die Professor Wenckebach auf Initiative des ausgezeichneten Eindhovener Bürgermeisters Kolfschoten von meinem Vater angefertigt hatte. Alle, die meinen Vater gekannt haben, halten dieses Abbild für sehr gelungen. Statuen entstehen meistens nach dem Tode dessen, den sie darstellen. Dabei werden Kaiser, Könige und Generäle vorzugsweise zu Pferde abgebildet, so daß all die Reiterdenkmäler einander gleichen, während gerade die Haltung, in der ein Mensch normalerweise mit beiden Beinen auf dem Boden steht, besonders typisch für ihn ist. Wenn man an einem Garderobenständer einen Mantel hängen sieht, kann man sich eine Vorstellung von der Person machen, die zu dem Mantel gehört; noch viel mehr verrät sich ein Mensch durch seine Haltung. Keine zwei Menschen auf der Erde haben beim Stehen dieselbe Haltung, und die Art zu stehen sagt uns vieles über die Persönlichkeit eines Menschen. Wenckebach ist es meisterhaft gelungen, die Gestalt meines Vaters derart auf den Sockel zu stellen, daß man ihn sofort darin wiedererkennt. Er steht da als einfacher Mann, in der Haltung, die charakteristisch für ihn war, nämlich der des Mannes »mit dem Hute in der Hand«. So kam er auch tatsächlich durch das ganze Land. Er verstand es, die Menschen

für sich einzunehmen, flößte Vertrauen ein; er konnte nicht nur seine Produkte an den Mann bringen, sondern auch seine Abnehmer davon überzeugen, daß seine Auffassungen richtig waren, wobei das eine sicherlich genau so wichtig wie das andere war.

Als sich der Zustand meines Vaters im Laufe des Sommers stets mehr verschlechterte, hatte ich das Gefühl, daß ich mir Zeit nehmen mußte, um ihn oft aufzusuchen. Dann saß ich neben seinem Sessel. Beide genossen wir diese Stunden. Dabei sprachen wir natürlich über die Firma. Bis zuletzt beschäftigte ihn die Zukunft von Philips. Damals hing für uns viel davon ab, wie sich das Fernsehen in den Niederlanden entwickeln würde. Schon seit zwei Jahren machten wir Versuche mit Sendungen, aus denen wir viel gelernt hatten. Unsere Programmgestalter, die Regisseure, Techniker, Künstler, und nicht zuletzt die Hunderte von Menschen, die sich systematisch die Programme ansahen und sie beurteilten, hatten für einen Schatz von Erfahrungen gesorgt, der in dem Moment zur Verfügung stand, in dem sich die Rundfunkanstalten des neuen Mediums bedienen würden. Im Herbst 1951 war es dann endlich so weit. Verständlicherweise wünschte die Regierung nicht, daß die Bevölkerung zum damaligen Zeitpunkt große Beträge für die Anschaffung teurer Fernsehgeräte ausgabe. Die Obrigkeit in Den Haag hielt es mehr mit der Einfachheit. Aber für unsere Industrie war es eine Lebensfrage, rechtzeitig mit dem Fernsehen anfangen zu können. Für uns war es unerlässlich, über Erfahrungen zu verfügen, die wir im eigenen Land, in unmittelbarer Nähe der Entwicklungs- und Produktionsstätten, erworben hatten, wenn wir in diesem Bereich an führender Stelle stehen wollten. Schon damals stellten wir ausgezeichnete Apparate her.

Am Dienstag, dem 2. Oktober 1951, sollte die erste offizielle Fernsehsendung in den Niederlanden ausgestrahlt werden. Wir waren neugierig auf das Resultat. Ich wohnte dem Ereignis bei und berichtete am nächsten Tag meinem Vater über alles, was sich dabei abgespielt hatte. Zu dem Zeitpunkt war er noch voller Interesse. Er war fest davon überzeugt, daß die Entwicklung des Fernsehens enorme Bedeutung für Philips bekommen würde, in den Niederlanden und noch mehr in unseren großen Nachbarländern. Wir hatten die Sicherheit, daß wir nicht nur den jüngsten Stand der Technik beherrschten, sondern auch ausgezeichnete Geräte herstellen konnten. Nach jenem Tag verschlechterte sich der Zustand meines Vaters zusehends. Noch höre ich seine letzten Worte, die er an mich richtete: »Leb wohl, mein lieber Junge ...«. Ich war zwar ein Mann mitten in den Vierzigern, aber für ihn blieb ich sein Junge. In dem Augenblick empfand ich zutiefst, wie eng mein Leben

mit dem seinigen verbunden war. Danach versank er in eine langanhaltende Bewußtlosigkeit, so daß er für uns nicht mehr erreichbar war. In den frühen Morgenstunden am Sonntag, dem 7. Oktober, schied er von uns.

Meine Mutter traf der Schlag am schwersten. Sie würde nun ohne den Mann leben müssen, mit dem sie als guter Kamerad durchs Leben gegangen war. Wie es ihr entsprach, hatte sie meinen Vater mit Hingabe gepflegt, wobei ihr während der letzten schweren Monate eine Krankenschwester zur Seite gestanden hatte.

### Kindheitserinnerungen

Allerlei Begebenheiten aus der Kindheit und Jugendzeit, die ich mit meinen Schwestern im Elternhaus verlebt hatte, kamen mir nun wieder in Erinnerung. Es war eine schöne Zeit gewesen, – kein Wunder, wenn man solche Eltern hatte. Wir Kinder hatten unseren Vater immer heiß geliebt. Er war von einer wohlthuenden Warmherzigkeit. Wenn wir ungezogen waren, konnte er uns gehörig ausschelten, aber als kleiner Junge kletterte ich trotzdem immer wieder auf Vaters Schoß. Unsere Mutter hatte eine fröhliche Art, mit uns umzugehen; stets nahm sie sich Zeit, um mit uns zu spielen, und ich frage mich, ob nicht heutzutage in vielen Familien die Eltern viel zu wenig mit den eigenen Kindern spielen. Mutter half uns bei den Schularbeiten und war in dieser Hinsicht von beispielhafter Gewissenhaftigkeit. Wir mußten natürlich Klavier üben und ordentlich unsere Aufgaben machen, und wenn wir einen Aufsatz geschrieben hatten, nahm sie ihn mit uns durch, wobei sie stets auf einen guten Stil achtete. Immer nahm sie Anteil an den Dingen, mit denen wir uns beschäftigten; sie hatte eine beschaulichere Art als mein Vater, und als aufwachsender Junge habe ich auf Spaziergängen in den Ferien eingehende Gespräche über viele Themen mit ihr geführt. Vater war die Herzensgüte selbst, Mutter ließ stets den Verstand mitsprechen. Sie reagierten ganz verschieden auf unsere Unarten. Wenn Vater böse auf uns war, ließ er gehörig Dampf ab, wonach die Sache erledigt war; hatten wir aber etwas ange stellt, das unsere Mutter kränkte, so konnte sie uns das derart spüren lassen, ohne sich aufzuregen, daß wir uns viel betroffener fühlten als durch eine Explosion unseres Vaters.

Unsere Mutter war eine sportliche Frau. Schwimmen, rudern und Tennis spielen hatte sie schon als junges Mädchen in Rotterdam gelernt. Auch das

Bergsteigen liebte sie, und noch als 84jährige spielte sie Golf. Meine Eltern waren begeisterte Reiter und unternahmen gern Ausritte über die Heide. Damals konnte man auf den Sandwegen noch ungehindert überallhin reiten, nach Nunen, Geldrop, Heeze oder Valkenswaard, wobei man sich an den Kirchtürmen orientierte. Mutter war eine gute Reiterin, im Sattel war sie eine sportliche Erscheinung, und wochentags half sie dem Pferdeknecht beim Zureiten der Pferde.

Sonntags gingen wir spazieren. Das verlief genau nach Plan, mit der Generalstabskarte in der Hand. Meistens fuhren wir zu einem Dörfchen und wanderten von dort aus auf Sandwegen in ein anderes Dorf, wo uns der Fahrer wieder abholte. So haben wir unser schönes Brabant gut kennengelernt. Aber es gab auch Autofahrten, bei denen Vater selbst am Steuer saß. So eine Fahrt mit ihm, zur Mühle nach Mook zum Beispiel, war ein Fest. Vater fuhr immer einen Renault, »unsere« Automarke. Regelmäßig ließ er nach einigen Jahren wieder ein neues Chassis aus Paris kommen, das bei unserer Karosseriefirma in Arnheim vervollständigt wurde. Es war eine solide hölzerne Karosserie mit Fensterchen wie in einem Eisenbahnabteil. Wir wurden dann warm eingepackt und in Reisedecken und Schals gehüllt; der Wagen war nämlich ein Kariolett, das sogar im Winter manchmal offen stand. Es war eine mühselige Arbeit, das Verdeck zu öffnen oder zu schließen. Autoheizung gab es noch nicht. Meistens fuhr unser Fahrer Jan mit, und dann gab es für mich nichts Schöneres, als neben ihm sitzen zu dürfen. Die durchschnittliche Stundengeschwindigkeit auf der Straße betrug damals 45 Kilometer!

Mein Vater ging oft auf Reisen, und niemals vergaß er dann, uns eine Ansichtskarte zu schicken. Es waren meistens weite Reisen, und in der Regel endete die Eisenbahnfahrt in Brüssel, da die Zugverbindungen zwischen Brüssel und Eindhoven zu schlecht waren, – ein Zustand, der noch heute so ist. Dann wurde er abends am Brüsseler Bahnhof mit dem Auto abgeholt. Wenn er nach Hause kam, mußte er erst etwas essen; wir saßen schon bei Tisch und konnten es kaum erwarten, von seinen Reisen zu erfahren. Endlich fing er an zu erzählen und zu schildern, bunt und farbig, was er in Italien, in Spanien oder wo auch immer, erlebt hatte, und wir hingen an seinen Lippen. Erst später, als wir selbst Kinder hatten, ist mir bewußt geworden, welche Gabe er hatte, mit Kindern umzugehen. Ob es nun unsere eigenen Kinder waren oder die Betteljungen am Nil, immer verstand er es, mit ihnen zu scherzen, und niemals ließ sein Interesse für sie nach. Auch den Kindern seiner Mitarbeiter galt seine Anteilnahme. Nichts wollte er lieber, als daß Kinder sich gut entwickelten und es im Leben zu etwas brachten. Nach seinem Tode hat der Opa

den Enkelkindern auch sehr gefehlt.

Bei uns zu Hause in »De Laak« herrschte frühmorgens schon reger Betrieb. Vater und Mutter waren echte Morgenmenschen. Gern besprachen sie alles miteinander, auch Geschäftliches. Später hörte ich oft von Männern, die mit ihrer Frau nie geschäftliche Dinge besprachen. Dafür werden dann allerlei Gründe angeführt: abends will man abschalten; man meint, es ginge die Frau nichts an, oder man befürchtet, sie könne ihren Mund nicht halten. Bei uns war das nicht der Fall. Meine Mutter und nicht weniger meine Schwestern und später meine Frau wußten, daß über bestimmte Dinge außerhalb des Hauses nicht geredet wurde.

Schon beim Aufstehen hatte mein Vater eine Menge Ideen und Pläne für den Tag. Er ging nach unten und trug dem Mädchen auf, bestimmte Personen sofort anzurufen. Unsere Mädchen mußten immer sehr intelligent sein. Erst kam Herr X ans Telefon und dann Herr Y, und jeder vernahm, was Vater so früh schon bedacht hatte und was nun geschehen sollte. Auch mir wurden oft während des Frühstücks schon Aufträge erteilt. Manchmal rief er Leute an, die nichts mit der Firma zu tun hatten, einen jungen Textilfabrikanten etwa, den er dann bat, ihn um neun Uhr kurz im Büro aufzusuchen. Der junge Fabrikant erschien dann prompt um neun Uhr bei Herrn Philips, um dann von meinem Vater zu hören: »Ich habe heute früh die Wollpreise studiert, und wenn ich dir einen Rat geben darf, möchte ich dir sagen: jetzt mußt du Wolle kaufen.« Er hatte die Morgenzeitung gelesen und meinte, ein solcher Rat könne dem Betreffenden nur nützlich sein.

Ich war in einem Hause aufgewachsen, das regelmäßig als Repräsentationszentrum für Eindhoven diente. Oft hatten wir Hausgäste, weil es in Eindhoven nur wenig geeignete Hotels gab. David Sarnoff, ein Geschäftsfreund meines Vaters, war ebenso unser Gast wie die Pianistinnen Elly Ney und Myra Hess, der Geiger Bronislaw Hubermann und viele andere. Meine Mutter war musikalisch, sie spielte gut Klavier und musizierte regelmäßig. Zusammen mit einigen Bekannten hatten meine Eltern einen Verein gegründet, der Kammermusikkonzerte veranstaltete. Das Kino wurde dann in einen Konzertsaal umgewandelt, Stühle wurden umgruppiert, und brauchte man einen Flügel, so mußte unser Steinway ins Kino befördert werden. Für mich als heranwachsenden Jungen war es herrlich, mich mit großen Künstlern unterhalten zu dürfen.

Mein Vater war außerordentlich großzügig. Er dachte viel an andere und wenig an sich selbst. Wenn er sich in Paris aufhielt, kaufte er sich in Fachgeschäften Handschuhe, Krawatten und ähnliches und brachte auch uns solche

Dinge mit. Protzerei lag ihm nicht. Er fand es normal, daß er ein gutes Einkommen hatte, von dem er angenehm, komfortabel und unbesorgt leben konnte, aber niemals wurden in »De Laak« prunkvolle Feste und kostspielige Gesellschaften gegeben. Wirklich grandiose Feste haben meine Eltern nur dann veranstaltet, wenn eines von uns Kindern heiratete. Solche Hochzeitsfeiern dauerten ein Wochenende. Ein »High-society-Leben« haben meine Eltern in Eindhoven nie geführt; mein Vater hätte es als unangebracht empfunden. Er wußte, welche Stellung er in Eindhoven bekleidete, und wollte mit seiner Frau zusammen ein gutes Beispiel geben. Von uns verlangte er dasselbe.

Auch als Kunstsammler war er allem Aufwand abgeneigt. Was er kaufte, war meistens gut, aber niemals ließ er seine Sammlungen in eindrucksvollen Katalogen festlegen. Er scheute sich nicht, professionelle Kunstkenner, wie die Direktoren des Mauritshuis und des Museums Boymans, um ihren Rat zu bitten, obwohl er selbst ein gutes Gespür für Qualität hatte. Einmal hatte ich in Luxemburg ein paar kleine Krüge gekauft, die mir gefielen. Sie hatten nicht so viel gekostet, und ich wollte wissen, wie mein Vater sie beurteilte. Er war bereits krank, lag im Bett, war aber neugierig auf meinen Ankauf. Er betrachtete die Krüge, betastete sie, untersuchte sie nochmals, begann verschmitzt zu lächeln und sagte: »Das ist interessant . . . das sind wirklich hübsche Krüge! Das sind echt, echt . . . falsche Krüge.«

Mein Vater legte solchen Wert auf schöne Antiquitäten in seiner Umgebung, daß er in den Jahren seines amerikanischen Exils, in New York, wieder anfang, allerlei Kunstgegenstände zu sammeln. Er stellte sie in seiner Wohnung in Larchmont auf, genau so, wie er es in »De Laak« gewöhnt gewesen war.

Der Mann, der da an jenem Sonntagmorgen nach einem tätigen Leben still und unbeweglich ruhte, war ein großer Mensch gewesen, auch als Vater. Das hatte ich besonders stark empfunden, als sich herausstellte, was mit einem Teil der Kunstschätze geschehen war. Vor dem Krieg hatte er selbst Maßnahmen getroffen, um seinen Kunstbesitz in Sicherheit zu bringen. Das hatte er gut gemacht. Die deutschen Besetzer jagten jedoch in den Niederlanden viel intensiver auf Kunstschätze, als man hier jemals hätte vermuten können. Deshalb kam ich auf den Gedanken, einen Teil der wertvollsten Gemälde noch besser zu verstecken. In der Praxis war das jedoch sehr schwierig, weil alles im geheimen geschehen mußte. Leider mußte ich die Überwachung der Operation anderen überlassen, es wurden Fehler gemacht, und Feuchtigkeit fügte einigen der schönsten Gemälde solchen Schaden zu, daß man sie nicht



mehr reparieren konnte. Eine Restaurierung hat nur wenig retten können. Es muß für meinen Vater schrecklich gewesen sein, dies zu erfahren, aber als großer Mann, der er war, hat er es ohne Klagen hingenommen. Niemals ist ein Vorwurf über seine Lippen gekommen.

## Abschied

Der Tod meines Vaters machte in Eindhoven tiefen Eindruck. Zwar wußte man von seiner Krankheit, aber als das Unwiderrufliche geschehen war, wurden sich die Menschen bewußt, daß der Mitbürger, der mehr als jeder andere zu dem ungewöhnlichen Aufschwung der Stadt beigetragen hatte, aus dem Leben geschieden war. Das zeigte die überwältigende Anteilnahme der Bevölkerung beim Begräbnis. In dichten Reihen standen die Eindhovener entlang den Straßen von »De Laak« zum Friedhof, um Abschied von »Herrn Anton« zu nehmen. Und alle Kirchenglocken läuteten.

Meinem Vater hatte alles ferngelegen, was nur den Anschein von Theatralik hatte. Es war in seinem Sinne, daß am Grab keine Ansprachen gehalten wurden. Um so mehr Blumen gab es, die er von jeher geliebt hatte: unzählbar waren die Kränze und Gebinde. Als einziger Sprecher ergriff ich das Wort, um für die Anteilnahme aus allen Kreisen zu danken. Zum letzten Mal durfte ich in der Öffentlichkeit das Wort an ihn richten:

»Du bist ein großer Leiter für uns gewesen, weil die Sorge für den Menschen bei dir immer an erster Stelle stand. Du hast viel von uns verlangt, aber immer hast du noch mehr von dir selbst verlangt. Mit allen Fragen konnten wir stets zu dir kommen, und stets bist du ein Ansporn für uns gewesen. Wenn wir dein Zimmer verließen, waren wir voller Inspiration zu neuen Plänen. Deshalb wirst du allzeit für uns ein lebendiges Vorbild bleiben, auch wenn du nicht mehr unter uns bist. Viele von uns, die sich hier um deine letzte Ruhestätte versammelt haben, verdanken ihre Existenz und die ihrer Familien deiner Arbeit. Wir wollen deine Tradition fortsetzen, Vater.«

Nachdem ich in seinem Geist nochmals den Wert der Arbeit als Quelle aller sozialen Sicherheit hervorgehoben hatte, schloß ich mit den Worten:

»Lieber Vater, guter alter Freund und Meister, ruh' in Frieden. Unsere allerbesten Wünsche begleiten dich. Wir sind glücklich in dem Glauben, daß du in Gottes Arme aufgenommen bist und einer Herrlichkeit entgegengehst, die unser Verstand nicht fassen kann. Auf Wiedersehen, Vater.«

Die Philips-Kapelle spielte den Choral aus Bachs Matthäus-Passion »Wenn ich einmal soll scheiden«. Meine Mutter und wir alle grüßten Vater zum letzten Mal. Das Begräbnis, in seiner Schlichtheit so eindrucksvoll, war zu Ende. Das Leben ging weiter.

Otten und ich waren uns mehr denn je der Verantwortung bewußt, die auf uns ruhte, um mit unseren Kollegen im Vorstand den Konzern weiter zu führen. Noch im selben Monat trat ich mit Theo Tromp zusammen eine Reise nach Australien an, die erste von zahlreichen Weltreisen, die ich in den nächsten Jahren unternehmen sollte.

## XVII. KAPITEL

---

### WELTWEITES NETZ

In den Nachkriegsjahren änderte sich für Philips mehr, als wir auf den ersten Blick erwartet hatten – trotz des Wiederaufbaus und der Konsolidierung. Während des Krieges hatten unsere Niederlassungen in Europa und den anderen Erdteilen die Tätigkeit so gut wie möglich fortgesetzt, ohne jedoch über die engen Kontakte mit Eindhoven zu verfügen, wie es sie bis zum Kriegsausbruch gegeben hatte. Infolgedessen waren alle diese Philipsgesellschaften viel selbständiger geworden.

Nun standen wir vor der Frage: Wie soll es weitergehen? Sollten wir es wieder so wie früher machen, oder sollten wir den Weg fortsetzen, den unsere Tochtergesellschaften eingeschlagen hatten? Wir waren zwar mehr für letzteres, wollten jedoch das, was sich in der Vergangenheit als positiv erwiesen hatte, beibehalten. Besonders Loupart, der Vielgereiste von uns, der sich enorm für den internationalen Ausbau des Konzerns eingesetzt hatte, erkannte die Notwendigkeit des neuen Kurses. Seiner Ansicht nach konnten wir unsere ausländischen Niederlassungen nicht länger von Eindhoven aus lenken, als ob es keinen Krieg gegeben hätte. Er dachte an eine Föderation von Philipsgesellschaften, – eine demokratische Föderation. Darüber konnte er – durch und durch ein Autokrat – sich so begeistert auslassen, daß ich manchmal lächeln mußte; aber seine Auffassung war richtig.

In den fünfziger Jahren ging es jedoch nicht nur um die alten Niederlassungen, sondern um eine weltweite Expansion des Philips-Konzerns. Ich kann hier nicht alle Länder nennen, in denen unsere neuen Fabriken entstanden. In ein und demselben Jahr bauten wir Fabriken und Bürohäuser in Indien, Venezuela, Portugal und Schweden. Zum kleineren Teil war dies eine Folge der handelspolitischen Hindernisse, die es noch immer gab, zum größten Teil entsprach dies den Erfordernissen, die unsere neuen Produkte mit sich brachten. Wollten wir beispielsweise mit unseren Rundfunkgeräten auf neue Märkte vordringen, so mußten wir uns den dortigen Empfangsmöglichkeiten anpassen. Dazu brauchten wir in solchen Ländern einen Produktionsapparat, der auf die jeweiligen Marktverhältnisse abgestimmt war.

Diese gewaltige Expansion stellte unseren Vorstand vor Probleme ganz be-

sonderer Art. Philips betätigte sich in den verschiedensten Ländern, in denen andere Sprachen gesprochen wurden, andere Sitten und Gewohnheiten herrschten, die Handelsbräuche unterschiedlich waren, und so standen wir vor der Kardinalfrage: Wie halten wir diesen großen Konzern trotz des Dranges nach Selbständigkeit in den einzelnen Ländern in ausreichendem Maße beieinander? Wenn wir in über 50 Ländern produzieren und in über 70 Ländern verkaufen, wie erreichen wir dann in der Praxis die unbedingt nötige Koordination?

Ein unentbehrliches Hilfsmittel dazu war eine gute Berichterstattung. Dank der einheitlichen Buchführung und der standardisierten Gliederung und Verwertung von Zahlen, womit wir schon in den dreißiger Jahren angefangen hatten, verfügten wir bald wieder über eine gut funktionierende Berichterstattung. Aus allen Richtungen gingen gleichartige Informationen bei uns ein, denen dieselben Methoden zugrunde lagen. Wir wußten, worum es sich handelte. Mindestens genau so wichtig waren die guten Kontakte mit den Menschen, die an der Spitze von Philips-Niederlassungen standen, wo auch immer in der Welt. Das ist auch heute noch so. Ob es sich nun um eine kleine Organisation in einem zentralafrikanischen Land handelt oder um eine große, die in einem riesigen Gebiet wie Brasilien operiert, – die Männer an der Spitze müssen nicht nur ihrer Aufgabe gewachsen sein, sondern auch reibungslos mit der Hauptverwaltung zusammenarbeiten können.

Es ist immer nützlich, sich der Lektionen zu erinnern, die uns die Geschichte erteilt hat, und als Niederländer denke ich in diesem Zusammenhang an die Zeiten der Ostindischen Kompanie. Bei dieser mächtigen Handelsorganisation sind katastrophale Verluste entstanden, weil die Herren Regenten in Amsterdam viel zu wenig von den Problemen wußten, mit denen sich ihre Generalgouverneure in Ostasien herumschlugen.

Nur allzu leicht denkt man in der Hauptverwaltung großer Unternehmen, man wisse nun über diese und jene Angelegenheit genug und sei in der Lage, eine Entscheidung zu treffen, während es, bei Lichte besehen, noch an mancherlei Informationen fehlt. So war es im siebzehnten Jahrhundert, und ist es auch heute manchmal noch. Manche weltumspannenden Konzerne haben eine Abteilung für internationale Angelegenheiten, die alle Auslandsorganisationen steuert. Eine solche Abteilung hat es bei uns nie gegeben. Statt dessen arbeiten in Eindhoven unsere »Länderchefs«, die die Kontakte mit den Außenstellen koordinieren und deren Interessen wahren. Unsere Gesellschaften im Ausland sind mehr oder weniger autonome Organisationen, die unmittelbar dem Vorstand Bericht erstatten. Dieser muß deshalb imstande

sein, die Lage »draußen« beurteilen zu können; das heißt, die Vorstandsmitglieder müssen nicht nur die Länder kennen, sondern auch die leitenden Personen, die dort tätig sind; und sie müssen vor allem ausreichend über die Umstände informiert sein, unter denen die Leute in aller Welt arbeiten. Sie müssen das Arbeits- und Verwaltungsklima kennen, das in jenen Ländern herrscht und sehr unterschiedlich sein kann. Man muß also an Ort und Stelle gewesen sein, um die diversen Probleme kennenzulernen. Erwägungen dieser Art haben mich veranlaßt, in den fünfziger Jahren mehr und mehr auf Reisen zu gehen, – Reisen, die ich bis zum heutigen Tage fortgesetzt habe und deren Zweck es war, ein weltumspannendes Netz persönlicher Beziehungen aufzubauen. Auf diese Weise habe ich, wie ich meine, sehr bewußt dazu beigetragen, den Konzern zu prägen.

Zum ersten Male unternahm ich eine solche Reise nach dem Tode meines Vaters, im Herbst 1951, als Tromp und ich nach Australien gingen und die Rückreise mich über Djakarta führte. Damals wurde mir deutlich bewußt, wie wichtig unmittelbare Kontakte von Mensch zu Mensch nicht nur für unsere Leute an Ort und Stelle waren, sondern auch für Philips als Ganzes, und wie wertvoll es für uns war, unmittelbar etwas von ihren Freuden und Leiden, ihren Alltagsproblemen zu erfahren. Das galt in gleicher Weise für die kleineren Länder, die ich später besuchte, wie Neuseeland, Taiwan und Ecuador; überall habe ich mich bemüht, mit unseren Mitarbeitern aller Niveaus in Kontakt zu kommen und Beziehungen aufzubauen. Auch ihre Familien und häuslichen Verhältnisse wollte ich nach Möglichkeit kennenlernen. Dabei ist mir meine Frau stets eine große Hilfe gewesen, ebenso wie meine Schwester, Jetty van Riemsdijk, es ihrem Manne war; dasselbe kann von den Frauen der übrigen Vorstandsmitglieder gesagt werden. Bei solchen Besuchen finden gemeinsame Mahlzeiten mit den Frauen der örtlichen Mitarbeiter statt, und dann wird über die kleinen Dinge des Alltags gesprochen: die Kinder, die Schule, das Einkaufen, alles Dinge, die in einem fremden Land wichtig sind. Solche Gespräche tragen dazu bei, die Bande zwischen den Philipsleuten auf den Außenposten und der Führung in Eindhoven zu verstärken, und unsere Mitarbeiter draußen sagen sich dann: Da in Eindhoven wissen sie, wer ich bin. – Das gibt ihnen ein Gefühl der Sicherheit, und vor allem in schwierigen Zeiten haben sie das Bewußtsein, daß wir hinter ihnen stehen und alles daran setzen, um ihnen zu helfen.

An schwierigen Situationen hat es vielen unserer Mitarbeiter im Ausland nie gemangelt: Revolutionen, Unruhen, Verstaatlichungen und dergleichen mehr. Manches Mal habe ich als Präsident in kritischen Zeiten einer Aus-

landsdirektion Telegramme gesandt, etwa folgenden Inhalts: »Ergreifen Sie alle erforderlichen Maßnahmen nach Ihrem Ermessen, auch zur Sicherheit Ihrer Familien. Sie haben unser volles Vertrauen.« Die moralische Stütze, die eine solche Botschaft darstellte, läßt sich kaum abschätzen.

### Der Internationale Konzernrat

Abgesehen davon, daß wir guten persönlichen Beziehungen zu den Philips-Führungskräften im Ausland große Bedeutung zumessen, bemühen wir uns auch um enge Bande zwischen allen Gliedern des Philips-Konzerns in der ganzen Welt, mit dem Ziel der Einheit im Denken und im Handeln. Zu diesem Zweck haben wir in den fünfziger Jahren eine Arbeitsweise entwickelt, die seitdem bei manchen Gesellschaften Nachahmung gefunden hat.

Den Anfang bildete eine Zusammenkunft unserer Spitzenmanager aus der ganzen Welt mit den Vorstandsmitgliedern im Jahre 1954. Auf dieser mehrtägigen Konferenz in einem Hotel bei Baarn in Holland wurden die großen Linien der Konzernpolitik besprochen. Das Ergebnis war so positiv, daß wir den Kreis der Beteiligten erweiterten. Das Baarner Hotel wurde bald zu klein, und heute finden die Sitzungen des Internationalen Konzernrates (ICR) in der Schweiz, in einem Hotel am Genfer See, statt.

Zu diesen Konferenzen kommen dreißig bis vierzig Generaldirektoren aus allen Ländern, in denen Philips tätig ist, um eine lange, vom Vorstand sorgfältig zusammengestellte Tagesordnung zu behandeln. Nach einer Besprechung des allgemeinen Geschäftsganges und einer Übersicht über das vergangene Jahr werden Prognosen für das laufende und das kommende Jahr vorgelegt. Es folgen Themen speziellerer Art, und Sachverständige nehmen je eine der Hauptindustriegruppen unter die Lupe, wobei sie sich zum Beispiel mit den voraussichtlichen Entwicklungen des Fernsehens, der Fernmelde-technik oder des Sektors Licht befassen. Schließlich bilden sich Arbeitsgruppen, um einzelne Fragen zu erörtern; dabei standen in den vergangenen Jahren mehrmals die Mitbestimmung und Reformen des Arbeitsprozesses zur Diskussion.

Auch zahlreiche private Kontakte werden während der Sitzungen des Konzernrates angeknüpft. Neben den Managern mit jahrzehntelanger Erfahrung trifft man hier junge Führungskräfte, etwa aus Ländern wie Ghana oder Salvador. Bei den Mahlzeiten setzen sich Ältere und Jüngere zwanglos an vielen

kleinen Tischen zueinander, um ins Gespräch zu kommen. Erfahrungen werden ausgetauscht, alte Freundschaften bekräftigt, neue kommen zustande.

Für den Vorstand sind dies anstrengende Tage. Die ganze Philipswelt ist beisammen, – ein besonders günstiger Rahmen, um Beförderungen und Versetzungen anzubahnen. Wenn wir meinen, es sei an der Zeit, unseren Mann von Uruguay nach Argentinien zu versetzen, so sprechen wir mit dem Betreffenden. Mit Argusaugen beobachten die anderen, wenn sich der Vorstand mit diesem oder jenem zu einem vertraulichen Gespräch in eine Ecke zurückzieht. Vermutungen und Spekulationen machen dann im Flüsterton die Runde.

Die Konferenzen des Konzernrates sind eine kostspielige und zeitraubende Angelegenheit für alle Beteiligten. Wir sind jedoch zu der Überzeugung gekommen, daß sie für das Gedeihen des Konzerns unentbehrlich geworden sind, weil sie sich zu einer einzigartigen Begegnungsstätte für unsere Führungskräfte entwickelt haben und dem Vorstand die Möglichkeit bieten, sich ein Bild vom Geschäftsgang und der Stimmung innerhalb des Konzerns zu machen. Im Laufe vieler Jahre haben wir bei Philips gelernt, daß Loyalität sich nicht erzwingen läßt, sondern nur in Freiheit, im persönlichen Kontakt zwischen Menschen, die einander kennen und vertrauen, wachsen kann. Diese Loyalität zwischen den verantwortlichen Menschen des Philips-Konzerns ist gleichsam die bindende Kraft, die uns in guten und schlechten Tagen zusammenhält.

Auf den Zusammenkünften des Internationalen Konzernrates in der Schweiz zeigt sich, wie sehr Philips im Grunde noch immer ein niederländischer Konzern ist. Unsere Umgangssprache ist dort Niederländisch. Wir meinen, daß ein Manager, der bei einem niederländischen international tätigen Konzern eine führende Stellung bekleidet, unsere Sprache kennen muß. Zwar verlangen wir nicht, daß er fließend Niederländisch spricht, aber er sollte Gespräche verstehen können. Für den einen ist das schwieriger als für den anderen, je nach seiner Muttersprache. Wenn man aber bedenkt, daß jeder, der für einen Führungsposten in Betracht kommt, welcher Nationalität er auch sei, einen Teil seiner Laufbahn bei Philips in den Niederlanden verbringt, ist es sicherlich kein unbilliges Verlangen. Man hat hier vollauf Gelegenheit, sich mit der Landessprache vertraut zu machen, und ich habe festgestellt, daß davon eifrig Gebrauch gemacht wird. Für die geschäftliche Korrespondenz innerhalb des Konzerns bedienen wir uns der englischen Sprache. Persönliche Briefe, etwa Glückwünsche zu einem Geburtstag oder Jubiläum, werden oft in der Muttersprache des Empfängers abgefaßt – eine liebenswür-

dige Geste, die geschätzt wird, ebenso wie wir uns freuen, wenn uns aus dem Ausland Glückwünsche in der niederländischen Sprache erreichen.

Bei einer Rückschau auf meine Arbeit beim ICR habe ich unweigerlich auch das Bedürfnis, den Blick in die Zukunft zu richten. Ich bin sicher, daß wir zuversichtlich sein dürfen. Unsere Möglichkeiten sind sehr groß. Wir haben einen Forschungsapparat, der es uns gestattet, der Technik stets einen Schritt voraus zu bleiben und für die Erfindungen, die dort geboren werden, neue Anwendungen zu schaffen. Für die Forschung dürfen wir weder Mühe noch Kosten sparen. Unsere Erfahrungen im Marketing und in der Fertigung sind weltweit besonders groß und ermöglichen uns, die stets erforderlichen neuen Aktivitäten zu entfalten. Ich erwarte sogar, daß diese nicht im Bereich der neuen Artikel liegen werden, die im Rahmen unseres eigentlichen Produktionsprogramms gleichsam von selbst entstehen und sich an unser heutiges Sortiment anschließen – obwohl diese Gruppe immer die Basis unserer Konzerntätigkeit bilden wird –, sondern in anderen Sektoren.

Am wichtigsten bei alledem sind die Menschen, die durch Freundschaftsbande miteinander verbunden sind und sich tagein tagaus für ihren Konzern einsetzen. Dieser Philips-Konzern, der dreizehn Hauptindustriegruppen umfaßt, deren jede groß genug ist, um einen selbständigen Konzern zu bilden, ist eines der kompliziertesten Unternehmen auf unserer Erde. Nicht zuletzt ist es den Zusammenkünften des Internationalen Konzernrates zu verdanken, daß wir unter unseren Menschen die Eintracht zustande bringen konnten, die man braucht, um einer großen Aufgabe zu dienen.



## XVIII. KAPITEL

---

### DIE WELT IST UNSER ARBEITSFELD

Die Niederlande sind zu klein für große Unternehmen. Unweigerlich drängen diese über die Grenzen hinaus. Der Niederländer, als geborener internationaler Kaufmann, ist seit dem Mittelalter durch die Welt gezogen, um zu handeln, anfangs in Europa und seit dem sechzehnten Jahrhundert in allen Erdteilen. Es macht ihm nichts aus, fremde Sprachen zu lernen und sich anderen Sitten anzupassen.

Mein Vater hatte ein Beispiel gegeben, dem andere mit Begeisterung gefolgt waren. In den fünfziger Jahren, nachdem wir unsere Organisation in Europa wiederaufgebaut hatten, wurde es Zeit, den Blick in die Ferne zu richten. Ich hatte meine Ämter im Arbeitgeberverband anderen überlassen, und im Vorstand hatte Henk Casimir den Geschäftsbereich Forschung von mir übernommen, so daß ich mehr Bewegungsfreiheit bekam, die Welt zu erkunden. Dabei dachte ich besonders an ferne Länder, in denen meiner Ansicht nach für Philips eine vielversprechende Zukunft läge.

Vor meiner ersten Reise gab mein Schwager Otten mir einen Rat: »Zieh niemals sofort irgendwelche Folgerungen. Laß die Menschen an Ort und Stelle ausreden, hör ihnen aufmerksam zu, stelle viele Fragen, und erst dann, wenn du deine Eindrücke verarbeitet und die Probleme geordnet hast, ist es Zeit, Entscheidungen zu treffen.« Diesen Rat habe ich mir zu Herzen genommen. Andere Verhaltensregeln für meine Reisen stammten von Loupart: »Lerne möglichst viele Staatsoberhäupter, Minister, hohe Regierungsbeamte und Unternehmer kennen.« Vor allem in den afrikanischen Ländern hatte ich dabei großen Nutzen von den Konferenzen, die ich in Caux miterlebt hatte. Dort hatte ich Studenten aus Afrika kennengelernt, begabte junge Leute, oftmals die künftigen Inhaber hoher Ämter in ihrem Land. Vielen von ihnen bin ich später wiederbegegnet, nachdem sie Minister geworden waren. Bei Gesprächen mit solchen Ministern spürte ich, daß sie mich nicht nur als Geschäftsmann sahen, der eigenen Interessen nachging, sondern als einen Menschen, der Anteil nahm an der Entwicklung ihres Landes. Junge Völker sind oft mißtrauisch. Sie glauben nicht, daß wir zu ihnen kommen, um ihnen zu helfen. Das spiegle ich ihnen auch nicht vor. Ich erkläre ihnen, daß wir in

ihrem Lande investieren, unsere Fachleute dort einsetzen und die Bevölkerung ausbilden wollen, vorausgesetzt, man gibt uns befriedigende Garantien, daß wir für viele Jahre ein rentables Unternehmen gründen können. Das zeige, daß wir Vertrauen in die Zukunft ihres Landes hätten. Die Basis für dieses Vertrauen war nicht selten in Caux zustande gekommen.

Auf vielen Reisen hat Sylvia mich begleitet, vor allem, als unsere Kinder erwachsen waren. Sie spricht fließend Englisch, Deutsch und Französisch, und auch auf Spanisch kann sie sich unterhalten. Stets teilte sie mein reges Interesse für das Land und die Menschen, die wir besuchten. Immer war sie eine heitere, effiziente Reisegefährtin und überall ein willkommener Gast.

## Indien

Die erste meiner zahlreichen Reisen durch Asien führte mich nach Indien. Bis dahin hatte sich unser Vorstand wenig um dieses riesige, dichtbevölkerte Gebiet gekümmert.

Im Jahre 1930 hatten wir, noch unter der britischen Verwaltung, zusammen mit englischen Partnern in Kalkutta eine Fabrik für Glühlampen gegründet. Nach dem Zweiten Weltkrieg starteten wir dort mit einer Fabrik für Rundfunkapparate, die zu 100 Prozent Eigentum von Philips war. 1955 sollte unsere indische Philips-Organisation ihr 25jähriges Bestehen feiern, und ich beschloß, den Festlichkeiten beizuwohnen.

Einer meiner ersten Besuche galt unserer Radiofabrik in Kalkutta. Während des Rundgangs durch die Abteilungen fiel mir auf, daß manche Männer fluchtartig verschwanden, sobald sie mich erblickten, indem sie sich hinter Kisten oder Treppen versteckten. Ich verstand nicht, warum sie das taten, und man erklärte mir, es seien Männer des Reinigungsdienstes, die der niedersten Kaste angehörten und deshalb außerhalb meines Schattens bleiben mußten! Zum ersten Mal wurde ich hier mit dem Kastensystem konfrontiert.

Das Jubiläum wurde auf dem Sportplatz einer Ölgesellschaft gefeiert, das für diesen Tag gemietet war. Auf drei Schiffen fuhr die Belegschaft dorthin, den Hoogly abwärts, einen Mündungsarm des Ganges. Während der Fahrt ging es festlich zu, auf vielen Instrumenten wurde musiziert, und es fiel mir auf, wie gesittet sich die Menschen benahmen. Sie wurden ausgelassener, als wir uns der Flußmündung näherten und die Schiffe ihr Tempo beschleunigten. Als sie dicht nebeneinander fuhren, rannten die Passagiere des einen

Schiffes plötzlich alle nach backbord, die des anderen nach steuerbord, so daß die Schiffe sich bedenklich zur Seite neigten. Zum Glück lief alles gut ab. Auf dem Festplatz fanden Wettspiele statt, am schönsten aber war ein Kostümfest, bei dem mich der Ideenreichtum der Bengalen in Erstaunen versetzte. Da drängelten sich alte Krieger in prachtvollen Gewändern neben wunderlich herausgeputzten Markthändlern, stattliche Würdenträger neben einer Bettlerschar, die durch ihre Lebensechtheit schaudererregend war. Die Leute amüsierten sich dabei und lebten sich auf diese Weise aus. Auch die Männer des Reinigungsdienstes waren dabei; sie hielten sich zwar etwas im Hintergrund, machten aber bei allem mit.

Bei meinem Besuch in der Fabrik fiel mir auf, welch kultivierten Eindruck die Arbeiterinnen machten. Viele der Mädchen an den Fließbändern hatten die höhere Schule besucht. Sie stammten aus Ostbengalen, dem heutigen Bangladesh, aus dem sie als Hindus nach dem Abzug der britischen Verwaltung geflüchtet waren. Um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, arbeiteten sie nun in unserer Fabrik. Zu Ehren des Herrn Philips aus dem fernen Holland hatten sie ihre schönsten Kleider angezogen und das rabenschwarze Haar mit Blumen geschmückt.

Auf dieser ersten Reise nach Indien besuchte ich auch den Regierungssitz Delhi, wo ich mir später viele Freunde erwarb, und die Hafenstadt Bombay. Indien mit seiner schnell wachsenden Bevölkerung versprach ein interessanter Markt für unsere Artikel zu werden. Aus Eindhoven entsandten wir Leute, die unsere dortigen Niederlassungen vergrößern sollten. Das gelang, so daß wir auf die Dauer dort eine eigene Glühlampenfabrik einrichten wollten. Dazu brauchten wir eine Genehmigung, die uns verweigert wurde. Wir mußten warten, bis wir eine vorhandene Fabrik übernehmen konnten. Eines Tages wurde in Bombay eine kleine Lampenfabrik mit einer Jahresproduktion von fünf Millionen Stück zum Kauf angeboten. Nun hatten wir eine Chance! Wieviel aber sollten wir für eine heruntergekommene Fabrik bieten? Nach den bei uns üblichen Formeln berechneten wir den Wert der Anlagen und erhöhten diesen Betrag um ein geringes, und damit überboten wir den Preis, den ein Konkurrent genannt hatte, gerade um so viel, als nötig war, damit uns der Zuschlag erteilt wurde. Die Fabrik – ein Haufen alter Gebäude – wurde unser. Später bauten wir in Kalma bei Bombay eine neue moderne Fabrik, deren Eröffnung ich beiwohnte. Heute beschäftigen wir in Indien achttausend Menschen in sieben Fabriken.

Da ich auf meinen Reisen durch Indien stets mehr Minister und Regierungsbeamte kennenlernte, wurde meine Besuchsliste immer länger. Später

war ich auch zu Gast im Zentrum der Moralischen Aufrüstung in Panchgani, das ein Enkel von Mahatma Gandhi in der reizvollen Hügellandschaft von Puna gegründet hat. In Panchgani lernte ich Parlamentarier, Geschäftsleute, Gewerkschaftsführer und Studenten aus den verschiedenen indischen Staaten und aus anderen Ländern Asiens kennen. Es herrschte dort eine Atmosphäre der Hoffnung und des Vertrauens, die in starkem Gegensatz zur allgemeinen Lage stand. Im Mittelpunkt des Interesses stand damals die Lösung politischer Konflikte in dem Bergland, das im Nordosten Indiens nahe der chinesischen und burmesischen Grenze gelegen war. Politische Gegner fanden in Panchgani eine Basis zur Zusammenarbeit, in deren Folge es ohne Blutvergießen zur Gründung des neuen Bundesstaates Meghalaya kam, der von der Regierung in Neu-Delhi anerkannt wurde. Bei einer späteren Konferenz in Panchgani hatte ich das Vergnügen, dort ein Theater und ein Kongreßgebäude zu eröffnen, das selbstverständlich mit der neuesten Philipsapparatur ausgestattet war.

Besuche in unseren ausländischen Niederlassungen bedeuten für mich, daß ich oft das Wort ergreifen muß. Nachmittags zum Beispiel bin ich zum Tee bei Geschäftsleuten eingeladen, die mich kennenlernen möchten, abends spreche ich mit den Mitarbeitern unseres Stabes. Manchmal erwartet mich die Belegschaft zu einer Theateraufführung, und fast niemals fehlt ein Treffen mit den Vertretern des Personals. Bei solchen Begegnungen bemühe ich mich, den Menschen etwas zu sagen und sie in ihrer eigenen Sprache, auf ihrer Wellenlänge anzusprechen.

In unserer Fabrik in Kalkutta war Hochstimmung, weil der 500000-Rundfunkapparat vom Fließband kommen sollte. Die Belegschaft saß in Festkleidung in dem Saal, wo auch ich mich befand, der »Sahib« aus dem fernen Europa. Ich hatte mir vorgenommen, unsere Leute auf einem ihnen vertrauten Niveau anzusprechen und ihnen klar zu machen, wie wichtig es ist, daß wir uns um einwandfreie Produkte bemühen. Meine Geschichte lautete etwa so:

»Irgendwo weit weg im Bergland wohnt eine Familie, die sich ein Radio anschaffen will. Das ist teuer für sie, schon seit zwei Jahren wird dafür gespart. Endlich ist das Geld beisammen. Nun geht der Mann zur Stadt. Sein Weg ist lang und mühsam, vielleicht braucht er eine Woche. Aber schließlich kommt er in der Stadt an, wo er ein Radiogerät kauft. Voller Erwartung tritt er mit dem schweren Apparat den Rückweg an, und bei seiner Heimkehr herrscht große Freude. Das Radio spielt, und alle sind froh. Nun kann die ganze Familie hören, was Pandit Nehru sagt, im Haus erklingt die schönste Musik, durch das Radio entsteht auf einmal Kontakt zu allem, was in der Welt geschieht.

Auch die Nachbarn kommen und bestaunen das Radio, es ist ein richtiges Fest. Aber nach einiger Zeit ... Was ist nur mit dem Radio los? Es funktioniert nicht mehr. Was nun? Weit und breit niemand, der sich mit dem komplizierten Ding auskennt. Alle sind traurig. Und wieder muß der Mann mit dem schweren Apparat zur Stadt. Wenn man es dort nicht reparieren kann, muß das Gerät sogar in die Fabrik zurück. Wenn dann das Radio nach der Reparatur wieder in der Stadt angekommen ist, muß unser Mann nochmals die lange Reise machen. Vielleicht ist der Apparat monatelang unterwegs gewesen ...

Und nun überlegt euch mal: woran kann das gelegen haben? Vielleicht ist nur an einer einzigen Stelle ein winziger Fehler beim Lötten vorgekommen ... Da sieht man, wie sehr es darauf ankommt, daß wir genau und gut arbeiten. Wenn wir das tun, freuen sich die Leute im Bergland über ihr gutes Philipsgerät. Auch die Nachbarn wollen dann ein solches Radio haben, und das bedeutet, daß alle hier in der Fabrik jahrelang Arbeit haben und viele Menschen gute Radios kaufen können.«

Ein anderes Mal erzählte ich einer Gruppe von Radiohändlern, daß in den Philips-Betrieben der Welt fast 400 000 Menschen arbeiten, daß aber in Wirklichkeit ein viel größerer Kreis zum geschäftlichen Erfolg beitrage, zu dem auch sie gehörten. »Zwar sind Sie nicht bei Philips im Dienst, aber wir brauchen Sie und Sie brauchen uns, damit unsere Artikel verkauft werden. Ich weiß aus Erfahrung, wie schwierig das sein kann. Deshalb freue ich mich, die Menschen kennenzulernen, die in vorderer Linie tätig sind. Ohne Ihre Anstrengungen können wir nichts erreichen. Ich weiß, daß unsere Produkte auch Defekte haben können. Ein Radio oder Haushaltsgerät besteht aus Hunderten von Teilen, und trotz aller Kontrollen kann es vorkommen, daß etwas nicht in Ordnung ist. Dann ist es Ihre Aufgabe, guten Kundendienst zu leisten, so wie es unsere Aufgabe ist, Ihnen gute Produkte zu liefern.« Zum Schluß wünschte ich ihnen das Beste für ihre Familien und Erfolg im Geschäft. Bei einem Glas Tee oder Fruchtsaft kam es dann zu persönlichen Gesprächen.

In Kalkutta erlebte ich einmal einen Streik unseres Büropersonals. Der Anlaß war gering, aber die Erregung war so groß, daß die Streikenden die Direktion einen halben Tag lang in ihren Geschäftsräumen eingesperrt hielten. Ich wollte zwei Wochen in Begleitung unseres dortigen Direktors durch Indien reisen, aber er wagte es unter diesen Umständen nicht, Kalkutta zu verlassen. Ich schlug ihm vor, mit den Leuten zu reden und ihnen zu sagen, wie leid es mir tue, daß dieser Konflikt gerade während meines Besuches aufgetreten sei.

Ich käme doch nicht jeden Tag nach Indien. Er verhandelte in diesem Sinne mit den Angestellten und vereinbarte mit ihnen, den Konflikt bis zu meiner Abreise ruhen zu lassen, wonach er aufs neue besprochen würde. Am selben Abend fand trotz aller Aufregungen des Tages im Schauspielhaus der Stadt eine Theatervorstellung unseres Personals für die gesamte Belegschaft statt. Bei solchen Gelegenheiten mangelte es nie an Ansprachen, und man war übereingekommen, darin die Beschwerden des Personals nicht zu erwähnen.

Die Stimmung an jenem Abend war ausgezeichnet: indische Musik ertönte, schöne Tänze wurden vorgeführt, alle Menschen waren fröhlich – bis plötzlich einer der Redner seiner Ansprache eine unerwartete Wendung gab. Der Sekretär des Betriebsrates – denn dieser war es – zog aus seiner Tasche einen Zettel hervor und zählte nun alle Beschwerden auf, die den Streik veranlaßt hatten. Damit hatte niemand gerechnet. Unser Direktor, ein Niederländer, lief rot an. Der Leiter der Personalabteilung, ein Inder, geriet aus der Fassung – er hatte sein Gesicht verloren. Und ich sollte antworten ...

Ich ging ans Mikrofon und sagte, daß es mir ein Vergnügen gewesen sei, der Vorstellung beizuwohnen, die gezeigt habe, wie viele Talente es unter unseren Mitarbeitern gäbe. Auf die soeben vorgelesene Beschwerdeliste könne ich aber nicht eingehen, weil das eine Angelegenheit der Betriebsleitung sei. Ich wolle aber im allgemeinen etwas dazu sagen.

»Philips ist in der ganzen Welt tätig und tut das nicht nur im eigenen Interesse, sondern auch im Interesse dieses Landes, Bengalens und Kalkuttas. Ich möchte sagen, daß wir mehr Erfahrung in der Zusammenarbeit mit unseren Leuten haben, als jeder andere Konzern. Deshalb ist es wichtig, daß unsere Leute erkennen, welche gemeinsame Aufgabe wir für Indien haben. Dabei wollen wir ein gutes Beispiel geben, erstens dadurch, daß wir Qualitätsprodukte liefern, und zweitens durch die Art und Weise, in der wir unsere Probleme lösen. Hier in Kalkutta gibt es viele Industriebetriebe, es treten Arbeitskonflikte auf, es entstehen Schwierigkeiten – wie in der ganzen Welt. Und was ist überall das Grundproblem? Nichts anderes als die Frage: Wie können wir Menschen zusammenarbeiten? Das gilt für Indien, für seine Bundesstaaten, für die Industriebetriebe in dieser Stadt. Und weil Philips darin eine Tradition hat, meine ich, daß auch Sie in Ihrem Betrieb ein Beispiel für gute Zusammenarbeit geben sollten. Das ist es, was ich Ihnen sagen möchte. Ich wünsche Ihnen allen Weisheit, Stärke und gegenseitiges Vertrauen, um die heutigen Probleme auf die richtige Weise zu lösen.« Meinen Worten, die Satz für Satz in Bengali übersetzt wurden, folgte ein donnernder Applaus. Unser Direktor war noch nicht beruhigt, so daß ich ihn trösten

mußte: »Ärgern Sie sich nicht. Die Leute wollten sich einfach die Chance nicht entgehen lassen, ihre Beschwerden loszuwerden, während ich hier war.« Ich setzte meine Reise fort, in Kalkutta blieb inzwischen alles ruhig, und später wurde der Konflikt gütlich beigelegt.

Auf meiner nächsten Reise erlebte ich in Puna einen wahren Aufruhr. Wieder gab es einen Arbeitskonflikt gerade in der Zeit, als ich Indien besuchte. Auf dem Gelände eines Sportvereins hatten Wettkämpfe unseres Personals stattgefunden, die von der Gewerkschaft boykottiert worden waren. Als ich nun vom Direktor unseres Betriebs am Flugplatz abgeholt wurde, bat ich ihn, mich sofort »zum Klub« zu bringen, womit ich den Country Club meinte, dessen Gast ich sein sollte. Er aber dachte, ich meinte das Wettkampfgelände, und brachte mich zu den Sportplätzen, wo ein riesiger Tumult herrschte. Bald wurde unser Wagen von einer aufgeregten Menge eingeschlossen. Männer mit Spruchbändern liefen herum, andere drohten mit Stöcken, und junge Demonstranten schrieten sich heiser. Einigen von ihnen blickte ich ins Gesicht, als wollte ich sie fragen: »Wozu all dieser Lärm?« – worauf sie die Augen niederschlugen und sich abwandten. Eine typische Reaktion für dieses Land: die Massen geraten in heftige Erregung, während der Einzelne sich Respektspersonen gegenüber nicht schnell gehen läßt. Schließlich gelang es unserem Fahrer, aus dem Gewühl herauszukommen, und wir erreichten den Country Club. Unser Firmenleiter, ein Inder, war ganz verstört über sein Mißverständnis und fragte mich, ob ich trotz der Unruhen am nächsten Tag den Betrieb besichtigen wolle. Ich entgegnete, durch etwas Lärm ließe ich mich nicht aus der Fassung bringen.

Am nächsten Morgen sah ich vor dem Fabrikator Dutzende von Menschen, die Transparente trugen mit der Aufschrift: »We want justice!« Während meines Rundgangs durch den Betrieb gab es jedoch keine Mißhelligkeiten, obgleich die meisten Arbeiter an ihrem Overall einen roten Zettel mit derselben Aufschrift befestigt hatten. Den einen oder anderen fragte ich: »How's justice? Is it that bad?« worauf er verlegen reagierte. Ich schlug vor, mit den Angehörigen des Betriebsrates zusammen Kaffee zu trinken, und wurde daraufhin gefragt, ob auch die Gewerkschaftsfunktionäre unter der Belegschaft daran teilnehmen dürften. Das hielt ich für eine gute Idee.

Während des Kaffeetrinkens erklärte ich den Leuten, ich sei gern nach Puna gekommen, um die Fabrik zu besuchen, aber das sei nun wohl das letzte Mal gewesen. »Ihr gestriges Verhalten ist für mich unverständlich. Indien ist für mich ein demokratisches Land, aber gestern haben Sie sich nicht wie Demokraten verhalten, sondern wie wildgewordene Tiere.« Jemand bemerkte:

»Eigentlich wollten wir gar nicht demonstrieren, aber unser Gewerkschaftsführer hat gesagt, wir sollten es tun.« – »Wie denn das ? Sind Sie keine freien Menschen? Haben Sie keinen freien Willen? Lassen Sie sich von einigen Leuten tyrannisieren?« Ich sprach nun ganz offen mit den Männern, die überraschend reagierten. Dieselben, die gestern noch imstande schienen, den Gegner auf dem Scheiterhaufen zu verbrennen, hätten ihn heute auf Händen getragen. Manche hatten nun Tränen in den Augen. Eine Neuordnung des Stellenplans hatte hier dazu geführt, daß manche Arbeiter mit Lohneinbußen rechnen mußten. Wir vereinbarten nun, dass die Ursache des Konflikts nochmals untersucht würde, und zum Schluß kam jemand auf mich zu und sagte: »Herr Philips, heute vormittag waren Sie überall in der Fabrik, nur nicht bei uns in der Nickelabteilung . . .« Selbstverständlich habe ich mich auch dort noch umgeschaut, und als ich abreiste, winkten mir die Leute zum Abschied fröhlich zu.

Nach einigen Jahren war ich wieder in Puna, diesmal in Gesellschaft meiner Frau. Es wurde uns ein herzlicher Empfang zuteil, der uns zutiefst bewegte. Auf dem Rasen zwischen zwei Fabrikhallen saß die Belegschaft, Männer und Frauen getrennt, alle in schönster Kleidung. Ein Vertreter des Personals begrüßte uns herzlich und bot uns ein Geschenk an. Jetzt strahlte unser Betriebsleiter voller Stolz über die herzerquickende Atmosphäre.

Im Lauf der Jahre ist es uns gelungen, in Indien einen hervorragenden einheimischen Mitarbeiterstab heranzubilden. Alle unsere Betriebe werden von indischen Direktoren geleitet; nur an der Spitze unserer indischen Organisation sind einige Niederländer tätig. Zur Einführung neuer Techniken entsenden wir vorübergehend Experten aus Europa. In umgekehrter Richtung kommen regelmäßig Dutzende von Indern zu Philips in die Niederlande, um hier eine Zeitlang ausgebildet zu werden. Auf diese Weise bilden wir uns einen Stab qualifizierter Mitarbeiter für unsere Forschungslabors in Bombay und Puna heran.

## Taiwan

Im Jahre 1962 besuchte ich Taiwan, das frühere Formosa, das heute rund 15 Millionen Einwohner hat. Das Land mit seiner gut funktionierenden Verwaltung, seiner fleißigen Bevölkerung und seinen vielen Universitäten machte einen guten Eindruck auf mich. Amerikanische und japanische Aktivitäten



auf der Insel ließen mich vermuten, daß hier auch für Philips Chancen lägen. Nach meiner vorbereitenden Arbeit reiste auch Tromp nach Taiwan, und bald gründeten wir in Kauhsung eine kleine Fabrik. Diese arbeitete so erfolgreich, daß mir beim nächsten Besuch der Gedanke kam, eine Fabrik für Bildröhren könne lohnend sein. Ich telegrafierte sofort nach Eindhoven.

Die Gründung einer solchen Fabrik ist mit hohen Investitionen und vielen Risiken verbunden. Das Projekt würde nur dann interessant für uns sein, wenn wir die ersten wären. Bald merkte ich, daß eine amerikanische Firma ähnliche Pläne hatte und deswegen bereits verhandelte. Industrielle Gründungen in fernen Ländern erfordern viel Vorbereitung. Nach den Orientierungsgesprächen muß ein offizieller Antrag eingereicht werden. Das hatten die Amerikaner noch nicht getan. Ich konnte nur zwei Tage auf Taiwan bleiben und wollte den Knoten durchhauen, und dazu brauchte ich die Unterstützung der Behörden. Man stand einer europäischen Industriegründung auf Taiwan, neben den vielen bereits vorhandenen amerikanischen und japanischen, durchaus wohlwollend gegenüber. Am Tage meiner Abreise hatte ich ein Frühstück mit dem Minister für Industrie, und dabei verfaßten wir gemeinsam einen Antrag, der, wie wir hofften, bald in Behandlung genommen würde. So kamen wir den Amerikanern zuvor.

Nur zögernd kam die Sache in Gang. Ich hatte ausbedungen, daß wir, wenn wir als erste die Herstellung von Bildröhren aufnahmen, für zwei Jahre ein Monopol bekämen, um die hohen Investitionen für eine solche Fabrik zu rechtfertigen. Man versuchte zwar, diese Bedingung zu umgehen, aber wir gaben nicht nach. – Heute betreibt Philips auf Taiwan eine Fabrik mit einer Jahresproduktion von vier Millionen Bildröhren; eine Glasfabrik ist angegliedert. Den größten Teil der Produktion liefern wir an andere Hersteller von Fernsehgeräten, während wir den kleineren Teil selbst verwenden, davon etwa 10 Prozent für Export nach Europa. In einer weiteren Fabrik auf Taiwan stellt Philips Transistoren und integrierte Schaltkreise her. Inzwischen haben wir dort noch eine amerikanische Fabrik übernommen, in der jetzt Fernsehgeräte fabriziert werden.

Zu einem späteren Zeitpunkt ist Taiwan für mich Ausgangspunkt einer Flugreise geworden, die mir unvergesslich ist. Philips hatte auf den Philippinen zwischen den zahlreichen Flugplätzen des Inselreiches ein Funkverbindungsnetz angelegt, und ich hatte mit Präsident Marcos vereinbart, der Einweihung beizuwohnen, wenn er diese vornehmen wolle. Zuerst flog unsere Maschine nach Taiwans Hauptstadt Taipeh, von dort aus ging es weiter zu unseren Fabriken in Kauhsung und dann wieder zurück zur Hauptstadt. An

jenem Nachmittag passierte ein Taifun den Süden der Insel. Am nächsten Morgen sollte sich entscheiden, ob wir die Weiterreise zu den Philippinen antreten könnten; – würde der Wirbelsturm nach Osten oder Westen weiterziehen? Unser Flugkapitän, Bert van Haarlem, einer der ältesten Philips-Piloten, der in Niederländisch-Indien gegen die Japaner gekämpft hatte und mit den Witterungsverhältnissen in diesem Teil der Erde bestens vertraut war, sah sich an jenem Morgen die Wetterberichte an und meinte dann, der Taifun zeige wenig Aktivität. »Er zieht weder ost- noch westwärts,« sagte er. »Unsere einzige Möglichkeit ist, ihn in großer Höhe zu überfliegen. Da oben wird nur geringe Turbulenz sein, und wenn es doch zu schlimm wird, müssen wir eben umkehren.«

Wir starteten und stiegen auf über 12 000 Meter. Obwohl wir dünne Wolkenschichten durchflogen, war die Turbulenz gering. Am Nachmittag erreichten wir Manila – bei strahlendem Wetter. Mit Erstaunen wurden wir begrüßt: Wegen des Taifuns waren alle Flugverbindungen mit dem Norden gestrichen worden.

Niemand wußte genau, wann der Präsident ankommen würde, da er aus Sicherheitsgründen, wie üblich, keine genaue Ankunftszeit bekanntgegeben hatte. Schließlich traf er viel früher als erwartet ein. Wir hatten jedoch unsere Flugzeit reichlich disponiert, und so war es mir möglich, meine Zusage dem Präsidenten gegenüber einzuhalten. Leider ist unser Flugkapitän Van Haarlem, der dieses Meisterstück vollbracht hat, im Herbst 1975 durch einen Unfall in Eindhoven ums Leben gekommen. Mit ihm zusammen habe ich Zehntausende von Meilen fliegen dürfen, und zwischen uns war eine echte Fliegerkameradschaft entstanden.

## Indonesien

Schon vor 1940 hatte Niederländisch-Indien Bedeutung für Philips. Trotzdem hat es lange gedauert, ehe ich indonesischen Boden betrat. In den fünfziger Jahren beobachtete ich, wie sich die Beziehungen zwischen den Niederlanden und ihrem einstigen Kolonialreich stets mehr verschlechterten, und während des Neuguinea-Konfliktes war ich entrüstet über die Art und Weise, in welcher die indonesische Regierung die Niederlande behandelte. Der Vertrag über die Unabhängigkeit Indonesiens hatte sich nicht auf den niederländischen Anteil Neuguineas erstreckt. Die Niederländer hatten den Papuas,

der Bevölkerung Neuguineas, versprochen, sie nach zehn Jahren in die Unabhängigkeit zu entlassen, und diese wollten solange unter niederländischer Herrschaft bleiben. Da Sukarno jedoch Niederländisch-Neuguinea für Indonesien beanspruchte, steigerten sich die Spannungen zwischen den beiden Ländern zunehmend, bis Sukarno schließlich im Jahre 1957 alle Niederländer aus Indonesien verwies. Meiner Ansicht nach war es unsere Aufgabe, die Papuas vor einer javanischen Vorherrschaft, die sie nicht wünschten, zu schützen und sie unabhängig zu machen, wenn die Zeit dafür reif wäre.

Auf den Konferenzen in Caux kam ich mit vielen Indonesiern in Kontakt. Wir gerieten ins Gespräch, wobei ich feststellte, daß der Neuguinea-Konflikt für sie eine viel tiefere Bedeutung hatte, als ich vermutete. Es war für sie ein unannehmbarer Gedanke, daß die Niederländer auf Neuguinea blieben. Manche fürchteten, wir würden versuchen, über Neuguinea wieder nach Indonesien zu kommen, andere hatten Angst, wir würden das Gebiet schneller entwickeln, als es ihnen unter den gegebenen Umständen möglich sei. In vertraulichen Gesprächen wurde mir bewußt, daß ihre Selbstachtung die Anwesenheit von Niederländern auf der Insel nicht vertrug, und daß es besser wäre, wenn wir uns gemeinsam mit den Indonesiern um eine Lösung bemühten, die auch den Interessen der Papuas auf die Dauer gerecht würde. Ich bezweifelte zunehmend, ob der damalige niederländische Außenminister, mein Freund Joseph Luns, mit seiner Auffassung, wir müßten vorläufig auf Neuguinea bleiben, wohl recht hätte.

Während einer Unterhaltung mit dem australischen Premier Robert Menzies fragte ich ihn damals: »Wird Australien uns zu Hilfe kommen, wenn die Indonesier uns auf Neuguinea angreifen?« Seine Antwort war kurz: »Machen Sie sich keine Illusionen. Dafür opfern wir weder einen Mann noch eine Kugel.« Auch von den Amerikanern, merkte ich, war keine Hilfe zu erwarten; an Neuguinea wollten sie sich nicht die Finger verbrennen.

In jenen Jahren reiste der indonesische Präsident Sukarno um die Welt. 1959, als er sich in Kopenhagen aufhielt, hatte ich das Gefühl, ich müßte mit ihm reden. Telefonisch bat ich den dänischen Außenminister Ole Kraft, den ich mehrmals in Caux getroffen hatte, für mich ein Gespräch mit Sukarno zu vermitteln. Das gelang, und so hatte ich eines Vormittags eine Begegnung mit Sukarno in dessen Hotel. Kaum hatte ich einige Worte auf Englisch an ihn gerichtet, so schlug er vor: »Aber, Herr Philips, sprechen wir doch Niederländisch! Das ist für uns beide einfacher.«

Er bot mir eine Zigarette an, aber ich sagte ihm, daß ich schon seit langem nicht mehr rauche und mich sehr wohl dabei fühle. Während der Haft hätte

ich bemerkt, wie sehr meine Leidensgenossen darunter litten, daß sie nicht an Zigaretten kommen konnten. Lachend erklärte er, das sei nie ein Problem für ihn gewesen, als er sich »in Schwierigkeiten« befunden habe. Was Gefangenschaft betraf, hatten wir also beide Erfahrungen. Ich erzählte ihm nun, daß ich als Privatmann völlig auf eigene Initiative gekommen sei und nichts und niemand vertrete, worauf ich fortfuhr:

»Herr Präsident, wie schade ist es doch, daß die Beziehungen zwischen unseren Ländern so schlecht sind. Ich kann wenig daran ändern, aber ich möchte mit Ihnen darüber reden. Ich verstehe, was wir Niederländer Ihnen und Ihrem Volk durch unsere Überheblichkeit angetan haben. Zwar bin ich stolz auf das, was die Niederlande leisten, aber das gibt mir nicht das Recht, mich überlegen zu fühlen. Das wäre falsch.«

»So schlimm ist es nicht, Herr Philips. Ich habe unter den Holländern meine besten Freunde.«

»Aber seien wir aufrichtig: wir haben Sie allzu oft verärgert. Bitte äußern Sie Ihre Gefühle.«

Er dachte kurz nach und sagte dann: »Ja, Sie haben wohl recht.« Er kam nun auf die Neuguinea-Frage zu sprechen, worauf ich antwortete: »Kein einziger Niederländer denkt daran, für immer auf Neuguinea zu bleiben. Aber Sie müssen auch verstehen, daß wir den Papuas gegenüber Verpflichtungen haben. Außerdem haben wir dort Entwicklungsprojekte angefangen, die wir beenden wollen.«

»Das ist für uns nicht akzeptabel.«

»Nehmen wir an, daß Sie mit uns vereinbaren, daß wir bestimmte Projekte während der ersten fünf oder zehn Jahre fortsetzen. Sie wissen, daß wir ein Volk von Schulmeistern sind, die anderen gern beibringen, wie es richtig ist.«

»Das stimmt schon, aber eine solche Bedingung ist für uns unannehmbar.«

»Aber könnte sie nicht als Ersuchen von Ihrer Seite kommen? Sie könnten zum Beispiel sagen: Wir Indonesier übernehmen de facto das Gebiet, würden es aber schätzen, wenn die Niederlande bestimmte Projekte fortsetzen. Durch einen solchen Vergleich würde man sich in den Niederlanden sehr erleichtert fühlen. Bei uns herrschen große Sympathien für Ihr Land, und wir wollen nichts lieber als eine Lösung des Konflikts, bei der niemand sein Gesicht verliert.«

»Herr Philips, ich glaube nicht, daß das so schnell möglich ist.«

»Wir könnten damit anfangen, daß die Presse einen anderen Ton anschlägt. Es ist doch nicht nötig, daß wir dauernd aufeinander schimpfen. Nehmen Sie den Fall Schmidt etwa.« Das war ein Niederländer, der wegen angeblicher il-

legaler Tätigkeiten zu lebenslänglicher Gefängnisstrafe verurteilt, jedoch vor kurzem freigelassen worden war, was in Indonesien viel Staub aufgewirbelt hatte. »Ihre Presse hat gegen seine Freilassung agiert, die unsre hat auch nicht geschwiegen, und das geht immer so weiter. Herr Präsident, könnten wir nicht folgendes vereinbaren: Ich werde mich nach Kräften darum bemühen, zu einem besseren Verhandlungsklima beizutragen, und Sie tun Ihrerseits dasselbe.«

»Darüber werde ich nachdenken. Ich werde es mir überlegen.«

Wir trennten uns, nachdem wir noch ausdrücklich verabredet hatten, über dieses Gespräch nur dann mit anderen zu reden, wenn es der Entspannung dienlich wäre. Ich selbst hatte bis dahin nur meinen Schwager Otten ins Vertrauen gezogen. Nach meiner Rückkehr in die Niederlande erstattete ich dem Generalsekretär des Außenministeriums über das Gespräch Bericht und erzählte auch Außenminister Luns davon. Dieser erklärte, ich hätte das nicht tun dürfen, da ich die Position der Niederlande geschwächt hätte. Ich entgegnete, schlechter, als die Dinge lägen, könnten sie überhaupt nicht mehr werden. Auch unser Aufsichtsratsmitglied Woltersom wollte mir eins auf die Finger geben. Ich sagte ihm: »Über eins mußt du dir im klaren sein: Ich bin ein freier Mensch. Wenn ich meine, daß ich etwas tun kann, von dessen Richtigkeit ich überzeugt bin, werde ich das auch in Zukunft tun.«

Merkwürdigerweise enthielt sich die indonesische Presse danach für geraume Zeit aller Angriffe auf die Niederlande. Später kursierten in Bonn Gerüchte, ich hätte Sukarno zugesagt, unsere Beziehungen mit Indonesien würden verbessert. Natürlich informierte unser Bonner Botschafter Den Haag über das Gerede, wo es wirkte, als hätte man Öl ins Feuer gegossen. Ich meinte jedoch, daß ich getan hatte, was in meiner Macht stand, und reagierte nicht.

Nachdem sich im Jahre 1964 die Wogen etwas geglättet hatten, ließ Sukarno mich durch einen niederländischen Freund wissen, daß er gern in Rom mit mir zusammentreffen würde. Zu seinem Freund hatte er noch gesagt: Sobald die Beziehungen zwischen den Niederlanden und Indonesien wieder normal seien, wolle er mit Herrn Philips reden, weil dieser wirklich an der Zukunft Indonesiens interessiert sei. In Rom traf ich den Präsidenten bei einem typischen Sukarno-Frühstück, in Gesellschaft von zwanzig, dreißig Menschen, die alle in bester Stimmung waren. Bei Tisch sagte Sukarno zu mir: »Kommen Sie doch nach Indonesien! Ich möchte mit Philips zusammenarbeiten.«

»Ich komme, wenn ich eingeladen werde.«

Die Einladung kam, und ich reiste nach Indonesien. Wir gelangten zu einer grundsätzlichen Übereinstimmung über die Leistung technischer Hilfe und den Austausch von Technikern, mit dem Ziel, die verstaatlichten Philipsbetriebe wieder soweit zu bringen, daß sie einwandfrei funktionierten. Das politische Klima war noch nicht reif, um über eine Rückgabe zu reden, aber es gelang mir, innerhalb einer Woche mit zahlreichen Schlüsselfiguren in Kontakt zu kommen. Bei Außenminister Subandrio kam ich gerade zu Besuch, als der sowjetische Geschäftsträger sein Zimmer verließ. Subandrio sagte zu mir: »Willkommen, Herr Philips, jetzt sind wir untereinander.«

Ich wußte, weshalb der vorige Besucher hier gewesen war. Die Sowjets hatten den Indonesiern viele Rüstungsgüter geliefert, die nicht ordnungsgemäß bezahlt worden waren. Vieles davon war von schlechter Qualität; vor allem die russischen Jeeps waren kaum brauchbar. Ich sagte zu Subandrio: »Warum stellen Sie diese miserablen Jeeps nicht einfach wieder auf den Kai und bitten die Russen, alles wieder mitzunehmen?«

Seine Reaktion war typisch indonesisch: »Aber Herr Philips, das geht doch nicht! Das wäre doch viel zu unhöflich.«

Das Ergebnis meiner Besprechung war, daß Philips offiziell ersucht wurde, gegen Bezahlung bestimmte Tätigkeiten für die Fabriken zu verrichten. Im Endeffekt haben wir damit wenig erreicht, was angesichts der Mißwirtschaft in den vorangegangenen Jahren nicht verwunderlich war.

Im Jahre 1965 war es mit Sukarnos Macht vorbei, und General Suharto wurde sein Nachfolger. Inzwischen war ich zu der Überzeugung gelangt, daß wir, wenn wir in Indonesien konkrete Ergebnisse erzielen wollten, auch selbst die Verantwortung bekommen müßten. Es kam ein Vertrag zustande, durch den Philips als erste ausländische Firma ein Gemeinschaftsunternehmen mit Indonesien gründete. Nach vielen Besprechungen mit Prof. Mohammed Sadli, der für die Investitionen verantwortlich war, hatten wir diesem Plan eine solide Basis geben können. Mein Kollege Tromp führte die Verhandlungen und brachte sie zu einem guten Ende.

In dieser Zeit war es für mich sehr schwierig, General Jusuf, den Industrieminister, zu treffen; von ihm hing es nämlich in erheblichem Maß ab, ob der neue Plan erfolgreich sein würde. War ich in Indonesien, so hielt er sich im Ausland auf oder hatte keine Zeit. Eines Tages aber gelang es mir, mich mit ihm auf dem Amsterdamer Flughafen zu verabreden. Ich erzählte ihm, welchen großen Wert wir auf die Zusammenarbeit mit seiner Regierung legten.

»Nach meiner Auffassung, Herr Minister,« bemerkte ich, »hängt der Erfolg des Gemeinschaftsunternehmens vor allem von uns beiden ab. Wir sind

gleichsam die Onkel unseres Neffen, des neuen Unternehmens. Wenn die Onkel sich gut miteinander verstehen, wird der Neffe ordentliche Arbeit leisten. Aber es ist wichtig, daß die Onkel einander vertrauen. In jeder Organisation gibt es Menschen, die sich freuen, wenn etwas gelingt, aber es gibt auch andere. Auf beiden Seiten werden wohl manchmal Fehler gemacht. Lassen Sie uns vereinbaren: daß Sie schlechte Geschichten über mich, die Ihnen zweifellos zu Ohren kommen werden, nicht glauben werden, so wie ich nur die guten Dinge von Ihnen, die ich erfahre, glauben werde.«

Das haben wir auch durch Handschlag bekräftigt, und zwischen uns hat sich ein gutes Einvernehmen entwickelt. Mehrmals haben wir sehr offene Gespräche miteinander geführt, – stets auf Niederländisch. Ende 1974 kam er eigens aus Rom nach Holland, um mir die höchste Auszeichnung zu überreichen, die Indonesien jemals einem Ausländer verliehen hat. Das geschah mit besonders herzlichen Worten. Auch im Namen von Präsident Suharto erklärte er, ich erhielt diese Auszeichnung nicht nur wegen des Beitrags, den Philips zur Entwicklung Indonesiens geleistet habe, sondern auch als Anerkennung für meine persönlichen Anstrengungen beim Aufbau freundschaftlicher Beziehungen zwischen unseren beiden Ländern.

In der neuen Gesellschaft, Philips-Ralin, herrscht gute Zusammenarbeit. An ihrer Spitze stehen vier Direktoren, zwei Indonesier und zwei Niederländer. Als erstes haben wir unsere alte Glühlampenfabrik in Surabaya saniert und erweitert. Heute werden hier TL-Röhren, Glühlampen und Glas hergestellt. Zur Eröffnung des modernisierten Betriebs kamen Präsident Suharto und Sultan Hamengu Buwono IX. von Jogjakarta nach Surabaya. Ich saß neben Suharto, der offiziell nur Bahasa Indonesia spricht und stets alles übersetzen läßt. Auf meine Frage, ob ich Englisch oder Niederländisch sprechen solle, antwortete er: »Herr Philips, Sie würden mich sehr verpflichten, wenn Sie Niederländisch sprächen. Ich möchte, daß die Beziehungen zwischen Indonesien und den Niederlanden, und die zwischen Indonesien und Philips, die bestmöglichen sind.«

Ich hielt nun eine niederländische Ansprache, bei der herzlich gelacht wurde. Indonesier lachen gern, und viele von ihnen verstehen noch gut Niederländisch. Amüsiert betrachtete ich die ausländischen Diplomaten, die nicht verstanden, woran die Indonesier solches Vergnügen hatten.

Seitdem bin ich noch oftmals in Indonesien gewesen und habe dort viele Freunde gewonnen. Heute gibt es in Bandung eine Philips-Ralin-Rundfunk- und Fernsehfabrik, die in den letzten Jahren einen beachtlichen Umfang angenommen hat.

## Afrika

Den riesigen afrikanischen Kontinent mit seinen unermesslichen Möglichkeiten habe ich auf zahlreichen Reisen kennengelernt. Mehrmals habe ich Kenia, Nigeria, Tansania, Uganda und Zaire besucht. Auf meiner ersten Reise durch Kenia begleitete mich mein Sohn Anton, der monatelang für die Moralische Aufrüstung in Afrika gearbeitet und dabei einige Gebiete gut kennengelernt hatte. Bei dieser Gelegenheit trafen wir in Nairobi mit Präsident Jomo Kenyatta von Kenia zusammen. Der im Jahre 1893 geborene und 1978 verstorbene Kenyatta war nicht nur älter, sondern vor allem weiser als viele afrikanische Politiker. Er hatte erkannt, daß man sein Ziel am besten durch Mäßigung erreicht.

Kenyatta begrüßte mich mit den Worten: »Herr Philips, während der Gefangenschaft war ich froh, daß ich zum halben Preis ein Philipsradio kaufen konnte. Dadurch konnte ich mit der Welt in Kontakt bleiben.« Er spielte darauf an, daß er 1953 wegen Beziehungen zur Mau-Mau-Bewegung im Gefängnis gesessen hatte. Ich bemerkte, daß er es besser getroffen hatte als ich, da ich während meiner Haftzeit kein Radio besitzen durfte. Kenyatta fragte lachend, wann das denn gewesen sei, und ich erzählte ihm von meiner Gefangenschaft bei den Deutschen im Zweiten Weltkrieg. Wir unterhielten uns nun über die Arbeit meines Sohnes, der monatelang durch Kenia gereist war, um einen Film der Moralischen Aufrüstung mit dem Titel »Freiheit« in der Landessprache Suaheli zu zeigen. Der Präsident bemerkte: »Ihr Sohn kennt Kikuyuland besser als ich!«

Meine Reise hatte den Zweck, die Aussichten für eine Glühlampenfabrik in Kenia zu untersuchen. Dabei mußte ich dem Kampala-Vertrag Rechnung tragen, der die Gründung gleichartiger Fabriken in den drei Staaten Kenia, Tansania und Uganda verhindern soll. Wir wollten in Kenia Glühlampen und in Tansania Rundfunkgeräte herstellen. Anton, noch ganz unter dem Eindruck der vielen negativen Äußerungen, die er in Afrika gehört hatte, sagte zu Kenyatta: »Herr Präsident, Ihre Stimme müßte in Afrika viel lauter erklingen. Ihre Stimme sollte überall im Dschungel gehört werden wie das Brüllen eines Löwen!«

Antons Worte sind bei Kenyatta wohl nicht auf taube Ohren gestoßen. Eine Woche später waren wir in Kampala, der Hauptstadt Ugandas, wo die rechtswissenschaftliche Fakultät der gemeinsamen Universität der drei ostafrikanischen Länder ihren Sitz hat. Der Anlaß war ein Fest: Kenyatta sollte zum Ehrendoktor der Universität ernannt werden. Unter den Staatsoberhäuptern,



die nach Kampala gekommen waren, befand sich auch Julius Nyerere, der Präsident von Tansania, der dem neuen Doktor nach englischer Tradition zum Zeichen seiner Würde die »Kappa« umhängen sollte. Hier wurden wir Zeuge des afrikanischen Sinns für Humor. Da stand der große, eindrucksvolle Kenyatta vor dem kleinen, schwächtigen Nyerere und mußte eine tiefe Beugung machen, um das Zeichen seiner neuen Würde in Empfang nehmen zu können. Die kleine Szene wirkte so komisch, daß die Zuschauer in lautes Lachen ausbrachen. Nun begann Kenyatta zu sprechen. Zuerst stellte er mit leichtem Spott fest, daß der Mensch heutzutage für allerlei Ämter einen Titel braucht. »Nur als Minister braucht man keinen Titel und als Präsident schon gar nicht. Bis jetzt bin ich ohne Titel ausgekommen. Deshalb ist es für mich eine große Ehre, daß ich zum Doktor der Rechtswissenschaft ernannt worden bin.«

»Heute freuen wir uns über die Befreiung vom Imperialismus,« fuhr er fort. »Welch ein großer Fortschritt!« Er sprach nun lauter. »Jetzt aber müssen wir uns hüten vor einer noch viel größeren Gefahr: der Infiltration falscher Ideen! Wir müssen wachsam sein, damit wir nicht auf einen gefährlichen Weg geraten, wenn wir uns nicht ein Joch aufbürden wollen, das noch viel schwerer als jenes ist, das wir unter so großen Anstrengungen endlich abgeschüttelt haben.« – Ein stürmischer Applaus folgte seinen Worten. Nur der Botschafter der Chinesischen Volksrepublik und seine Frau, hinter denen wir zufällig saßen, klatschten nicht.

Von meinen vielen Kontakten mit Nyerere entsinne ich mich eines Gespräches, das ich 1967, auf der Durchreise durch Tansania, mit ihm hatte. Er fragte mich, ob wir mit der Chinesischen Volksrepublik Handel trieben. Ich antwortete, daß der Handel des Philips-Konzerns mit diesem Land nur unbedeutenden Umfang habe. Da Tansania ausgezeichnete Beziehungen zur Chinesischen Volksrepublik unterhält, fragte er mich nach dem Grund.

»Herr Präsident,« erklärte ich ihm, »im vergangenen Weltkrieg, als mein Land von den Deutschen besetzt war, habe ich den Nationalsozialismus kennengelernt, – eine Diktatur. Welchen Namen eine Diktatur hat, ist unwichtig; immer aber will eine Diktatur das menschliche Gewissen ausschalten und an seine Stelle den Staat setzen. Mit meinen eigenen Augen habe ich gesehen, daß dies den Tod für die Seele eines Volkes bedeutet. Unter dem Einfluß einer Diktatur habe ich Menschen schwach werden und der Versuchung erliegen sehen, ich habe Korruption gesehen, aber das Schlimmste ist in meinen Augen der Angriff auf die Seele eines Volkes. Damals habe ich für mich selbst den festen Entschluß gefaßt, ein solches Regime niemals zu unterstützen. Ob

es sich nun um Faschismus, Nationalsozialismus oder Kommunismus handelt, – mit allen will ich möglichst wenig zu tun haben. Wenn Rot-China zehn Millionen Lampen von mir kaufen will, die es ja überall bestellen kann, sage ich: Bitte sehr, meine Herren, das ist mein Preis, – aber ich lehne es ab, mit solchen Ländern industriell zusammenzuarbeiten.«

Es war unvermeidlich, daß auch die Lage in Südafrika zur Rede kam. Ich kenne das Land gut und habe meine eigene Meinung darüber. Zu Nyerere sagte ich: »An erster Stelle hat es mich immer getroffen, wie ungeschminkt man dort über Mißstände spricht, die z. B. in den Bantustädten bei Johannesburg auftreten können. Jeder kann seine Meinung dazu sagen, wenn er sich keiner aufwiegelnden Sprache bedient. Soweit ich weiß, wird dort niemand aus politischen Gründen hingerichtet. Daß die weiße Bevölkerung nicht ins Meer gejagt werden will, müssen Sie verstehen. Wenn Sie in der Minderheit wären, würden Sie das auch nicht akzeptieren. Ich leugne nicht, daß in Südafrika Dinge geschehen, die nicht richtig sind, aber was ist zum Beispiel in Sansibar passiert? Das abscheuliche Gemetzel dort findet doch wohl kaum Ihre Zustimmung, und ich würde Ihre Regierung niemals einzig und allein daraufhin beurteilen.

Für mich hat diese Sache noch einen besonderen Aspekt. In der südafrikanischen Nation sehe ich die Stammesverwandtschaft mit meinem eigenen Volk. Wir haben dieselben Vorfahren. Deshalb stehe ich hinter den Südafrikanern, auch wenn ich politisch nicht in allem mit ihnen einverstanden bin. Darüber hinaus bin ich davon überzeugt, daß ich Ihren schwarzen Brüdern auf diese Weise am besten helfe. Die Südafrikaner haben mit uns Niederländern vieles gemein. Sie sind verflixt eigensinnig, und man bekommt sie keinen Schritt vorwärts, wenn man sie tritt. Nur wenn man ihr Vertrauen gewinnt, kommt man weiter. Man kann versuchen, ihnen die eigenen Ansichten zu erklären, ohne wie ein Schulmeister alles besser wissen zu wollen, aber das ist für Holländer nicht so einfach.

Sind Sie jemals in Südafrika gewesen, Herr Nyerere? Nein? Das ist schade. Sie müßten einmal sehen, welche Entwicklung das Land durchmacht, was man dort alles für den Fortschritt in vielen Bereichen tut, wieviele Industrien dort gegründet werden. Ich weiß, welches Interesse Premier Vorster und die anderen südafrikanischen Politiker an der Entwicklung von ganz Afrika haben. Im Wohlstand Afrikas liegt auch ihre Zukunft.«

»Aber, Herr Philips,« entgegnete Nyerere, »diese Leute wollen unser Land überfallen.«

»Da sind Sie falsch informiert. Ich habe viel mit ihnen gesprochen und

weiß, daß sie nicht daran denken.«

»Sie haben eine Basis in Rhodesien.«

»Das einzige, was sie verhindern wollen, ist das Eindringen von Terroristen in ihr Land. Das würden auch Sie nicht zulassen. Aber es ist ein Märchen, daß sie Aggressionspläne gegen andere afrikanische Staaten haben.«

Da jeder von uns bei seiner Meinung blieb, bemerkte ich schließlich: »Wir können uns nicht einigen. In mehreren Punkten sind wir verschiedener Meinung. Ich bin zum Beispiel kein Sozialist.«

»Das kann ich verstehen.«

»Trotzdem meine ich, daß Sie mir nicht die richtigen Motive unterstellen. An erster Stelle sehen Sie in mir den Kapitalisten. In Wirklichkeit halte ich es jedoch für das Wichtigste, daß die Menschen die Freiheit haben, sich soviel wie möglich selbst zu entwickeln, daß sie selbst ihre Chancen erkennen, die Initiative ergreifen und dafür selbst die Verantwortung tragen. Wenn der Staat alles übernehmen und alles regeln will, setzt er einen Prozeß in Gang, der nicht mehr aufzuhalten ist. Letzten Endes werden wir dann alle Sklaven des Staates. Aus diesem Grunde lehne ich den Sozialismus ab.«

Nach diesem Gespräch nahmen wir herzlichen Abschied voneinander, und ich sagte: »Ich kann mir vorstellen, daß Sie, wenn ich wieder in der Nähe bin, voller Schreck denken: Da kommt dieser lästige Philips wieder. Soll ich ihn empfangen oder nicht?«

»Aber nein, Herr Philips,« sagte Nyerere liebenswürdig. »Wenn Sie in Tansania sind, lassen Sie es mich wissen. Ich mache gern ein Stündchen für Sie frei. Es ist interessant für mich, mich mit Ihnen zu unterhalten.«

Auf meinen Reisen ist es nicht bei Worten geblieben. In Nairobi haben wir heute eine Fabrik für Glühlampen und Schallplatten, und in Arusha in Tansania stellen wir Rundfunkapparate und Plattenspieler her. In einer kleinen Fabrik arbeiten hier 120 Menschen, darunter ein Europäer. Mit bewundernswertem Eifer bemühen sich alle diese jungen arbeitenden Menschen um ihre Fortbildung. Manche erreichen durch Abendschulunterricht das Niveau einer technischen Fachschule. Der Lagermeister, der Kassierer, die Monteure, sie alle sind einheimische Kräfte. Das ist ein Stück Arbeit, das wir geleistet haben, und es ist typisch für die Art, in der wir die Dinge anpacken. Nyerere weiß das zu schätzen. Einmal sagte er zu mir: »Wir brauchen viele Leute wie Sie in diesem Land.«

Auch in Südafrika, wo ich oft gewesen bin, ist Philips aktiv. Meine letzte Reise durch die Republik Südafrika unternahm ich 1974 in Gesellschaft meiner Frau. Wir wollten damals vor allem die Heimatländer kennenlernen und

besuchten Gazankulu, Lebowa, Bophuthatswana und Transkei, deren Minister uns gastfreundlich empfangen. Wir stellten fest, wieviel ihnen daran gelegen war, daß Philips in ihrem Gebiet Fabriken gründen würde. Wir haben einen Betrieb in Roslyn nahe der Grenze von Bophuthatswana. Die Arbeitnehmer kommen alle aus diesem Land und freuen sich, daß sie einen guten Arbeitsplatz haben. Die Fabrik sieht schmuck und sauber aus. Philips zahlt hohe Löhne und bringt Wohlstand. Unsere schwarzen Freunde dort sind bestürzt über die Einstellung ihrer christlichen Brüder im Weltkirchenrat, die einen Boykott unserer Tätigkeiten in solchen Ländern verlangen.

### Südamerika

Unvergesslich ist mir ein Erlebnis, das ich auf einer meiner Reisen durch Südamerika in den peruanischen Anden hatte. Meine Tochter Digna, die damals für die Moralische Aufrüstung in Südamerika arbeitete, hatte ich gebeten, mich nach Peru zu begleiten. Sie spricht fließend Spanisch und Portugiesisch, und so hatte ich an ihr nicht nur eine angenehme Reisegefährtin, sondern auch eine ausgezeichnete Dolmetscherin.

In Peru wirkt die Vergangenheit bis heute fort. Einwohner indianischer Abstammung leben hier noch heute als Analphabeten unter primitiven Verhältnissen. Durch die Überlieferung wissen sie jedoch viel über die Vergangenheit ihres Volkes, in der das Inka-Reich eine bedeutende Rolle spielt. In Gedichten und Erzählungen wird die alte Zeit verherrlicht. Die Menschen der Inka-Zeit kannten mindestens zehn Weizensorten und betrieben auf den hochgelegenen Bergterrassen Landwirtschaft auf eine ganz typische Weise. Ihre Kultur wurde vor Jahrhunderten durch die spanischen Eroberer so gewaltsam zerstört, daß die peruanische Bergbevölkerung allen Fremdlingen aus den Tälern bis zum heutigen Tage mit Mißtrauen begegnet. Das sind die Bleichgesichter, die Eindringlinge. Für professionelle Unruhestifter ist es ziemlich einfach, die Bevölkerung der Anden aufzuwiegeln gegen alles, was von außerhalb, das heißt von unten, aus dem Tiefland, kommt.

Die wirtschaftlichen Schwerpunkte Perus liegen im Flachland. Auf die heutigen Zustände, die teilweise noch feudal sind, möchte ich hier nicht eingehen. Die Regimes wechseln einander ziemlich schnell ab. Man bemüht sich um Reformen, um Neuverteilung des Grundbesitzes, Verbesserung des Straßennetzes und Kommunikation, aber nur langsam werden Fortschritte

gemacht. Oft ist man von ausländischen Initiativen abhängig, wobei ich feststellte, daß die internationalen Unternehmen mit ihrer großen Erfahrung im allgemeinen mehr zum Wohlstand beitragen als die Staatsbetriebe.

Der Reisende entdeckt bald, daß die alten Kulturen auch in technischer Hinsicht ein hohes Niveau hatten. Die Inkas, die in einem vulkanischen Gebiet lebten, verstanden es, ihre Bauten durch eine bewundernswerte Bauweise gegen Erdbeben zu sichern. Große Steine mauerten sie nicht mittels Mörtel übereinander, sondern sie errichteten ein mörtelloses Mauergefüge, bei dem die Steine ineinander paßten, so daß sie bei Erdstößen die Erschütterung auffangen konnten, ohne einzustürzen.

Im Jahre 1959 flogen Digna und ich nach Cuzco, dem alten Universitätsstädtchen, das einst die Hauptstadt des Inka-Reiches war. Die Philips-Länderchefs für Südamerika und unser Manager für Peru und seine Frau begleiteten uns. Das eigentliche Ziel unserer Reise war das merkwürdige Städtchen Macchu Picchu, das 1912 entdeckt worden ist, nachdem es jahrhundertlang vom Pflanzenwuchs überwuchert worden war. Es heißt, daß die Stadt aus unbekanntem Gründen von ihren Bewohnern verlassen worden sei und die Spanier von ihrer Existenz nie gewußt hätten. Für die Verbindung zwischen Cuzco und Macchu Picchu sorgten drei oder vier Straßenbahnwagen, die zum Antrieb jeweils einen Ford-Motor hatten. In aller Frühe verließ nun diese Karawane Cuzco, jeder Wagen beladen mit zehn oder zwölf Passagieren, meistens Touristen.

Der Schienenweg, der über einen 4000 m hohen Gebirgspass führt, hat nicht die sonst üblichen Haarnadelkurven, – das würde ihn zu teuer machen. Auf einer Zick-Zack-Strecke klettern die Wägelchen hoch, erst ein Stück vorwärts bis zu einer Weiche, die umgestellt wird; dann geht es scheinbar rückwärts weiter nach oben bis zum nächsten Wendepunkt, nun fährt man wieder vorwärts, bis man endlich am höchsten Punkt anlangt. Dann geht die Reise wieder abwärts, in das Tal des Uramba-Flusses hinein. Eine Zeitlang setzte ich mich neben den Wagenführer – ein Erlebnis, bei dem mir Schauer den Rücken hinunterliefen. Die Strecke war nur mäßig in Ordnung, viele Schwellen fehlten, aber unerschütterlich fuhr unser Züglein weiter. Für den Frachtverkehr gab es zwei Dampflokomotiven, die – in primitiven Waggons – auch Indianer mitbeförderten. Die kleinen Bahnhöfe unterwegs waren keine Musterbeispiele für gute Instandhaltung.

An einem solchen Bahnhof erwartete uns ein Bus, der uns hinauf nach Macchu Picchu brachte. In einem kleinen Hotel konnten wir übernachten, um uns am nächsten Tag in aller Ruhe die Reste einer alten Kultur anzusehen

– ein eindrucksvolles Erlebnis. Für mich war es zudem eine Exkursion in eine völlig andersgeartete Welt, eine willkommene Abwechslung in einem meist überladenen Reiseprogramm.

Doch auch solche Erlebnisse gehören dazu, wenn man fremde Länder besucht. Auf meinen Reisen habe ich mich immer bemüht, nicht nur Hauptstädte und Touristenorte zu besuchen, sondern auch – zuweilen recht tief – ins Binnenland einzudringen, um mir ein besseres Bild von den wirklichen Verhältnissen und Zuständen machen zu können. So habe ich in Peru das Amazonasgebiet besucht, wo ich ganz andere Eindrücke bekam, und mich in Argentinien und Brasilien nicht nur in den Küstengegenden aufgehalten, sondern auch weiter landeinwärts gelegene Gebiete erkundet.

Die Rückreise von Macchu Picchu nach Cuzco verlief weniger flott. Bei jeder Kehre mußten wir endlos warten – irgendetwas war nicht in Ordnung. Dann blockierte irgendwo in 3000 m Höhe eine defekte Dampflokomotive die Strecke, und wir mußten warten, bis eine andere Maschine kam, um den Patienten abzuschleppen. Da saßen wir nun, einige Dutzend gestrandeter Reisender in drei Straßenbahnwägelchen. Eine große Verbrüderung zwischen Touristen aus allen Himmelsrichtungen setzte ein, alle Sprachen wurden gesprochen: Spanisch, Französisch, Englisch, Schwyzerdütsch. Am Abend wurde es eisig kalt. Wir schleppten Äste herbei und entzündeten ein Feuer, wobei ein Amerikaner, der für ein peruanisches Hilfsprogramm arbeitete, uns zeigte, daß man seine Glieder viel wirkungsvoller an einem kleinen als an einem großen Feuer wärmen konnte, – eine Indianerweisheit. Zu unserem Erstaunen zündeten unsere indianischen Führer den ganzen Bergabhang an, was einen phantastischen Anblick bot. Da weit und breit keine Menschen lebten, konnte es nicht gefährlich sein.

Wir hatten Ponchos mitgenommen, die uns einigermaßen gegen die Kälte in 3000 m Höhe schützten. Nach einigen Stunden war die Strecke wieder frei, und wir konnten die Weiterreise antreten. Durch diesen ungewollten Aufenthalt hatten wir einen großartigen Eindruck von der Einsamkeit der Anden bekommen, die majestätisch in den Himmel ragen und hier bis zum Gipfel mit Bäumen bewachsen sind, ganz anders als bei uns in Europa. Millionen Indianer leben in dieser Bergwelt, noch stets voller Argwohn gegen die moderne Zivilisation. Es war tief in der Nacht, als wir in Cuzco ankamen. Auf dem Weg zum Hotel begegneten wir Indianern, tiefgebückt unter schweren Lasten, die in ihrem typischen Zuckeltrab zum Markt unterwegs waren, um dort ihre Waren zu verkaufen. Seit Stunden waren sie auf den Beinen.

Manchmal bekommt man auf Reisen überraschende Geschenke. So erging

es mir einmal in Argentinien. In Buenos Aires lud mich der Direktor einer Kühlschranksfabrik zu einer Gesellschaft ein, die er für Hunderte von Gästen in seinem Landhaus, nicht weit von der Großstadt, veranstaltete. Das Fest begann mit einer »Assado«, wobei ein ganzes Rind am Spieß gebraten wird. Sodann erhielt meine Frau eine prachtvolle Brosche zum Geschenk, und jemand flüsterte mir ins Ohr, auch für mich gäbe es noch eine Überraschung. Unser damaliger Generaldirektor für Argentinien, Pieter le Clercq, der später Vizepräsident unseres Konzerns wurde, erklärte mir warnend, die Sitte des Landes verbiete es, ein Geschenk abzulehnen – was es auch sein möge. Ich versprach, alles anzunehmen, wenn es nur kein Pferd sei.

Im Freien folgten nun eine Reihe reiterlicher Darbietungen, darunter ein Ringelstechen. Plötzlich kam auf einem besonders zierlichen Pferdchen ein Reiter herangeritten, flankiert von zwei anderen Reitern, die zwei Schilder trugen; auf dem einen war das Philips-Emblem und auf dem anderen das Emblem der Kühlschranksfabrik abgebildet. Die drei Reiter ritten auf die Ehrentribüne zu, und das mittlere Pferd wurde mir zum Geschenk angeboten! Es blieb mir nichts anderes übrig, als zu sagen, daß es ein wunderbares Geschenk sei. Ich bestieg sofort das Pferd, das wirklich ein Juwel war, und ritt einige Runden, wobei ich ständig dachte: Wie bekomme ich das Tierchen nur nach Holland? Zum Glück befand sich unter den Gästen der Vertreter einer niederländischen Reederei, der mir anbot, für den Transport zu sorgen. So kam das hübsche Tier nach Holland, wo es uns auf »De Wielewaal« jahrelang Freude machte, bis es unerwartet an einer Bronchitis starb.

Eine Erfahrung ganz anderer Art hatte ich in Brasilien, wo wir in Sao Paulo große Fabriken haben. Dort arbeitete ein tüchtiger Mann aus Brabant, der unsere Jungenberufsschule durchlaufen hatte; heute ist er Leiter unserer Abteilung Metallwaren. Es war ihm gelungen, Brasilianer zu Werkzeugmachern auszubilden; etwas, was zuvor niemand für möglich gehalten hätte. Wie früher bei uns in den Niederlanden stammten auch in Brasilien bis dahin die Fachleute aus Deutschland, der Tschechoslowakei und Italien.

Während meines Besuches traf ich, wie es meine Gewohnheit war, auch mit Vertretern der Belegschaft zusammen, aber es war schwierig, mit den Leuten in Kontakt zu kommen. Ich fragte die Arbeiter nach ihren Sorgen. »Welche Beschwerden haben Sie? Ich meine nicht den Verdienst, – darüber gibt's überall Beschwerden. Aber gibt es sonst noch etwas, womit Sie unzufrieden sind?« Niemand tat den Mund auf. Ich ließ nicht locker: »Woran denken Sie, wenn Feierabend ist und Sie nach Hause können?« Nun rückten sie mit der Sprache heraus: Sie dachten daran, *wie* sie nach Hause kamen. Die

Verbindungen mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Stadt waren miserabel, Wartezeiten von fast einer Stunde für einen bestimmten Bus normal.

Auf derselben Reise hatten mich die Industriellen von Sao Paulo eingeladen, in ihrem Klub über modernes Management zu sprechen. In diesem Zusammenhang schnitt ich auch das Problem der schlechten Verbindungen zwischen den Wohnvierteln und den Fabriken an und fragte sie, ob sich nichts dagegen tun ließe. Zum jetzigen Zeitpunkt, meinte ich, könne man das Vertrauen der Arbeiter noch gewinnen, aber ich bezweifelte, ob das so bliebe, wenn die Unternehmer sich nicht für sie einsetzten. Man müsse nach Mitteln suchen, um hier Abhilfe zu schaffen, zum Beispiel durch den Bau einer Schienenverbindung zum Industriegelände, ja vielleicht sogar durch eine Monorail-Verbindung. In Sao Paulo, einer Stadt mit damals sechs Millionen Einwohnern, müsse es durch Zusammenarbeit zwischen den Unternehmern und der Stadtverwaltung, eventuell mit Hilfe ausländischer Partner, möglich sein, den Rückstand aufzuholen und noch vor Jahresende mit der Arbeit zu beginnen.

Seit jenem Tag sind viele Jahre vergangen, und heute wird in Sao Paulo am Bau einer Untergrundbahn gearbeitet. Ich empfand es damals als meine Aufgabe, meine Kollegen davon zu überzeugen, daß ihre Verantwortung als Industrielle auch die Sorge für die Nöte ihrer Arbeiter umfaßte und die Pflicht, etwas für ihre Leute zu tun. Für das gesamte industrielle Klima ist es notwendig, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen, und es reicht nicht aus, wenn wir uns nur in den Betrieben darum bemühen. Die Unternehmer als Gesamtheit müssen dieses Problem anpacken. Ich habe den Eindruck, daß sich die Mentalität in Südamerika in dieser Hinsicht zum Positiven wandelt, vor allem bei den jüngeren Managern.

Zum Schluß möchte ich die vielen Kontakte erwähnen, die ich mit Hafenarbeitern aus Rio de Janeiro hatte. Es sind tüchtige Kämpfer für gesunde Verhältnisse in den Häfen, in denen es, seit dem Sieg der Arbeiter über eine korrupte Gewerkschaftsführung im Jahre 1956, keine Streiks mehr gegeben hat. Im Zentrum der Moralischen Aufrüstung in den Bergen bei Petropolis bin ich ihnen manches Mal begegnet, – neben brasilianischen Unternehmern. Es ist hoffnungsvoll zu sehen, wie auch in Südamerika ein Geist der Zusammenarbeit entsteht und anfängt, die Klassenschranken zu durchbrechen.



## XIX. KAPITEL

---

### ALS ERSTER MANN AUF DER BRÜCKE

Die letzten Jahre, in denen Frans Otten Präsident war, nutzte ich bewußt zur Vorbereitung für den Zeitpunkt, zu dem ich sein Amt übernehmen würde. Als es im März 1961 schließlich so weit war, empfand ich das als bedeutenden Einschnitt in meinem Leben. Nun war ich an der Reihe, eine große Tradition fortzusetzen, als erster Mann auf der Brücke. Manchmal am Anfang, wenn ich über unsere ausgedehnten Fabrikgelände fuhr oder für Philips im Ausland unterwegs war, befiel mich – ich gestehe es offen – ein Gefühl des Stolzes darüber, daß ich an der Spitze eines so gewaltigen Konzerns stand. Solche Gefühle schwanden schnell. An ihre Stelle trat das Bewußtsein einer großen Verantwortung, verbunden mit dem Gefühl der Dankbarkeit. Die schwere Last habe ich im Vertrauen auf Gott mit Heiterkeit getragen, auch wenn schwierige Entscheidungen getroffen werden mußten. Niemals hätte ich meine Aufgabe ohne Hilfe des Vorstands erfüllen können, dessen Vorsitzender ich war. Unser Team bestand aus Guépin, Tromp, De Jonge, Casimir, Deenen, Van Dijk, Hartong, Hazeu, Jenneskens, Ooiman und mir.

Die gemeinsame Arbeit schenkte mir große Befriedigung. Ob meine Kollegen das auch so empfanden und mich nicht manchmal für etwas eigensinnig hielten, sei dahingestellt. Wahrscheinlich kam das durchaus vor, aber in welchem Team gäbe es das nicht? An erster Stelle bemühte ich mich um einen reibungslosen Ablauf der Vorstandsgeschäfte. Meine Kollegen sollten ungehindert arbeiten können. Das läßt sich niemals ganz erreichen; gelegentlich stoßen die Meinungen aufeinander, aber solange die Differenzen nicht ins Persönliche abgleiten, wirken sie nur positiv. Ich hatte den Eindruck, daß wir unsere Sache im allgemeinen nicht schlecht machten. In den ersten Jahren meiner Amtsführung standen mir die älteren Kollegen zur Seite; später zogen jüngere Kräfte in den Vorstand ein, und da sich dieser Verjüngungsprozeß allmählich vollzog, blieb unsere Arbeitsweise gleich, und wir paßten uns gut aneinander an. An unsere Zusammenarbeit denke ich stets mit Genugtuung zurück. Wie günstig sie sich auswirkte, bewies das Wachstum des Konzerns. Im Jahre 1961 setzten wir für 4,9 Milliarden Gulden um, 1971 für 18,1 Milliarden. In derselben Periode nahm die Gesamtzahl unserer Beschäftigten

von 226 000 auf 307 000 zu – 1978 lag der Umsatz etwa bei 33 Milliarden Gulden und die Zahl der Angestellten bei 385 000. Das verdanken wir nicht zuletzt der Tatsache, daß wir weltweit in Wachstumsbranchen tätig waren. Im Fernsehsektor entwickelten wir uns mit Erfolg zum Zulieferer für andere Hersteller. Hier hatte besonders unsere Hauptindustriegruppe ELCOMA (Elektronische Komponenten und Materialien) ein umfangreiches Sortiment aufgebaut. Es war die Zeit des Übergangs von der Röhre zum Transistor und des großen Fortschritts der Bildröhre.

Bei der Herstellung von Bildröhren mußten wir uns nach dem Krieg der amerikanischen Verfahren bedienen, aber auf die Dauer machten wir selbst bedeutende Erfindungen. So gelang es uns, die Röhren derart zu verstärken, daß das Schutzglas gegen Implosion überflüssig wurde. Wir erreichten das durch Anbringen eines Stahlstreifens um den Bildschirm, eine Konstruktion, die allgemein Anwendung fand, was uns mit Stolz erfüllte. Wir verbesserten auch die fluoreszierenden Stoffe, mit deren Hilfe das Farbbild entsteht. Wir gehörten zu den ersten Herstellern von flacheren Bildröhren, wozu wir eine neukonstruierte Elektronenkanone und entsprechende Ablenkspulen benutzten. In unserem Laboratorium wurden mehrere neue Systeme untersucht und erprobt. Inzwischen gründeten wir überall in der Welt unsere Bildröhrenfabriken und in europäischen Ländern, Brasilien und Taiwan unsere Fabriken für Bildröhrenglas. Im Glasbereich hatten wir viel Erfahrung. 1916 hatte unsere erste Glasfabrik in Eindhoven den Betrieb aufgenommen; heute betreiben wir über 20 Glasfabriken in allen Erdteilen.

Wichtig waren die integrierten Schaltkreise, in denen auf kleinstem Raum die Funktionen hunderter elektronischer Komponenten vereinigt sind. Obwohl wir, wissenschaftlich gesehen, alles davon wußten, hatten die Amerikaner anfangs, dank der enormen Impulse der Raumfahrt, im Anwendungsbereich einen Vorsprung. Für die Raumfahrt brauchte man kleinste elektronische Systeme, die bei minimalem Stromverbrauch sehr kompakt und leicht sein mußten. Wir bezogen Know-how von Westinghouse, die darin führend waren, nach einiger Zeit jedoch die Herstellung von integrierten Schaltungen einstellten. Danach arbeiteten wir mit Fairchild zusammen, die uns anfangs in der Massenfertigung voraus waren. Später entwickelten wir uns erst gemeinsam weiter, gerieten uns dann aber ständig gegenseitig ins Gehege. Die Beziehungen wurden abgebrochen, und heute arbeiten wir in Amerika eng mit Signetics zusammen. Auf vielen Märkten haben wir ein gehöriges Wörtchen mitzureden.

Als spektakulär darf der Erfolg unserer Plumbicon-Aufnahmeröhre für

Fernsehkameras gelten. Experimente hatten gelehrt, daß eine Bleioxidschicht in den Röhren einer Farbfernsehkamera zu den besten Ergebnissen führte. Es dauerte jedoch acht Jahre, ehe auf dieser Basis die Herstellung einer zuverlässigen Röhre gelang. Als die ersten Plumbiconröhren vorlagen, deren Lebensdauer nur einige Minuten betrug, war ich von ihrem Erfolg so überzeugt, daß mein Optimismus unseren Forschern großen Auftrieb gab, die Arbeit fortzusetzen. Wiederholt hatte ich erlebt, wie ein neues Produkt mit einer anfangs zu kurzen Lebensdauer derart weiterentwickelt wurde, daß es schließlich auch praktisch brauchbar war. Das sollte sich auch bei der Plumbiconröhre bewahrheiten, die im Farbfernsehen zu einer wahren Revolution führte. Die Farbwiedergabe wurde mit einem Schlag bedeutend besser. Ohne diese Röhre, die heute in fast allen Farbfernsehkameras der Welt angewendet wird, kann man sich das Farbfernsehen kaum noch vorstellen. Plumbiconröhren werden in Eindhoven, in einer Philipsfabrik in Amerika und in der MEC-Fabrik in Japan hergestellt.

Die vielen Aktivitäten stellen hohe Anforderungen an unsere Finanzkraft. Obwohl der Konzern zweifellos eine solide finanzielle Basis hatte, war das Aktienkapital allmählich relativ zu gering geworden. 1962 wollten wir durch eine Emission unser Kapital bedeutend aufstocken. So wurde ich zu Beginn meiner Amtszeit als Präsident zum ersten Mal mit dem Kapitalmarkt konfrontiert. Es handelte sich um einen Betrag zum Nennwert von über 150 Millionen Gulden, damals eine bedeutende Summe, wobei die Höhe des Ausgabekurses wichtig war. Nachdem dieser schließlich auf 475 Prozent festgesetzt worden war, drängte man uns im letzten Moment, ihn niedriger anzusetzen. Ich ließ nicht locker und mußte alles darangeben, um diesen Kurs zu halten. Überdies hatten wir Gegenwind: die New Yorker Börse erlebte gerade eine scharfe Baisse, was die Operation erschwerte –, aber die Emission wurde ein Erfolg. Merkwürdigerweise war dies unsere letzte große Aktienaussgabe. Seitdem haben wir unser Aktienkapital mehrmals durch die Ausschüttung von Dividenden in Form von Aktien erhöht. Die Emission von 1962 ermöglichte es uns, neue Entwicklungen zu finanzieren und Beteiligungen an anderen Unternehmen zu erwerben.

## Übernahmen und Fusionen

Zu den wichtigsten Ereignissen der Nachkriegszeit und sicherlich meiner Amtszeit gehörten die Entstehung und das Wachstum der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft. Der allmähliche Abbau der Zollschranken ermöglichte es Philips, die Produktion gleichmäßiger auf die Partnerländer zu verteilen, was aber auch Probleme mit sich brachte. Außerdem führte die europäische Einigung zu zahlreichen Fusionen und anderen Formen der Zusammenarbeit, heutzutage eine unumgängliche Sache. Wie mißtrauisch mancher solchen Entwicklungen auch gegenüberstehen mag – nach meiner festen Überzeugung sind nur große Gruppen europäischer Unternehmen den Weltkonzernen gewachsen, wobei ich besonders an die amerikanischen und japanischen denke. In den meisten Ländern verfügen die Industrieunternehmen gesondert selten über die Kraft, sich auf dem Weltmarkt durchzusetzen. Zum Glück gibt es auch noch kleinere, gut geführte Fachbetriebe, die eine Zukunft haben.

In keinem Unternehmen wird eine Übernahme als angenehm empfunden, vor allem, wenn die Initiative dazu aus dem Ausland kommt. Oft werden dann die eigenen Geschäftsführer entlassen, Fremde treten an ihre Stelle, das Betriebsklima ändert sich, und selbst bei gutem Geschäftsgang werden Bevormundung und Einmischung nicht freudig begrüßt. Meistens sind es nicht die stärksten Betriebe, die dies trifft. Ein gutgehender Betrieb wird selten übernommen; die Übernahme würde dann so teuer, daß sich die Investition kaum lohnte.

Unsere englische Niederlassung war zwar in ihrem Bereich durchaus leistungsfähig, aber bei den professionellen Produkten wollten wir unseren Absatz auf dem britischen Markt vergrößern. Das wurde möglich, als das bekannte englische Unternehmen Pye in Schwierigkeiten geriet. Pye, mit Sitz in Cambridge, war als typisch englisches Unternehmen von C. A. Stanley mit der Begeisterung eines Pioniers aufgebaut worden. Bei der Vermietung von Fernsehgeräten in großem Umfang hatte man sich aber verkalkuliert. Der Schlag kam so heftig, daß die Pye-Aktien an der Londoner Börse beängstigende Einbußen erlitten. Wir beschlossen, durch ein Übernahmeangebot bei Pye eine Mehrheitsposition zu erwerben. Die Transaktion war größer, als wir in diesem Rahmen gewöhnt waren. Dabei stand mir ein besonderes Ziel vor Augen. Wenn es möglich wäre, eine Zusammenarbeit mit Pye zustande zu bringen, bei der die englische Identität völlig intakt bliebe, könnte das vorbildlich sein für die Durchführung grenzübergreifender Fusionen in Europa.

Betrachtet man das Ergebnis unserer Bemühungen einige Zeit nach der Übernahme, so läßt sich feststellen, daß mein Ziel – Erhaltung der Identität – erreicht worden ist. Pye gilt noch immer als hundertprozentig englisches Unternehmen. Doch hat Pye sich dem Einfluß des Weltkonzerns, dem es nun angehört, nicht entziehen können. Der Austausch von Mitarbeitern wird fortgesetzt; eine gute Maßnahme, weil dadurch die Chancen auf Beförderung steigen. Die Zusammenarbeit im technischen und kaufmännischen Bereich entwickelt sich weiter. Man bemüht sich um gleiche Grundsätze bei der Behandlung von Problemen. Das wichtigste ist aber, daß es gelingt, die Menschen und ihre spezifischen Arbeitssituationen zu respektieren und ihre Wünsche und Fähigkeiten zu berücksichtigen, vor allem, wenn es sich um die älteren Mitarbeiter in Büro und Fabrik handelt. Mit Befriedigung stelle ich heute fest, daß die Zusammenarbeit mit den Leuten von Pye, sowohl innerhalb unserer britischen Organisation als auch innerhalb des weltweiten Philipskonzerns, gut ist und stets intensiver wird, bei wechselseitiger Anerkennung. Erfreulicherweise hat Pye einige Jahre nach der Übernahme wieder eine rentable Basis erreicht, so daß mein Vertrauen in die Zukunft des Unternehmens gerechtfertigt war.

Interessant und aussichtsreich ist auch unsere Zusammenarbeit mit Felten & Guillaume in Köln, einem führenden Hersteller von Kabeln und Kabelapparatur. Kurz nach dem Kriege hatten Loupart und ich uns in Aachen mit der Geschäftsführung von Felten & Guillaume über die Gründung der Felten & Guillaume Fernmeldetechnik in Nürnberg geeinigt. Von Anfang an wohnte ich als Mitglied des Aufsichtsrates den Besprechungen in Nürnberg bei, und dank dem Know-how, das unsere Hilversumer Fabrik im Bereich der Trägerwellentelephonie beisteuerte, kam das Unternehmen zur Blüte. Bei Langstreckentelephonie ist das Kabel genau so wichtig wie die Apparatur. Zusammenarbeit zwischen den Herstellern beider Komponenten liegt also auf der Hand. In den Niederlanden konnten wir auf eine jahrelange Zusammenarbeit mit den Nederlandse Kabelfabrieken in Delft zurückblicken. In Deutschland unterhielten wir gute Beziehungen zu Felten & Guillaume, die ausgezeichnete Kabel herstellten. Als wir die Chance bekamen, die Hälfte des F & G-Aktienkapitals von dem luxemburgischen Stahlkonzern ARBED – der 70 Prozent des Kapitals hielt – zu übernehmen, griffen wir zu. Nachdem wir einmal ins Kabelgeschäft eingestiegen waren, erweiterten wir gegen Ende meiner Amtszeit auch in den Niederlanden allmählich unsere Interessen in diesem Sektor. Die Nederlandse Kabelfabrieken (NKF) erwogen damals den Anschluß an ein großes elektrotechnisches Unternehmen, um sich Zugang zu

neuen Gebieten des Weltmarktes und zu Forschungsstätten mit einer breiteren Palette zu verschaffen. Unter diesen Umständen einigten wir uns bald mit NKF über eine Übernahme, die auch die Stahlfabrik des Unternehmens einbezog. Hier wurden u. a. Stahlbänder für den Kabelschutz hergestellt. Stahlfabrikation lag jedoch außerhalb unseres Programms. Wir würden wenig zum Wachstum dieser Fabrik beitragen können. Deshalb suchten wir hierfür Zusammenarbeit mit dem Thyssen-Konzern, der schließlich die Stahlfabrik übernahm. Auch bei NKF bemühten wir uns, die Identität des Unternehmens möglichst zu erhalten. Das war nicht nur für die Abnehmer wichtig, die gern mit denselben Leuten wie früher zu tun haben wollten, sondern auch für die Arbeitnehmer.

Nicht alle Zusammenschlüsse verliefen reibungslos. Kurz nach 1945 arbeiteten wir im Bereich der Eisenbahnsignaltechnik mit General Railway Signal Company in den Vereinigten Staaten zusammen, da die Niederländische Staatseisenbahn ihr Sicherungssystem damals nach amerikanischem Vorbild gestalten wollte. Mit General Railway Signal gründeten wir ein Gemeinschaftsunternehmen, mußten aber bald feststellen, daß geschäftliche Zusammenarbeit mit einer amerikanischen Gesellschaft, die im Ausland expandieren will, sehr schwierig sein kann. Zusammenarbeit hängt immer von den Beteiligten ab, und wenn es zwischen bestimmten Mitarbeitern nicht funkt, kann die Holdinggesellschaft wenig daran tun. Das Unternehmen wurde daher aufgelöst. Unsere Tätigkeit für die Niederländische Staatseisenbahn hatte jedoch zur Folge, daß wir die Alkmaarse Machinefabriek übernahmen, die noch stets viele Produkte für die Niederländische Staatseisenbahn herstellt. Für das Signalwesen der Eisenbahn in Holland stellen wir bei PTI in Hilversum Relais her.

Von jeher hat Philips sich darum bemüht, das Sortiment an elektrotechnischen Artikeln für den täglichen Gebrauch zu erweitern. Zuerst widmeten wir uns den kleineren Artikeln, wie Trockenrasierern und Bügeleisen, und später den größeren, wie Waschmaschinen und Kühlschränken. Marktuntersuchungen hatten uns gelehrt, daß diese Artikel gute Aussichten hatten. Solche Artikel lassen sich nicht im Handumdrehen herstellen. Zusammenarbeit erwies sich auch hier als der richtige Weg. Wir kauften große Mengen an Kühlschränken von der italienischen Firma Ignis und kamen so in Kontakt mit Giovanni Borgi, einem Selfmademan, der durch seine Herstellungsmethode und seine Marktkenntnis im Rekordtempo ein blühendes Unternehmen aufgebaut hatte. Als aufgeklärter Diktator führte er seine Geschäfte. Bald setzten wir so viele Kühlschränke ab, daß wir uns als größter Abnehmer von

Borgi mehr Sicherheiten verschaffen mußten. So kam es zu einer 50/50-Zusammenarbeit für den Fabrikationsbereich. 1972 wurden die Ignis-Werke gänzlich in den Philips-Konzern integriert. Auch dieses Unternehmen, mit Tausenden Mitarbeitern, hat seinen nationalen - italienischen - Charakter behalten. Vor Borgis unternehmerischen Qualitäten hatte ich großen Respekt gehabt. Unsere Beziehungen sind stets herzlich gewesen. 1975 ist diese romantische Persönlichkeit leider gestorben.

### Soziale Fragen

Auch als Präsident kümmerte ich mich um unsere Sozialpolitik, unter anderem bei unseren Niederlassungen im Ausland, wo ich die Bildung von »Fabrikkernen«, wie wir die Mitarbeitervertretungen nannten, die Einführung von Arbeitsanalysen und ähnliches mehr anregte. So kam es zu einem ständigen Erfahrungsaustausch zwischen unserer Sozialabteilung und den entsprechenden Abteilungen im Ausland, wobei die Geschäftsführung eines Unternehmens jedoch stets verantwortlich blieb für ihre Personalpolitik. Das gilt heute noch mehr, obgleich viele Leute meinen, alle das Ausland betreffenden Angelegenheiten würden von Eindhoven aus geregelt. Jedes Land hat seine eigenen historisch bedingten Gewohnheiten und Bräuche in der Arbeitswelt. Die Stilllegung einer Fabrik wird in Amerika anders empfunden als in Holland, und die in Frankreich geltenden Arbeitsbedingungen lassen sich nicht mit denen in Schweden vergleichen. Ehe man in diesen Dingen auf einen Nenner kommt, muß noch viel Wasser den Rhein hinunterfließen und sich auf internationalen Konferenzen ein dementsprechender Redestrom ergießen. Die Gewerkschaften halten fest an erworbenen Rechten und geben nichts davon preis; das erschwert die internationale Harmonisierung, so daß man sich fragen muß, ob sie sich jemals ganz erreichen lassen wird. Solange es aber keine Harmonisierung gibt, ist es für einen europäischen Konzern zwecklos, mit einer Gruppe internationaler Gewerkschaften über Arbeitsbedingungen in den einzelnen Ländern zu verhandeln. Auch muß jeder sich darüber im klaren sein, daß der Betriebsrat eines Unternehmens in dem Land, in dem dieses seinen Sitz hat, nicht über Investitionen oder Arbeitsbedingungen in einem anderen Land mitentscheiden kann. Man wird also sehr behutsam vorgehen müssen, wenn man Regeln aufstellen will, nach denen die Mitbestimmung im Betrieb international verwirklicht werden kann.

Selbstverständlich habe ich mich in der Zeit, in der ich im Vorstand für Personalfragen verantwortlich war, eingehend mit unserer Personalvertretung befaßt. Hier hatte Philips immer an vorderer Stelle gestanden. Schon 1923 wurden unsere »Fabrikkerne« gegründet. Ganz bewußt haben wir uns immer darum bemüht, unsere Mitarbeiter gut zu informieren. Kurz nach 1945 führten wir ein, daß der vollzählige Vorstand sich alle sechs Monate einmal einen halben Tag lang mit den Mitgliedern dieses »Kerns« besprach. Anhand von Schaubildern erläuterten wir dann den Geschäftsgang. Diese Informationen wurden sehr geschätzt, und auch die Mühe, mit der wir uns auf diese Zusammenkünfte vorbereiteten, fand allgemeine Anerkennung.

In diesen Jahren entstanden in allen niederländischen Philips-Betrieben die Betriebsräte. Auch die Betriebsratsmitglieder aus ganz Holland kamen einmal jährlich zu einem Gedankenaustausch nach Eindhoven, wobei der Eindhovener Betriebsrat als tonangebend im niederländischen Konzernbereich galt. Es lag auf der Hand, daß die Betriebsräte der niederländischen Philips-Betriebe engere Kontakte miteinander haben wollten. So entstand der »Centraal Contact Ondernemingsraden« (C. C. O.), eine jährlich mehrmals stattfindende Zusammenkunft aller Betriebsratsmitglieder, deren Vorsitz ich führte.

Besonders gern denke ich an die Zeit zurück, in der ich den Eindhovener Betriebsrat leitete. Wir besichtigten andere Großbetriebe und sorgten für Besuche, durch die unsere Betriebsratsmitglieder unsere Aufsichtsratsmitglieder bei ihrer täglichen Arbeit kennenlernten.

Unvergeßlich sind mir auch die »Plaudereien am Kamin«, die wir um die Weihnachtszeit mit dem Eindhovener Betriebsrat in unserem Tagungsort Groenendaal bei Hilvarenbeek hielten. Nach der Jahresübersicht, die ich gab, kam das Wichtigste: Jeder konnte alle Fragen stellen, die er hatte. Ich bemühte mich um möglichst gute Antworten, was auch manchmal bedeutete, daß ich eine Antwort schuldig bleiben mußte. Auch ich stellte dann meine Fragen, so daß sich hier, in einer Atmosphäre des Vertrauens und der wechselseitigen Anerkennung, lebhafte Diskussionen entspinnen konnten. Es folgte eine Mahlzeit mit den nötigen Ansprachen, und alle gingen heimwärts mit mehr Verständnis für die Probleme des anderen und mit dem festen Vorsatz, sich im nächsten Jahr aufs neue für das Unternehmen, dem wir uns verbunden fühlten, und für seine Menschen einzusetzen.

So arbeiteten wir in Eindhoven, und es war wohl nicht verwunderlich, daß ich als Vorsitzender einer C. C. O.-Sitzung anfangs eine etwas bestürzende Erfahrung machte. Ich war gewöhnt, daß unsere Eindhovener Leute meinen



Worten Glauben schenkten; nun mußte ich Sitzungen leiten, in denen mich Abgeordnete unserer Betriebe aus anderen Landesteilen deutlich merken ließen, daß sie mir zuweilen überhaupt nicht glaubten. Im Laufe der Zeit wuchs aber das Vertrauen. Nach meinem Abschied nahmen die Kontakte, die ich als Präsident mit den Betriebsräten unterhalten hatte, ein Ende. Nach wie vor treffen jedoch die Mitglieder des C. C. O. regelmäßig mit dem Vorstand zusammen, um über den Geschäftsgang und die Zukunftserwartungen informiert zu werden.

Nach meinem Rücktritt, an einem schönen Sommertag, waren die Mitglieder des Betriebsrats mit ihren Damen noch einmal zu Gast bei meiner Frau und mir im »Wielewaal«. Da wurden viele Erinnerungen an »die gute alte Zeit« aufgefrischt. Unsere Leute wollte ich nicht nur auf solch offiziellen Zusammenkünften, sondern auch an ihrem Arbeitsplatz kennenlernen. Konferenzen und Besprechungen konnten mich nicht daran hindern, von Zeit zu Zeit einfach auszubrechen und wieder einmal »in die Fabrik« zu gehen. Es ist wohltuend, sich dort umzuschauen, wo Dinge angefertigt und neue Dinge ausgedacht werden. Auch im Ausland besuche ich gern unsere Betriebe. Da ich vom Fach bin, habe ich sofort Kontakt, und so kommt es bald zu lebhaften Diskussionen mit unseren Betriebs- und Abteilungsleitern. Vor allem erscheint es mir wertvoll, wenn man sich – gerade als Präsident – in der Werkshalle umsieht. Leider hinderten mich die vielen Vorstandssitzungen zunehmend daran.

Im Lauf der Jahre erkannte ich stets deutlicher: unsere Art, mit den Mitarbeitern umzugehen, bedurfte einer gründlichen Änderung. Wir mußten ihnen mehr Verantwortung übergeben und unser Verhalten in manchen Dingen ändern. Es lag mir daran, das nicht nur mit unseren Fabrikdirektoren, sondern auch mit den Abteilungsleitern und Meistern zu besprechen. Mit der Sozialabteilung beriet ich mich über eine einstündige Ansprache, die ich vor 1400 führenden Angestellten aller Stufen halten wollte. Anfangs stand man mir skeptisch gegenüber, weil man bezweifelte, daß es einem Redner gelänge, zu einem so großen Auditorium Kontakt zu bekommen. Ich war zuversichtlich und meinte, daß mir das gelingen werde.

In unserer Jubiläumshalle entfaltete ich dann meine Ideen, zuerst vor den Führungskräften der Eindhovener Betriebe und ein weiteres Mal vor denen unserer anderen Fabriken in den Niederlanden. Die Wirkung einer solchen Aktion läßt sich kaum ermessen, aber ich halte es für die Pflicht des Unternehmers, seine Ideen über bestimmte Entwicklungen nicht nur unter seinen engsten Mitarbeitern, sondern auch unter einem größeren Kreis zu verbreiten.

Es kommt vor, daß ich manche Entwicklungen eher erkenne als meine Kollegen. Damals sprach ich über Arbeitsstrukturen, heute eine alltägliche Sache, über die Aufgabe der Chefs, den richtigen Mann am richtigen Platz einzusetzen, und besonders über die Weiterleitung von Informationen. Ich hatte festgestellt, daß viele Mitarbeiter in leitenden Positionen zwar gern möglichst viel Informationen sammeln, jedoch allzu leicht übersehen, daß ihre Untergebenen gleichfalls informiert werden wollen. Daher bleiben in der Hierarchie eines Unternehmens zu viele Informationen unterwegs stecken. Unsere leitenden Mitarbeiter müssen erkennen, daß Kommunikation unerlässlich ist. Ich meine keine ungezügelte Mitbestimmung in allen Bereichen, sondern Informationsbereitschaft und Aufgeschlossenheit der Chefs für Vorschläge ihrer Untergebenen. Der in der Produktion tätige Mann weiß nun einmal über bestimmte Einzelheiten besser Bescheid als sein Chef. Wenn in einem Unternehmen der Informationsfluß von oben nach unten reibungslos funktioniert, bildet sich von selbst ein Rückstrom von Informationen nach oben. Auf allen Ebenen einer Organisation gibt es so viele Begabungen, Kenntnisse und Erfahrungen, daß es Verschwendung wäre, sie nicht zu nutzen. Die Mitarbeiter fühlen sich befriedigt, wenn sie ihre guten Einfälle weitergeben können. Auch ein menschlicher Aspekt kommt hinzu: es steigert das Selbstwertgefühl, vom Chef um Rat gefragt zu werden. Man fühlt sich geschätzt und respektiert und wird angeregt, darüber nachzudenken, wie man mit den Kollegen noch besser zusammenarbeiten könnte. So etwas läßt sich nicht als System einführen, sondern ist eher eine Frage der inneren Einstellung dem Mitmenschen im Betrieb gegenüber. Wenn wir einen Blick für den anderen haben, entsteht diese Haltung von selbst, und wir finden die richtige Art, die Probleme zu behandeln, mit denen man sich an leitender Stelle konfrontiert sieht.

Managern kann ich nicht genug raten, sich die Mühe zu machen und vor versammelter Truppe einmal klar und ehrlich zu sagen, wie sie über bestimmte Dinge denken und in welcher Richtung sie sich ein aktives Mitdenken ihrer Leute wünschen. Wir Manager machen oft den Fehler, uns im Büro zu isolieren und zu meinen, wir träfen scharfsinnige Entscheidungen, während wir zugleich die Informationen übersehen, die uns von unten zufließen.

Meine hier skizzierten Vorstellungen über einen idealen ständigen Informationsfluß in beiden Richtungen schließen bei einem Unternehmen wie Philips auch auf hoher und höchster Ebene einen ständigen Informationsaustausch ein. Seit 1945 kommen die Direktoren und Vizedirektoren, die zusammen den leitenden Stab bilden, regelmäßig zusammen. Anfangs wa-

ren es nur einige Dutzende, später hundert und schließlich zweihundert Führungskräfte, denen der Vorstand vor der Veröffentlichung eines Quartalsberichtes eine detaillierte Übersicht über den Geschäftsgang gab. Fragen wurden gestellt und beantwortet. Oft wurden aktuelle Themen behandelt, Richtlinien besprochen, Zielsetzungen formuliert. Bis heute finden diese Zusammenkünfte statt, die großen Anklang finden. Für den Vorstand sind sie unentbehrlich zur Kontaktpflege mit denen, die an verantwortlicher Stelle stehen. Außerdem hat der Vorstand einmal im Jahr eine Zusammenkunft mit allen Gesamtprokuristen und leitenden Ingenieuren, heute fast 1000 Mann, um sie über den Geschäftsgang und die Grundsätze der Konzernpolitik zu unterrichten.

Schließlich sind noch die Aktionäre und die interessierte Öffentlichkeit zu nennen. Auch sie haben einen Anspruch auf angemessene Informationen. An erster Stelle geschieht das durch den Jahresbericht, dem ich stets viel Aufmerksamkeit gewidmet habe, vor allem in meiner Amtszeit als Präsident. Der Jahresbericht ist gleichsam ein Spiegelbild des Unternehmens. Er soll ehrlich, klar und sachlich sein; er muß genügend Einzelheiten enthalten, damit sich die Beteiligten ein richtiges Bild vom Geschäftsgang machen können; überdies soll er ansprechend aussehen und drucktechnisch einwandfrei sein. Die Hauptversammlung ist für mich ein wichtiges Ereignis, dem ich niemals mit Abneigung entgegengesehen habe, im Gegenteil. Die Jahreshauptversammlung des Philipskonzerns gehört zu den meistbesuchten in den Niederlanden. Als Vorsitzender des Aufsichtsrates habe ich sie gern geleitet, und als Präsident lag mir viel daran, die Fragen unserer Aktionäre so gut und vor allem so höflich wie möglich zu beantworten. Wurde eine nicht allzu gescheite oder eine geradezu verdächtigende Frage gestellt, so wollte ich den Frager nicht lächerlich machen oder zurechtweisen, sondern ihm richtig und sachlich antworten. Meine zwanzig Minuten lange Ansprache, die ich als Präsident zu halten hatte, bereitete ich stets sorgfältig mit zwei oder drei Mitarbeitern vor. Immer wieder prüfte ich sie, feilte daran herum, schrieb sie teilweise neu, stets mit dem Ziel, den Aktionären fundierte Informationen zu geben. In meiner letzten Ansprache als Präsident gab ich anhand einer interessanten Diaserie einen Überblick über die Geschichte unseres Konzerns.

## Besucher

Ein unablässiger Strom von Besuchern aus aller Herren Länder geht ständig bei uns ein und aus. Eine eigens dafür eingerichtete Abteilung kümmert sich um unsere Gäste. Jeder Besucher hat Anspruch auf Aufmerksamkeit, Gastfreundschaft und Information. Wenn Fürstlichkeiten, Staatsoberhäupter oder andere hohe Gäste den Niederlanden einen Staatsbesuch abstatten, steht eine Besichtigung der Philips-Werke oft auf dem Programm.

Wenn die Regierung ein Programm für Staatsbesuche aufstellt und darin auch Philips einbezieht, halte ich es für unsere Pflicht, die hohen Besucher auch fürstlich zu empfangen. Die Besuchsabteilung hatte es nicht leicht mit mir. Um alle Einzelheiten kümmerte ich mich: Was sollte besichtigt werden, was nicht, wer gab die Erklärungen? Wenn die Mitarbeiter der Besuchsabteilung ihr Programm fertig hatten, waren sie noch nicht fertig mit mir. Es war meine Gewohnheit, mich bei Führungen nicht genau an den Plan zu halten und den Besuchern selbst zu erklären, wie dies und jenes funktionierte. Hier zeigte sich nun einmal der Stolz des Fabrikanten, der meinte, was er selbst für wichtig hielt, sei auch für andere interessant. Meine Angewohnheit hatte mich etwas in Verruf gebracht, so daß für meine spontanen Explikationen stets ein gewisser Spielraum reserviert wurde.

Im Jahre 1954 sollte Kaiser Haile Selassie, damals noch eine geehrte und respektierte Person, die Niederlande besuchen. Die Herren vom Haager Protokoll hatten zwar Eindhoven in ihr Programm aufgenommen, – aber nicht Philips, sondern die DAF-Werke sollten hier besichtigt werden. Als ich das erfuhr, schaltete ich mich sofort ein und erklärte, das ginge einfach nicht, worauf es hieß, Philips sei schon so oft besucht worden und jetzt seien die DAF-Werke an der Reihe. Ich ließ nicht locker: »Meine Herren, ich finde es wunderbar, daß DAF auf dem Programm steht, aber nicht, ohne daß Sie nicht auch bei Philips hereingeschaut haben. In Den Haag versteht man das wohl nicht, aber in Äthiopien ist Philips ein Begriff, und man weiß dort, daß wir ein niederländisches Unternehmen sind. Wenn der Kaiser nicht zu uns kommt, heißt es in Addis Abeba, die Regierung und Philips lägen sich in den Haaren.«

Das half – die hohen Gäste kamen auch zu Philips und blieben eine Stunde. Königin Juliana und Prinz Bernhard, die Gastgeber, begleiteten den Kaiser. Es wurde sogar ein besonders gelungener Besuch, nicht nur für den Kaiser, sondern auch für unsere königlichen Gäste, die vom Publikum begeistert begrüßt wurden.

Erfolgreich war auch der Besuch des Schahs von Persien. Unsere Besuchsabteilung tat sich bei dieser Gelegenheit besonders hervor, indem sie dafür sorgte, daß unsere Kapelle dem Schah gerade in dem Moment, als er auf einem unserer Hochhäuser stand, vom Dach des gegenüberliegenden niedrigeren Gebäudes aus ein Ständchen brachte, – eine Ehrung, die besonderen Anklang fand. Zu unseren Besuchern gehörte auch König Baudouin von Belgien, gleichfalls in Begleitung von Königin Juliana und Prinz Bernhard. Ich habe große Achtung vor dem belgischen König, mit dem ich mehrmals in Kontakt gekommen bin. Wir hatten dafür gesorgt, daß er sich mit einigen seiner Landsleute, die bei uns arbeiteten, unterhalten konnte. Es ist erstaunlich, wieviele Belgier bei uns arbeiten, manche seit 25 oder 30 Jahren. Täglich fahren sie mit dem Bus zur Arbeit, abends geht es wieder nach Hause, weil sie weiterhin in Belgien wohnen wollen und weder Zeit noch Mühe dafür scheuen. Heutzutage sind die Verbindungen viel besser, niemand braucht mehr eine halbe Stunde zur Bushaltestelle zu radeln, viele kommen im eigenen Auto, aber alle – es sind Hunderte – wollen in ihrem Vaterland wohnen bleiben, was ich nur respektieren kann.

Unsere Besucherliste ist umfangreich. Empfänge bereiten wir sorgfältig vor, wobei wir unseren Gästen genügend Ruhepausen gönnen; auch hüten wir uns, sie zu ermüden mit langen und detaillierten Erklärungen über das, was sie besichtigen. Herzlichkeit wiegt für mich ebenso schwer wie Perfektion. Ist ein Besuch ohne Zwischenfälle verlaufen, so fühlen sich alle, die dazu beigetragen haben, reich belohnt. Jeder in den Niederlanden akkreditierte Diplomat will wenigstens einmal bei Philips gewesen sein. Da es unmöglich wäre, sie alle einzeln zu empfangen, kam uns der Gedanke, alle Diplomaten gemeinsam im Turnus von zwei oder drei Jahren einzuladen, im Sonderzug nach Eindhoven zu kommen und dort die Philips-Werke zu besuchen. Für diese Besuche stellen wir jedesmal ein gutes und wirkungsvolles Programm auf, bei dem auch die Philips-Harmonie mit von der Partie ist. Wie wir feststellen konnten, findet diese Initiative – die für uns ein gutes Beispiel von Public Relations ist – großen Anklang.

Der Empfang von Besuchern im eigenen Land gehört ebenso zur Repräsentation wie zum Beispiel die Eröffnung von Neubauten im Ausland, die nicht selten im Beisein von königlichen Gästen oder Staatspräsidenten geschieht. Auch das kann Befriedigung verschaffen. Ich denke etwa an die Eröffnung unserer neuen Hauptverwaltung in Belgien, im Jahre 1968 in Brüssel am Platz de Brouckère. Unsere belgische Organisation bestand damals 50 Jahre. In Anwesenheit König Baudouins fand aus diesem Anlaß eine akademi-

sche Sitzung statt, auf der ich im Namen des Konzerns sprach. Entgegen dem Rat meiner belgischen Freunde bediente ich mich dabei der niederländischen Sprache. Ich erinnerte daran, daß es ein oft unterschätztes Vorrecht sei, in einem zweisprachigen Land zu leben und dadurch Zugang zu zwei Kulturen zu haben. Belgien sei für mich – als Brabanter – gleichsam ein zweites Vaterland; wenn ich die Grenze überschritte, hätte ich nie das Gefühl, im Ausland zu sein. Auch unsere Aktivitäten in Belgien erwähnte ich – heute haben wir dort rund 20000 Beschäftigte –, und schließlich unterstrich ich die Bedeutung der belgisch-niederländischen Zusammenarbeit, die in manchem viel effektiver werden könne. König Baudouin sagte nachher so spontan, daß jeder Gedanke an eine bloße Höflichkeit ausgeschlossen war: »Herr Philips, mein Kompliment zu Ihren Worten!« Im übrigen meine ich, wir Niederländer sollten in Belgien mehr Mut haben, in unserer eigenen Sprache zu sprechen.

### Unsere Beziehungen mit Japan

Um 1950 ahnte man in den Niederlanden kaum, welche wichtige Rolle Japan – trotz des verlorenen Krieges – innerhalb kurzer Zeit als Industrieland spielen sollte. Loupart jedoch hatte schon damals seine Vermutungen in dieser Hinsicht und stationierte dort einen Philipsmann. Heute ist Japan für uns in vielem wichtig, und als Präsident bemühte ich mich stets um gute Beziehungen zu unseren japanischen Partnern. Unter unseren japanischen Freunden tritt vor allem Konosuke Matsushita durch seine Persönlichkeit in den Vordergrund.

Vor dem Zweiten Weltkrieg hatte Matsushita eine kleine Fabrik für Fahrradlampen gegründet, wobei ihm seine Frau eine große Stütze war. Der kleine Betrieb war die Basis dessen, was später einmal Matsushita Electric Industries werden sollte, einer der großen Konzerne Japans. Matsushita stellte Glühbirnen her, dann Radios, kurzum er baute das übliche Sortiment auf. 1951 besuchte er die Vereinigten Staaten, um Erfahrungen für den Ausbau seiner Fabriken zu sammeln. Dort lernte er einen Philipsmann kennen, der zu ihm sagte: »Wenn Sie wirklich einen guten Partner für Know-how suchen, sollten Sie zu Philips nach Eindhoven gehen.« Matsushita reiste mit einer Deputation nach Eindhoven, wo es zu Begegnungen mit unserem Vorstand kam; Gegenbesuche unsererseits folgten, und 1952 gründeten Matsushita und Philips, wenn auch nach recht mühsamen Verhandlungen, in Japan eine

Fabrik für Glühlampen und Radoröhren, die MEC (Matsushita Electronic Company). Ihre Leitung liegt bei Matsushita. Für Konosuke Matsushita war es immer Ehrensache zu beweisen, daß er gute Produkte herstellte. Und das tat er. Die Geschäftsführung war ausgezeichnet, die Erfolge waren beachtlich, nicht zuletzt dank des breiten Know-how-Stroms, der von Eindhoven nach Osaka floß. Bei solchen Formen der Zusammenarbeit sieht es manchmal danach aus, daß der empfangende Partner, der stets mehr Erfahrung erwirbt, meint, er brauche den gebenden Partner stets weniger. Bei Verhandlungen über Vertragsverlängerung kann es dann zu Wortgefechten kommen, etwa, um eine geringere Vergütung über erworbenes Know-how herauszuschlagen, zuweilen mit Erfolg. Aber dann kommen wir, die gebende Partei, wieder mit neuen Produkten und Verfahren, und wenn wir uns schließlich einig geworden sind, wird auf die neuen Erfolge so manches Gläschen Saké geleert. Unsere Zusammenarbeit gründet sich nicht nur auf verstandesmäßige Erwägungen, sondern auch auf Gefühle des Vertrauens und der Freundschaft.

Konosuke Matsushita ist sicher kein alltäglicher Fabrikant. Als Industrielher hat er einen Leitgedanken: »Wie können wir die Welt verbessern?« Die Menschen müssen einander nach Möglichkeit helfen, meint er, und sein Motto lautet: Frieden durch Wohlstand. – Ich habe mich immer gut mit ihm verstanden, und auch unsere Kinder sind freundschaftlich miteinander verbunden.

Als Präsident habe ich Japan oft besucht. Bei meinen ersten Besuchen war ich von den japanischen Autos keineswegs beeindruckt, – heute hingegen beherrscht Japan einen beträchtlichen Teil des Weltautomarktes. Die Leistungen der Japaner im Schiffbau, ihre führende Position in der Herstellung von Kameras, Ferngläsern und dergleichen, das alles verdient Bewunderung. Als Industrieller fragt man sich, worin das Geheimnis solcher Erfolge liegt. Kein Zweifel, die Japaner sind ein überaus fleißiges und lernbegieriges Volk. Als ich vor Matsushitas Mitarbeitern einmal eine Ansprache hielt, erstaunte mich der Eifer, mit dem die Zuhörer meine Worte aufschrieben. Fleiß und Lerneifer genügen aber nicht, um den Erfolg des japanischen Volkes zu erklären. Wichtig erscheint mir die Art, in der man industrielle Probleme anpackt. Hier gibt es viele Gemeinsamkeiten zwischen Amerika und Japan. Zu den starken Seiten Amerikas rechne ich, daß man geschäftlich und industriell vieles auf dieselbe Art behandelt. Ein amerikanischer Ingenieur, der von einem Unternehmen zum anderen wechselt, hat viel geringere Anpassungsschwierigkeiten als etwa sein europäischer Kollege aus Frankreich, der in Deutschland oder England arbeiten will. In Europa kann sogar die Arbeitsweise der

Unternehmen ein und derselben Branche in ein und demselben Land unterschiedlich sein. In Amerika haben die Menschen zwar individuell große Freiheiten, aber in der Industrie gelten für die Herstellung und Verkauf größtenteils dieselben Systeme. In Japan ist es ähnlich. Wenn Japaner ein Projekt starten, untersuchen sie zuerst gründlich alle seine Phasen. Ist der Beschluß zur Ausführung erst einmal gefaßt, so ist es erstaunlich, in welchem Tempo dies geschieht, mit einer strengen Disziplin, ohne vom Schema abzuweichen. Das erinnert an Amerika. Wenn dort der Präsident einer Gesellschaft entschieden hat, dies oder jenes habe zu geschehen, so geschieht es auch. Ich kenne Länder, wo es nicht so ist, wo Beschlüsse endlos revidiert und Gegenvorschläge gemacht werden. Das mag seine guten Seiten haben, vor allem bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten, aber es verzögert den Ablauf auch.

Als weiteren Vorteil bei der Industrialisierung Japans sehe ich auch die stimulierende Rolle, die dort der Staat spielt. Am wichtigsten aber ist die Haltung des japanischen Volkes. Bis heute ist es in Japan so, daß man bis zur Pensionierung bei der Firma bleibt, bei der man einst angefangen hat. Japaner haben ein starkes Gefühl der Loyalität und sind der Auffassung, daß »Arbeit adelt«. Wenn ein Japaner eine Aufgabe übernimmt, tut er es ganz und er tut es gut. Das ist für jede Industrie von Vorteil. So manches Mal habe ich es gesagt: Nach dem Zweiten Weltkrieg waren Deutschland in Europa und Japan in Asien die ärmsten Länder, und fünfzehn Jahre später die reichsten! Wie war das möglich? Durch die Fähigkeit und den Willen dieser Völker, hart zu arbeiten. In Holland haben wir diese Einstellung zwar nach dem Kriege gleichfalls festgestellt, aber heute scheint sie die Menschen nicht mehr anzusprechen. Sollten diese Eigenschaften schwinden, so bedeutet das Armut für die Zukunft. Über dieses Thema hatte ich im Januar 1976 mit Präsident Sadat von Ägypten ein Gespräch, wobei ich sagte: »Der Reichtum eines Volkes liegt weder im Gold noch im Öl oder in der Kohle, sondern einzig und allein in seinem Willen, hart zu arbeiten.« Er stimmte mir zu.

Durch unsere Tätigkeiten in Japan habe ich das Land in doppelter Hinsicht besser kennengelernt. Erstens von der rein menschlichen Seite her. Mit dem ehemaligen Ministerpräsidenten Nabusuke Kishi hatte ich häufig Kontakt, so daß ich weiß, wie sehr er sich bemühte, wiedergutzumachen, was sein Land im Kriege den Nachbarländern angetan hatte. Auf Konferenzen der Moralischen Aufrüstung habe ich Japaner kennengelernt, und auch durch meine geschäftlichen Beziehungen bekam ich mehr Einblick in ihre Persönlichkeitsstruktur. Dadurch weiß ich, daß die bei uns herrschende Auffassung, der asiatische Mensch sei verschlossen, auf einem Vorurteil beruht. Hat man mit



Japanern einmal echte Freundschaft geschlossen, so können sie ganz offen sein, und das Verhältnis zu ihnen kann genau so herzlich sein wie mit Freunden in Amerika oder Europa. Zweitens habe ich gelernt, das Land selbst ganz anders zu sehen. Wenn ich früher in Tokio war und die freundlichen, vor allem aber fleißigen Menschen sah, betrachtete ich sie nur als Konkurrenten, die sie für uns in mancher Hinsicht waren. Heute ist das anders. Wir sind jetzt selbst in Japan tätig, verkaufen dort unsere Produkte, und heute sind die Japaner für mich auch potentielle Philips-Kunden.

## Computer

Daß ein neues Produkt, mit dem man unter einem scheinbar glücklichen Stern anfängt, schließlich zu herben Enttäuschungen führen kann, haben die Großcomputer uns gelehrt. Der Anfang in den fünfziger Jahren sah so hoffnungsvoll aus. Als eine der ersten in der Welt hatte eine unserer Forschungsgruppen einen Computer hergestellt, der mit Radioröhren arbeitete. Wir machten Versuche damit und benutzten den Apparat für allerlei Berechnungen. Unser zweiter Computer arbeitete mit Transistoren, was ein großer Fortschritt war. In vielen Gebieten bot der Computer neue Möglichkeiten, die wir nutzten. Wir wandten Computertechniken bei unseren eigenen Produkten an, was u. a. bei Feuerleitgeräten große Bedeutung hatte. Sie sollten eine Rolle spielen bei der Steuerung von Werkzeugmaschinen, und weil Computerfabriken, große und kleine, überall entstanden, sahen wir Möglichkeiten, als Zulieferer von Einzelteilen in diesem Sektor eine Position zu erwerben. Unsere Hauptindustriegruppe ELCOMA (Elektronische Komponenten und Materialien) fing bald an, die neue Industrie zu beliefern. In Amerika hatten wir sogar eine kleine Fabrik, die die kleinen Ringe für magnetische Speicherung millionenfach herstellte. Diese Tätigkeiten bedeuteten für uns, daß wir selbst alles über den Computer wissen mußten, wenn wir mit der stürmischen Entwicklung in diesem neuen Gebiet Schritt halten wollten.

Anfang der sechziger Jahre hatten wir gute Kenntnisse über Computer, hatten sogar selbst einige hergestellt, meinten aber, unsere Zukunft läge in diesem neuen Sektor noch immer bei der Lieferung von Einzelteilen. Und diese begann zu stagnieren. IBM bestellte keine Ringe mehr, sondern fertigte sie selbst. Andere Hersteller verfuhrten ebenso, und wir erkannten, daß wir mit dieser erst so vielversprechenden Tätigkeit in eine Sackgasse gerieten.

Was sollten wir tun? Uns aus dem Computermarkt zurückziehen oder in ihn einsteigen?

Eine kleine Arbeitsgruppe sollte sich darüber beraten. Die Gruppe meinte, wir müßten selbst Computer herstellen, aus mehreren Gründen. Die Schätzungen über den weltweiten Bedarf an Computern waren so hoch, daß es verlockend erschien, hier mitzumachen. Wenn wir das unterließen, würde uns überdies – als großem Hersteller von Elektronik – viel von der damit verwandten Wissenschaft vorenthalten bleiben. Auch würden wir für den eigenen Betrieb Computer im Werte von vielen Millionen brauchen. Wir beschlossen, die Herstellung aufzunehmen. Zwar waren wir spät zu dieser Entscheidung gekommen, wir hofften jedoch, mit Hilfe unserer ausgezeichneten Verkaufsorganisation unseren Rückstand aufzuholen. Wir besaßen gute theoretische Kenntnisse, hatten praktische Erfahrung, konnten selbst Einzelteile herstellen, und unser Eigenbedarf an Computern war so groß, daß wir vorläufig die Hälfte unserer Produktion selbst benötigen würden.

Unsere besten Mitarbeiter machten sich an die Arbeit. Das Städtchen Apeldoorn, zentral gelegen zwischen unseren Fabriken in Hilversum (Fernmelde-technik), Hengelo (Feuerleitanlagen) und Nimwegen (Transistoren und integrierte Schaltkreise), sollte der Standort der neuen Fabrik werden. Tag und Nacht, auch am Wochenende, wurde in Apeldoorn mit Begeisterung und Elan gearbeitet, um einen für unseren Markt geeigneten Computer zu entwickeln. Noch stets bin ich voller Bewunderung für unsere Leute in Apeldoorn, denen es in kurzer Zeit gelang, einen Computer herzustellen, der dem Wettlauf gewachsen war. Inzwischen hatten wir Electrologica in Den Haag übernommen, die einen interessanten Computer produzierte, der aber nicht in das Schema unserer Apeldoorner Produktion paßte. Aus Kostengründen wurde der Computer von Electrologica aus der Produktion genommen. Eine Gruppe erfahrener Mitarbeiter aus Den Haag schalteten wir bei der Entwicklung unserer eigenen Computer ein.

Jahrelang haben wir versucht, unsere Großcomputer abzusetzen. Als Nachteil empfanden wir, daß die niederländische Regierung die heimische Computerindustrie nicht im selben Maß förderte, wie es die deutsche, britische und französische Regierung tat. Dort bekam die Computerindustrie nicht nur Aufträge vom Staat, sondern Millionenbeträge als Subventionen. Die niederländische Regierung beschränkte sich auf eine allgemeine Empfehlung an Behörden, den Philipscomputer auch einmal in Augenschein zu nehmen, wenn ein Computer angeschafft werden sollte. Eine gute Zusammenarbeit hatten wir nur mit dem Postwesen.

Im großen und ganzen blieben uns aber die Fehlschläge nicht erspart. Der Verkaufsapparat kostete Millionen, die Preise sanken, und auf jeden Computer, den wir verkauften, mußten wir Hunderttausende zulegen. Jedesmal, wenn wir ausrechneten, wann wir endlich ohne Verluste arbeiten würden, verschob sich die Rentabilitätsschwelle weiter in die Zukunft. Immer deutlicher erkannten wir, daß es nicht ohne internationale Zusammenarbeit ging, wenn wir in Europa eine wirklich lebensfähige Computerindustrie aufbauen wollten. 1971 einigten wir uns mit der französischen Compagnie Internationale pour l'Informatique (CII) und Siemens über eine Zusammenarbeit, von der wir uns viel versprachen für die Entstehung einer leistungsfähigen Computerindustrie in Europa. Diese Gruppe, Unidata, ist durch Umstände, auf die ich hier nicht eingehen möchte, die aber nicht durch Philips verursacht worden sind, leider auseinandergefallen. Nach einem vergeblichen Versuch, mit einem der Partner das Unternehmen fortzusetzen, standen wir vor der Wahl: Allein weitermachen oder uns aus dem Markt für Großcomputer zurückzuziehen. Nochmals erwogen wir alles gründlich. Allein konnten wir nicht weitermachen. Wir mußten aufhören.

Alle, die mit mir den Beschluß gefaßt hatten, die Herstellung von Großcomputern aufzunehmen, waren über diese Entwicklung tief enttäuscht. Durch Umstände, die wir selbst nicht genügend im Griff hatten, waren wir gezwungen, ein anfangs vielversprechendes Projekt aufzugeben. Ich möchte diese Dinge nicht zu schwer nehmen, wenn ich sehe, wie viele Unternehmen in der heutigen schwierigen Zeit ganz zugrunde gehen. Am härtesten ist der Fehlschlag für die Mitarbeiter, die unmittelbar an dem Projekt beteiligt waren und sich mit ganzer Kraft dafür eingesetzt haben.

Glücklicherweise hatten wir zu einem früheren Zeitpunkt Siemag übernommen, eine deutsche Fabrik für elektrische Büromaschinen, die kleine Bürocomputer herstellte. Mit Hilfe unserer leistungsfähigen Verkaufsorganisation wollen wir diesen Markt weiter ausbauen. In Frankreich haben wir noch eine Fabrik, die hervorragende Kleincomputer für Prozeßsteuerung herstellt. Wir widmen uns nun mit ganzer Kraft unseren Bürocomputern, den von Schweden entwickelten Bankterminals, unseren Computern für Prozeßsteuerung und Verteidigungszwecke sowie unseren computergesteuerten Fernschreib- und Fernsprechzentralen. Hier liegt ein weites Arbeitsfeld vor uns, und ich bin zuversichtlich, daß wir in diesem Bereich erfolgreich arbeiten werden.

## Der Kassettenrekorder

Als Präsident mußte ich mich mit so vielen Dingen befassen, daß es weder für den Leser noch für mich interessant wäre, sie auch nur auszugsweise zu behandeln. Deshalb beschränke ich mich auf einige Projekte, die für mich mit besonderen Erinnerungen verbunden sind: den Kassettenrekorder, den Heißluftmotor, die Fernmeldetechnik und das Evoluon.

Die Kassette, ursprünglich als »Taschen-Kassette« lanciert, ist eine Philips-Erfindung. Hartong, der dieses Objekt im Vorstand behandelte, sah voraus, daß die Kassette – mitsamt dem in unserer österreichischen Fabrik entwickelten dazugehörigen Rekorder – sich zu einem wichtigen Artikel entwickeln würde. Wir standen vor der schwerwiegenden Frage: Sollten wir die Kassette für uns behalten oder nicht? Hartong riet zu letzterem, geleitet von folgender Erwägung: Wenn wir die Kassette in eigener Hand behielten, würden wir im günstigsten Fall nur einen Teil des Weltmarkts erobern. Keiner Firma gelingt es je, sich des gesamten Marktes zu bemächtigen. Wenn aber jeder Fabrikant Kassettenbänder und den dazugehörigen Rekorder herstellen kann, wird es ein Artikel für die ganze Welt. Das wird die Nachfrage derart stimulieren, daß wir, auch wenn wir nur einen Teil des Marktes bedienen, weitaus mehr Kassetten und Rekorder absetzen werden, als wenn wir diese Erfindung für uns behalten.

Die Entscheidung fiel: Wir geben die Kassette frei! Es war ein Schuß ins Schwarze. Sofort machten die Japaner es uns nach, in der ganzen Welt kam der kleine Apparat nach unserem System in Gang, und so wurde der Kassettenrekorder für Philips zu einem großen Erfolg. Aber vorher passierte noch allerlei. In unserer österreichischen Fabrik wurde der Großteil der Philipsrekorder hergestellt. Im Sommer 1963 sollte der »Pocket-Rekorder« mit dem üblichen Tamtam in Wien lanciert werden. Hanneman, unser Direktor in Wien, hatte alles geregelt. Eine große Pressekonferenz sollte stattfinden, Einladungen waren versandt, wir waren startbereit. Da kam plötzlich ein Telefonanruf von Max Grundig, mit der dringenden Bitte, die Vorführung zu verschieben, weil er selbst an einer ähnlichen Sache arbeite. Nun war Grundig zwar ein großer Konkurrent von uns, aber auch ein bedeutender Abnehmer unserer Röhren und anderen Zubehörs. Außerdem hofften wir, daß er schließlich auf unser System übergehen werde. Wir wollten ihn nicht vor den Kopf stoßen, und ich bat Hanneman, die Vorführung zu verschieben. Er wehrte sich heftig, wobei es ihm weniger um die finanziellen Folgen ging als um die Blamage vor der Presse. Auch fürchtete er, die Sache würde vorzeitig

bekannt werden, – das ganze Werbematerial war bereits fertig! Unsere Lage war heikel, und ich mußte entscheiden. Nachdem ich mit Hartong alles nochmals besprochen hatte, rief ich Hanneman in Wien an: »Es tut mir wirklich leid, Herr Hanneman, und Sie dürfen stundenlang schimpfen, auf wen Sie nur wollen ... aber die Sache wird verschoben. Ich übernehme hier die volle Verantwortung, Sie übernehmen alle Unannehmlichkeiten in Wien. Es bleibt uns nichts anderes übrig. Max Grundig ist noch nicht fertig, und wenn wir jetzt starten, sind alle Chancen vertan, ihn für unser System zu gewinnen.« Durch den Aufschub konnten wir mit Grundig eine Regelung treffen, durch die auch er unser Kassettensystem übernahm. So ist schließlich alles in Ordnung gekommen.

Als wir den Kassettenrekorder einführten, war das Tonbandgerät schon lange auf dem Markt. Ehe wir anfangen, Kassettenrekorder herzustellen, hatten wir Untersuchungen vorgenommen, um festzustellen, wieviele Rekorder wir schätzungsweise verkaufen würden. Tatsächlich setzten wir dann das Doppelte ab. Das war ein Beweis für meine These, daß man einen Markt, trotz aller Untersuchungen und Prognosen, erst richtig kennenlernt, wenn man in ihn einsteigt.

### Der Heißluftmotor

Meiner Überzeugung nach ist der Philips-Stirlingmotor eines unserer Forschungsobjekte, über das die Welt lange reden wird. Ich erwähnte bereits, daß mich dieser Motor von Anfang an faszinierte, nicht zuletzt deshalb, weil Maschinenbau mein Fach ist. Nach dem Kriege hatte sich die amerikanische Marine für den Motor interessiert, die Sache jedoch nach einiger Zeit fallengelassen. In der Zwischenzeit hatten wir unsere Versuche fortgesetzt, was 1949 leider zu einem tragischen Unfall führte. Durch Explosion eines Zylinders kam unser Teamleiter, Dipl.-Ing. Meier Mattern, in Delft bei Versuchen ums Leben.

Zusammen mit Werkspoor gründeten wir die N. V. Thermomotor, die eine 400-PS-Maschine baute. Unsere Hoffnung, von der niederländischen Marine einen Versuchsauftrag zu bekommen, erfüllte sich nicht, so daß Werkspoor das kostspielige Projekt aufgab. Anfang der fünfziger Jahre gelang es uns, ein interessantes kleines Aggregat mit einer Leistung von 200 Watt zu entwickeln. Als Anmerkung sei erwähnt, daß diese Kleinaggregate nach der Sturm-

flut, die Anfang 1953 die Niederlande traf, gute Dienste leisteten bei der Energieversorgung der Rundfunksender, die im Katastrophengebiet für die Kommunikation sorgten. Hätten wir sie jedoch derart perfektionieren wollen, um sie als Massenartikel auf den Markt zu bringen, so hätte uns das schätzungsweise 6 Millionen Gulden gekostet. Über diesen Betrag verfügten wir nicht, weil das aufkommende Fernsehen unsere Mittel schon zu sehr beanspruchte. Mehr Erfolg erzielten wir mit der von Dr. Köhler entwickelten Kaltgaskühlmaschine, gleichsam dem Gegenstück zum Heißluftmotor. In der ganzen Welt gelangte sie zur Anwendung. Wir haben viele Hunderte davon hergestellt. Das kleinste Modell hat eine Kapazität von 7 Liter Flüssigluft pro Minute.

1958 zeigte eine neue Forschungsanstalt von General Motors Interesse für den Stirlingmotor. Das leitete eine lange Zeit gemeinsamer Versuche ein, bis die Amerikaner den Vertrag 1970 nicht mehr verlängerten. Gerade in dieser Zeit wurde man sich überall der Umweltverschmutzung bewußt. Das veranlaßte auch General Motors in Amerika, sich intensiv mit der Verbesserung der eigenen Motoren zu befassen und den Stirlingmotor als langfristiges Projekt aufzugeben. Als sich aber zeigte, daß weder die Gasturbine für den Antrieb des Automobils eine Lösung bot, noch das Dampfauto oder das Elektroauto mit den schweren, lebensgefährlichen Batterien Alternativen darstellten, holte Ford vor einigen Jahren das Stirlingprojekt wieder hervor und beschloß, mit Philips zusammenzuarbeiten. Der Stirlingmotor verursacht fast keine Verschmutzung, seine Leistung ist bedeutend höher als die des Benzin- und des Dieselmotors, und was den Brennstoff betrifft, ist er nicht wählerisch. Theoretisch kann er sogar auf Salatöl laufen. Ford und Philips arbeiten nun vertraglich zusammen und sind inzwischen schon ein gutes Stück vorangekommen. Einige Fordautos fahren versuchsweise mit einem Stirlingmotor. Mit einer schwedischen Gruppe und mit MAN und BMW in Deutschland haben wir Lizenzverträge geschlossen. Eine Anzahl Motoren sind bereits hergestellt, und ein mit einem Stirlingmotor ausgestatteter Omnibus (das Fahrgestell ist von DAF) hat schon viele erfolgreiche Versuchsfahrten hinter sich. Ich bin zuversichtlich, daß sich dieser leise, erschütterungsfreie, sparsame und saubere Motor auf die Dauer durchsetzen wird.

Niemand weiß jedoch besser als ich, daß der Weg zur allgemeinen Verwendung des Stirlingmotors lang und kostspielig sein wird, auch was das Auto betrifft. Es hat Jahrzehnte gedauert und ein Vermögen gekostet, ehe der Patent Benz Motorwagen Anno 1885 zu einem einigermaßen zuverlässigen Vehikel geworden war. Auch hinsichtlich des Stirlingmotors sind vielversprechende

Entwicklungen im Gang. Trotzdem sind seine Anwendungsmöglichkeiten für Philips, der niemals Kraftwagen herstellen wird, weniger interessant, als es den Anschein hat. Von den Lizenzen, die uns die Automotoren einbringen werden, können unsere Schornsteine nicht rauchen. Solche Beträge sind unbedeutend, verglichen mit unserem riesigen Forschungsaufwand, den wir normalerweise nur durch unsere eigene Produktion zurückverdienen können. Für Philips wird die Stirlingmaschine erst von Nutzen sein, wenn sie, dank ihrer allgemeinen Anwendung im Auto und der dadurch erzielten Perfektion, serienmäßig als kleiner, praktischer Motor für Haushaltsgeräte hergestellt werden kann. Ideal ist der Stirlingmotor beispielsweise für Aggregate im Caravan, wo die heutigen Aggregate mehr Lärm als Strom erzeugen. Geeignet ist er auch für den Bootsantrieb, anstelle der heutigen nicht gerade leisen Außenbordmotoren. Viele Anwendungen sind denkbar, die sich, wie es meistens der Fall ist, aus der Praxis ergeben müssen. Ich denke etwa an ein Reserve-Energie-Aggregat, das man einschaltet, wenn der Strom ausfällt – was in vielen Ländern nicht selten vorkommt. Wahrscheinlich wird diese kleine Maschine dann in denselben Geschäften zu kaufen sein, die heute unsere Waschmaschinen, Kühlschränke und anderen elektrotechnischen Artikel anbieten.

Heute mag das noch wie Zukunftsmusik klingen – aber wer dachte vor dreißig Jahren im kleinen Holland an Kassettenrekorder, Farbfernseher, Mopeds und Millionen Autos als Allgemeingut? Ich bin fest davon überzeugt, daß der Philips-Stirlingmotor in den kommenden Jahrzehnten eine breite Anwendung finden wird. Im Bereich der Traktion kann er die größte Umwälzung unseres Jahrhunderts bringen.

## Fernmeldetechnik

Auch mit Fernmeldetechnik haben wir uns von jeher intensiv befaßt. Loupart hatte davon geträumt, nun arbeiteten Tromp und ich Pläne für unsere Tätigkeit in diesem Sektor aus. Wir begannen mit Senderöhren für Kurzwellenhörfunk, es folgten Verstärker und Pupinspulen für das Fernsprechwesen und Trägerwellensysteme für Telephonie und Telegraphie. In den Niederlanden modernisierten wir nach dem Kriege die vorhandenen Fernsprechsyste-me, während wir in anderen Ländern Trägerwellenhörfunksysteme aufbauten. Viele Aufträge kamen vom französischen Fernmeldewesen, und der

Erwerb von Pye erschloß in England neue Arbeitsgebiete.

In Afrika und Indonesien suchten Nico Rodenburg und ich ständig nach neuen Möglichkeiten für die Zukunft. Rodenburg wurde, nachdem er viele Jahre an der Spitze unserer Division für Fernmeldetechnik gestanden hatte, in unseren Vorstand gewählt, um 1977 die Nachfolge Henk van Riemsdijks als Präsident des Konzerns anzutreten, den er seitdem erfolgreich im selben Geist wie seine Vorgänger leitet.

Heute sind wir weltweit führend im Bereich computer-gesteuerter Fernsprechschaltsysteme, und ich hoffe, daß es Philips weiterhin gelingen wird, seine Techniken in diesem Sektor in vielen Ländern unserer Erde zu verbreiten.

## Das Evoluon

Auf der Brüsseler Weltausstellung von 1958 zeigte Philips in einem neuen, auffallenden Pavillon ein ungewöhnliches Programm. Wir wollten all den – meistens ermüdeten – Besuchern eine echte Erfahrung zuteil werden lassen. Was wir boten, war neu und fand so viel Anklang, daß über anderthalb Millionen Besucher im Philips-Pavillon gezählt wurden. Nach der Ausstellung mußte alles abgebrochen werden.

Nachher ließ sich schwierig feststellen, inwiefern sich dieser Millionenaufwand gelohnt hatte. Ich schlug damals vor, daß wir uns künftig nicht mehr an Weltausstellungen beteiligen und das Geld statt dessen sparen sollten. In absehbarer Zeit hätten wir dann in unserer Sparbüchse genügend Mittel, um in Eindhoven ein ständiges Ausstellungsgebäude errichten zu können, das auch für Unterricht, Vorführungen und Vorträge geeignet sei. Otten und die anderen Kollegen waren mit dem Vorschlag einverstanden. Nun warteten wir nur noch auf einen Anlaß zur Gründung eines solchen Bauwerks.

Nach meiner Ernennung zum Präsidenten überlegte ich mir bald, wie unser 75jähriges Jubiläum, im Jahre 1966, zu gestalten sei. War nicht die Gründung eines Ausstellungsgebäudes genau das Richtige, um das Erreichen dieses Meilensteins gebührend hervorzuheben? Philips erlebte gerade gute Jahre, und als ich einen Vorschlag in dieser Richtung machte, waren wir uns schnell einig. Aber was für eine Art Gebäude sollte es werden? Und wer sollte es bauen?

Während eines Mittagessens besprach ich diese Fragen mit Dipl.-Ing.



Kalff, der sich immer um unsere Ausstellungsprojekte kümmerte. Es handelte sich vor allem um den Architekten. Le Corbusier, der unseren Pavillon entworfen hatte, wollten wir ein zweites Mal nicht fragen. Den Gedanken an ein internationales Preisausschreiben ließen wir bald fallen, sobald wir die Konsequenzen erwogen. Wir puzzelten und puzzelten, bis ich Kalff schließlich fragte, wie er sich ein solches Bauwerk überhaupt vorstelle. Auf die Rückseite der Speisekarte skizzierte er drei Möglichkeiten: eine Art fliegende Untertasse auf Stelzen, einen Kubus, der auf einem seiner Eckpunkte stand, und ein kugelförmiges Objekt. Vor allem die »Untertasse« erschien mir reizvoll. Wie sollte sie aussehen? Sofort fing er an zu phantasieren: das Bauwerk müsse spielerisch und graziös anmuten, mit modernen fließenden Linien. Plötzlich unterbrach ich ihn: »Aber wollen Sie das denn nicht für uns tun?« – »Meinen Sie, daß ich als Pensionär eine so große Arbeit übernehmen sollte?« – »Ich glaube sicher, daß Sie das könnten.« – »Aber dann müßte mir ein junger Architekt helfen, sonst geht es nicht.« – »Das ist kein Problem. Kennen Sie jemanden?« – »Wenn wir den jungen De Bever aus Eindhoven mal fragten?«

Kalff machte einen Entwurf, der mir sehr gefiel. Auch der Vorstand reagierte positiv, aber . . . die Kosten wurden auf etwa 9 bis 10 Millionen Gulden veranschlagt. Inzwischen hatten wir einige Ausstellungen vorbeigehen lassen, ohne uns zu beteiligen, so daß sich in der Sparbüchse einiges angesammelt hatte. Für das Gebäude hatten wir ein wunderbares Gelände im Auge, das größtenteils der Stadt Eindhoven gehörte. Ich zeigte die Skizze dem Bürgermeister und fragte ihn, wie ihm ein solches Bauwerk an dieser Stelle gefallen würde. Er meinte, unsere neue Hauptverwaltung würde sich dort gut machen, – aber die wollten wir am Boschdijk errichten, was wir später auch taten.

Unser Plan sollte Wirklichkeit werden! Meine Kollegen fanden die Idee gut, aber ich selbst war am meisten fasziniert, für mich war das Bauwerk die Krone unseres Jubiläums. Es war eine großzügige Geste der Eindhovener Stadtverwaltung, uns das betreffende Gelände als Jubiläumsgeschenk zu überlassen.

Es sollte ein Betongebäude werden. Bei den Berechnungen zeigte sich, daß man zwar für die Unterseite der »Auster« Beton nehmen konnte, daß aber die obere Schale zu schwer würde, wenn man gleichfalls Beton als Baustoff nähme. Das müßte eine Stahlkonstruktion werden. Diesen Vorschlag lehnte ich ab: Philips konnte doch nicht mit einer Konstruktion aus der Zeit des Eiffelturms ankommen! Auf's neue fingen wir zu rechnen an. Die klügsten Köpfe

wurden zugezogen, aber eines Tages suchten sie mich auf, mehr als niedergeschlagen. Es ging einfach nicht! Ich meinte, es müsse doch gehen. Schließlich fanden wir eine Lösung, die ebenso einmalig wie schön war: eine Dachkonstruktion aus Sechsecken, die durch ein graziles Betonskelett die nötige Festigkeit erhielt.

Allmählich gerieten wir in Zeitnot. Im Januar 1965 hatte ich eine Unterredung mit dem Minister für Wohnungsbau und Bauwirtschaft, kaum andert-halb Jahre vor dem Jubiläum. Für mich stand bereits fest, daß das Fest im September statt im Mai 1966 gefeiert werden sollte; niemand wußte ohnehin genau, wann Onkel Gerard die Fabrik gegründet hatte. Ich erklärte dem Minister, daß wir so schnell wie möglich anfangen müßten, und fragte ihn, ob wir die Bauarbeiter, die aufgrund einer Vereinbarung mit der Regierung für uns arbeiteten, auch für dieses Bauwerk einsetzen durften. Er lehnte ab – Wohnungen wären wichtiger. Mit großer Kühnheit schlug ich vor, er möge mir ein zusätzliches Kontingent Wohnungen zubilligen, mit deren Bau wir sofort anfangen könnten, weil wir genügend Baupläne bereitliegen hätten. Aber dann müßte uns auch erlaubt werden, sofort mit den Arbeiten für unser Jubiläumsgebäude anzufangen! Er sagte:

»Herr Philips, wenn Sie das fertig bringen, bekommen Sie die Genehmigung, aber nicht vor Mitte Juni.«

»Gut. Das läßt sich machen. Aber dann fangen wir jetzt sofort mit den Erdarbeiten an.« »Das können Sie tun, aber es muß Ihnen klar sein, daß Sie das auf eigene Gefahr tun.«

»Einverstanden, Exzellenz. Das Risiko übernehme ich.«

Höchst befriedigt kehrte ich heim. Nichts war mir willkommener als ein zusätzliches Kontingent Wohnungen. Außerdem durften wir mit den Erdarbeiten anfangen. Mit ganzer Kraft stürzten wir uns in die Arbeit. Die Konstruktion des recht ungewöhnlichen Bauwerks stellte uns vor manch schwierige Aufgabe, die wir Stück für Stück lösten. Aufmerksam verfolgte ich – getreu meiner alten Liebe zur Architektur – die einzelnen Bauabschnitte. Sonntags stieg ich mit meiner Frau und unseren Söhnen regelmäßig auf die Gerüste, um die Fortschritte in Augenschein zu nehmen.

Bald entstand ein riesiger Ausstellungsraum, den es zu füllen galt. Inzwischen hatten wir ein Team von fähigen Leuten, Ingenieuren, Architekten, Organisatoren und anderen, hinzugezogen; hier möchte ich besonders den Architekten De Bever und den Vorsitzenden des Teams, Herrn Vente, nennen. Einen Leitgedanken für unsere ständige Ausstellung hatte Prof. Dr. Jan Schouten konzipiert: die Besucher sollten die Furcht vor der stets fortschrei-

tenden Technik verlieren, indem sie mit der Technik und ihrer Entwicklung in Kontakt kamen und erkannten, wie segensreich sich diese in Vergangenheit und Gegenwart auf viele Lebensbereiche ausgewirkt hat, wie Ernährung, Gesundheit, Wohnen, Verkehr, Unterricht und viele andere.

James Gardner, der sich seinen Ruf als Ausstellungsfachmann erworben hatte, entwarf die Einrichtung, und neunzehn Arbeitsgruppen wurden mit der Anfertigung der Unterabteilungen betraut. Begeistert machten sich die Leute an die Arbeit für das »Evoluon«, wie wir das Bauwerk auf Vorschlag des Ausstellungsexperten Jacques Kleyboer getauft hatten; in diesem Namen vereinigte sich der Gedanke der Evolution mit naturwissenschaftlichen Begriffen wie Elektron, Proton und dergleichen.

Es wurde ein Wettlauf mit der Uhr. Jeden Montag vor der wöchentlichen Vorstandssitzung kamen die Herren der Evoluon-Kommission in mein Büro, um den Stand der Dinge zu besprechen. Jedesmal hörte ich, dieses oder jenes könne nicht rechtzeitig fertig werden, worauf ich gelassen antwortete: »Meine Herren, es macht nichts, wenn nicht alles fertig ist. Wir bitten die Leute von unserer Abteilungsabteilung, aus Wellpappe Attrappen herzustellen, mit denen wir die Leerräume füllen.« Etwas Ärgeres hätte ich nicht sagen können – lieber machten sie das Unmögliche möglich, ehe sie Wellpappe verwendeten! Und so führte meine List wenigstens teilweise den gewünschten Erfolg herbei.

Welches Bildungsniveau sollten wir bei unseren Besuchern voraussetzen? Wir entschieden uns für das eines Sechzehnjährigen, der eine weiterbildende Schule besucht. Ein solcher hat genügend naturwissenschaftliche Kenntnisse, um alles zu verstehen, und auch Besucher mit geringerer Vorbildung würden viele interessante neue Eindrücke gewinnen können. Den Namen Philips wollten wir nicht zu sehr hervorheben. Nur in der unteren der drei ringförmigen Etagen, die das Publikum der Reihe nach, von oben kommend, durchwandern würde, sollte einiges über die Organisation des Konzerns gezeigt werden.

Das Gebäude wurde teurer als wir veranschlagt hatten, – nicht als einziges auf der Welt. Eine Goldgrube kann das Evoluon mit rund anderthalb Millionen Besuchern im Jahr nie werden. Das Defizit beträgt weniger als 1 Prozent unseres Werbeaufwands; dem steht ein beträchtlicher Gewinn für unser Image gegenüber. Das Evoluon hat außerdem einen Etat, um die Ausstellung erneuern und anpassen zu können, was für ein solches Museum eine Seltenheit ist.

Es war für mich ein besonderes Ereignis, als Prinz Bernhard das Evoluon am

24. September 1966 feierlich eröffnete. Auch meine 88jährige Mutter war zugegen. Sie thronte in der ersten Reihe, und während meiner Ansprache konnte ich es nicht unterlassen, sie zu bitten, sich kurz zu erheben. So konnten alle, die so viel von Anton Philips als dem Vater des Konzerns gehört hatten, nun einmal die Mutter des Konzerns mit eigenen Augen sehen. Der herzliche und stürmische Applaus, der ihr zuteil wurde, tat ihr sichtlich wohl, und für mich war es einer der schönsten Augenblicke des Jubiläums.

Am selben Tag machte uns die Belegschaft den Glockenturm mit dem herrlichen Glockenspiel zum Geschenk, der neben dem Evoluon steht. Die Einweihung, bei der auch die Philips-Harmonie mitwirkte, wurde zu einem unvergesslichen Klang- und Schauspiel. Es war ein strahlend sommerlicher Tag, die Sonne funkelte auf den Instrumenten, als das Musikkorps zum ersten Mal in den neuen roten Galauniformen auftrat.

Auch auf meine Familie wartete noch ein Geschenk, eine Überraschung, die uns alle unsere Auslandsdirektoren, 141 an der Zahl, zgedacht hatten. Eines Nachmittags standen meine Frau und ich mit unseren Kindern vor unserem Haus »De Wielewaal«, um das Geschenk in Empfang zu nehmen. Wir hatten keine Ahnung, was es sein könne, und dachten an die merkwürdigsten Dinge, einschließlich eines wilden Tieres. Da kam ein Traktor mit einem Wagen angefahren, auf dem ein Glockenspiel stand, das sofort zu spielen anfang. Dieses Glockenspiel sollte einen Platz in der Nähe unseres Hauses finden. Noch heute freuen wir uns jeden Tag aufs neue daran, wenn es stündlich ein Lied spielt. Bei jedem Spaziergang durch den Wald in der Umgebung bezaubern uns die Glocken durch ihre lieblichen Klänge.

## Freude und Leid

Das Evoluon, eine bleibende Erinnerung an das 75jährige Jubiläum des Philips-Konzerns, ist inzwischen zum Wahrzeichen Eindhovens geworden. Ich liebe solche Feste. Das hat vielleicht mit meinem Brabanter Temperament zu tun, dem ich wohl auch meine Phantasie verdanke, wenn es darauf ankommt, aus einem Fest etwas zu machen. So gelang es mir zum Beispiel 1941, mitten im Kriege, anlässlich unseres 50jährigen Jubiläums für unser Personal eine Reihe Zirkusvorstellungen zu organisieren. Damals ließen wir auch einen Dokumentarfilm über das Leben bei Philips anfertigen. 1951 veranstalteten wir einen Festzug durch Eindhoven, kombiniert mit Wagenspielen. Jedes-

mal, wenn der Festzug anhielt, wurde auf den einzelnen Wagen den Zuschauern eine kurze Szene vorgespielt. 1966 konnten wir uns nicht mit einem Ausstellungsgebäude begnügen. Für ein Fest sind die Eindhovener immer zu haben, und so zauberten wir ihnen ihren Marktplatz um in einen echten Festgarten mit Teich, Musikpavillon und gemütlichen Terrassen. Ein riesiges Feuerwerk fand großen Beifall und bildete tagelang den Gesprächsstoff in der Stadt. Aber nicht nur in Eindhoven, im ganzen Lande feierte Philips. Alle Niederlassungen erhielten einen Beitrag pro Mitarbeiter, um ein eigenes Fest zu gestalten. Das führte zu originellen Ergebnissen. In vielen Betrieben tat sich das Personal zusammen, um gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen.

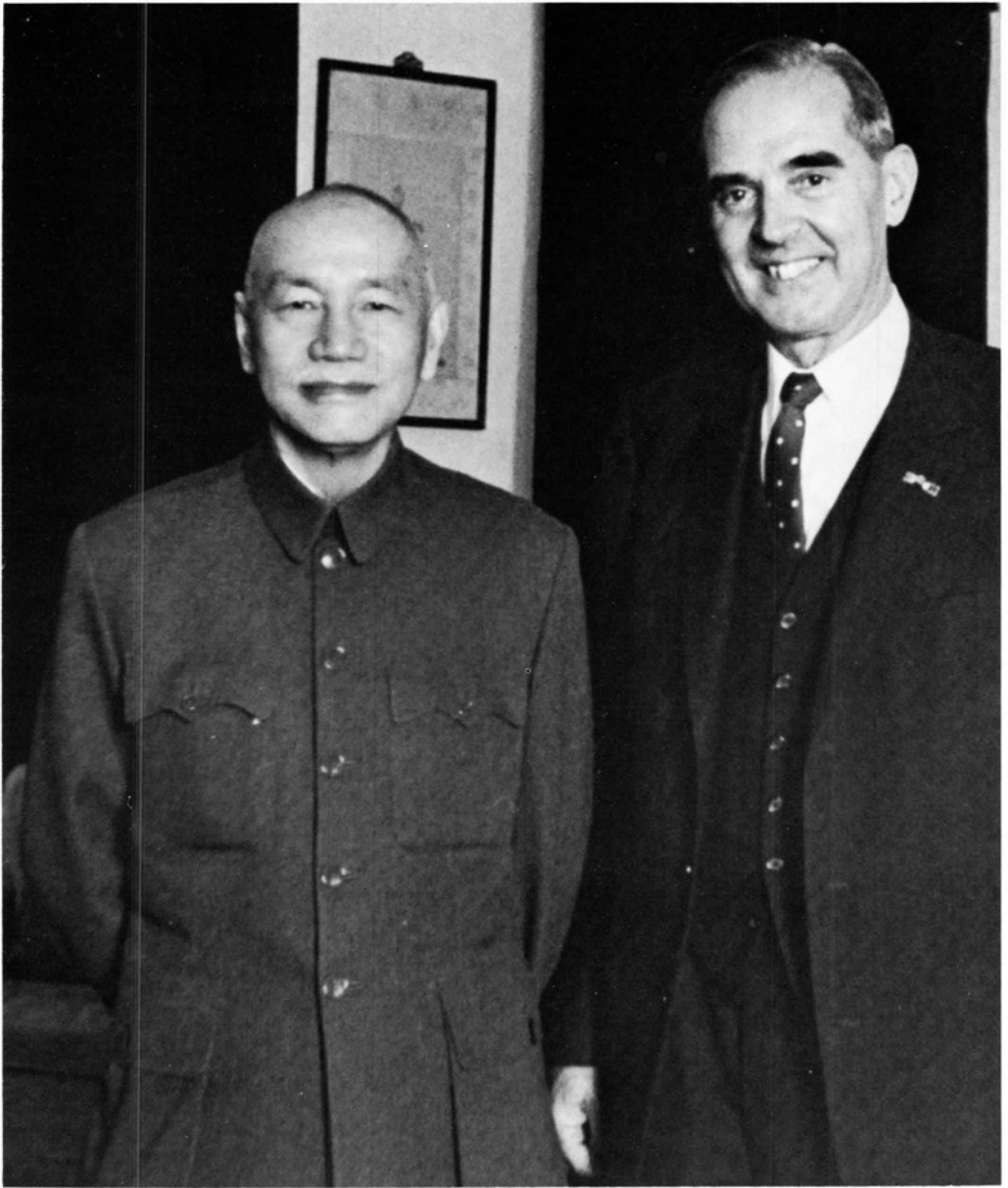
Das Jahr 1966 hatte uns Freude gebracht, – dem Konzern, meiner Frau und mir. Einige Jahre später wurden wir im persönlichen Bereich mit Trauer erfüllt. Am frühen Morgen des 4. Januar 1969 starb im Heidehaus Frans Otten, einige Tage nach seinem 72. Geburtstag. An jenem Tag hatte er sich noch recht wohl gefühlt, so daß sein Ende für uns unerwartet kam. Noch im April 1968 hatte er als Vorsitzender des Aufsichtsrates in der Hauptversammlung eine mitreißende Abschiedsrede gehalten. In seiner energischen Art, Probleme anzupacken, war er ein würdiger Nachfolger meines Vaters gewesen. Auch für die Gemeinschaft hatte er sich eingesetzt. Vorzügliche Arbeit hat er als Vorsitzender der NIWIN (Nationale Inspanning Welzijnsverzorging Indië) geleistet, ein Amt, das er keineswegs als Sinekure betrachtete. In dieser Eigenschaft hatte er Indonesien besucht. Während der Konferenz am Runden Tisch, die 1949 die Indonesien-Frage lösen sollte, ließ er eine Delegation nach Caux fliegen in der Hoffnung, dies könne zu einem guten Verhandlungsklima beitragen. Heutzutage sind solche Taten vergessen. Das Frans Otten-Bad und das Frans Otten-Stadion in Eindhoven und das Frans Otten-Tenniszentrum in Amsterdam halten seinen Namen in Ehren. Das schönste Denkmal für Frans Otten bilden aber in meinen Augen die vielen Fabriken und Betriebe, die unter seiner Leitung im In- und Ausland gegründet worden sind. Viele seiner Auffassungen und Verhaltensregeln werden bis heute bei Philips respektiert, und die Organisation des Konzerns trägt seinen bleibenden Stempel. Bei seinem Tode gedachte ich seiner als eines großen Industriellen und meines guten Freundes.

Im Dezember desselben Jahres starb meine Schwiegermutter, Digna Vlieland Hein-Myer, die ihre letzten Lebensjahre bei uns im »Wielewaal« verbracht hatte. Wir hatten sehr an ihr gehangen, ebenso unsere Kinder, für die Oma Digna ein Begriff war. Ihr Wunsch, daß ihr ein kurzes Krankenlager gegönnt sein möge, ging in Erfüllung.

Nur wenig später, am 7. März 1970, starb meine Mutter im Alter von 91 Jahren. Sie war eine hart arbeitende Frau gewesen, mit einem starken sozialen Empfinden, die sich noch bis ins hohe Alter hinein durch eine bemerkenswerte Willenskraft auszeichnete. Für ihre Rotkreuzarbeit im Ersten Weltkrieg hatte sie niederländische und belgische Ehrungen empfangen, und bei unserem 60jährigen Firmenjubiläum wurde ihr der Ritterorden des Niederländischen Löwen überreicht. In ihren letzten Lebensjahren sorgte sie als echte »mater familias« für die Korrespondenz mit vielen Nichten und Neffen. Bis tief in die Achtzig hinein hatte sie Freude am Golfspiel. Mindestens einen Abend in der Woche besuchte ich sie zu einem gemütlichen Gespräch. Bis zuletzt interessierte sie sich für die Firma, über die ich ihr nie genug erzählen konnte. Ob es sich um die Eröffnung einer Fabrik, die Ernennung eines Vorstandsmitglieds oder um die Erlebnisse auf einer Reise handelte, immer hörte sie gespannt zu. Die größte Bewunderung hatten wir dafür, daß sie niemals über die Beschwerlichkeiten des Alters klagte, sogar, als sie nicht mehr laufen konnte und die Tage im Rollstuhl verbringen mußte. Für uns, ihre Kinder und Enkel, wurde es stets schwieriger, sie zu verstehen. Noch ein halbes Jahr vor ihrem Tod unterzog sie sich mit Erfolg einer Bauchoperation, aber die bösartige Krankheit gewann schließlich die Oberhand. Zum Glück war ihr Lebensende sanft und schmerzlos. Ihren treuen Pflegerinnen können wir nicht dankbar genug sein.

### Abschied als Präsident

1971 kam der Zeitpunkt näher, zu dem ich das Amt des Präsidenten meinem Nachfolger übergeben mußte. In aller Ruhe sah ich diesem Tag entgegen. Mehrmals hatte ich festgestellt, daß ansonsten fähige Führungskräfte gerade hinsichtlich ihrer Nachfolge die verkehrte Entscheidung getroffen hatten, so daß ihre eigenen vortrefflichen Leistungen dadurch größtenteils zunichte gemacht wurden. Im Vorstand waren wir uns darüber einig, daß mein Schwager, Jonkheer H. A. C. van Riemsdijk, der richtige Mann war, um meine Nachfolge anzutreten. Er besaß ausgezeichnete Führungsqualitäten, hatte große Erfahrungen aus der Zeit, in der ihm unsere niederländische Verkaufsorganisation unterstanden hatte, gehörte seit Jahren dem Vorstand an und hatte im Präsidium den Geschäftsgang aus unmittelbarer Nähe verfolgen können. Er analysierte genau und traf vorzugsweise dann Entscheidungen,



Begegnung mit Tschiang-Kai-schek in Taiwan

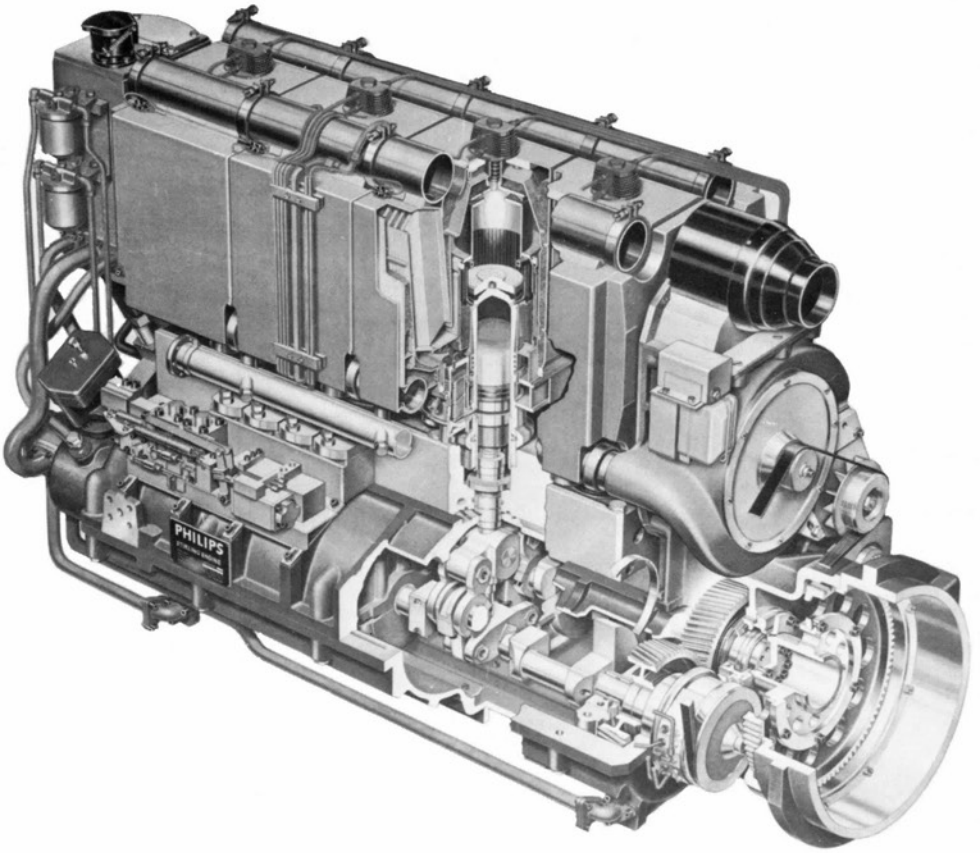






Meine Frau und ich zu Besuch bei Hirozo Tanimura, dem stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden des Matsushita-Konzerns in Osaka

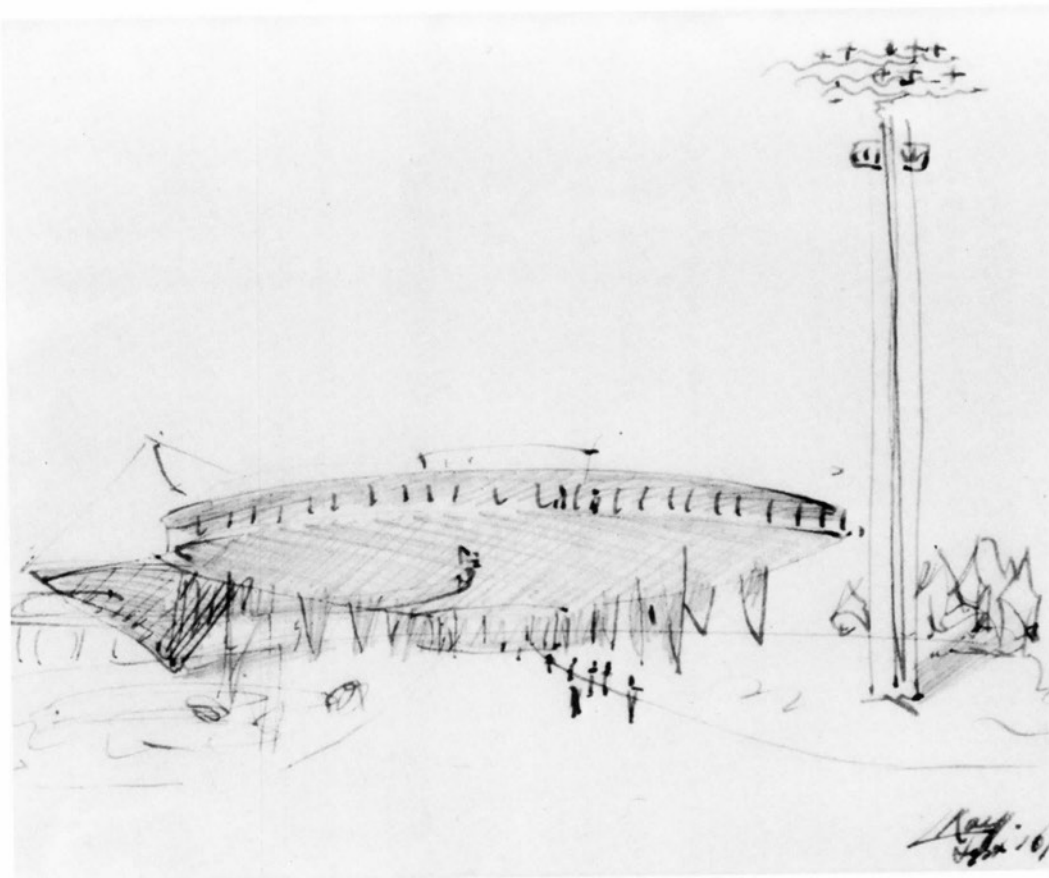
Links: Mit Konosuke Matsushita, Gründer und Präsident der Matsushita Electric Industrial Company Ltd., bei einem Denkmal, das sich vor der Hauptgeschäftsstelle des Philips-Konzerns in Eindhoven befindet. Das Denkmal stellt Pioniere der Elektrotechnik dar. In der Mitte hinter uns das Bildnis meines Vaters



Modell einer der zehn Versuchsapparate, die Philips im Jahre 1970 nach dem Stirling-Prinzip gebaut hat



Im Jahre 1970 besichtigte Dr. Roelof Krusinga, der damalige niederländische Staatssekretär für Sozialfragen und Volksgesundheit, den ersten mit einem Stirling-Motor ausgerüsteten Autobus, der die Luft nicht verschmutzt und geräuschlos funktioniert



Die erste Skizze eines Ausstellungsgebäudes, die  
Dipl.-Ing. L. G. Kalff während eines gemeinsamen  
Mittagessens zu Papier brachte



Das Evoluon in Eindhoven – die Verwirklichung dieser Gedanken drei Jahre später beim 75jährigen Jubiläum des Philips-Konzerns (1966)



Das Innere des Evoluons. Die aus Segmenten bestehende kühne Dachkonstruktion ist sichtbar



Bei der Eröffnung des Laboratoriums für junge Forscher im November 1969 unterhält sich Prinz Bernhard der Niederlande mit einigen jugendlichen Forschern



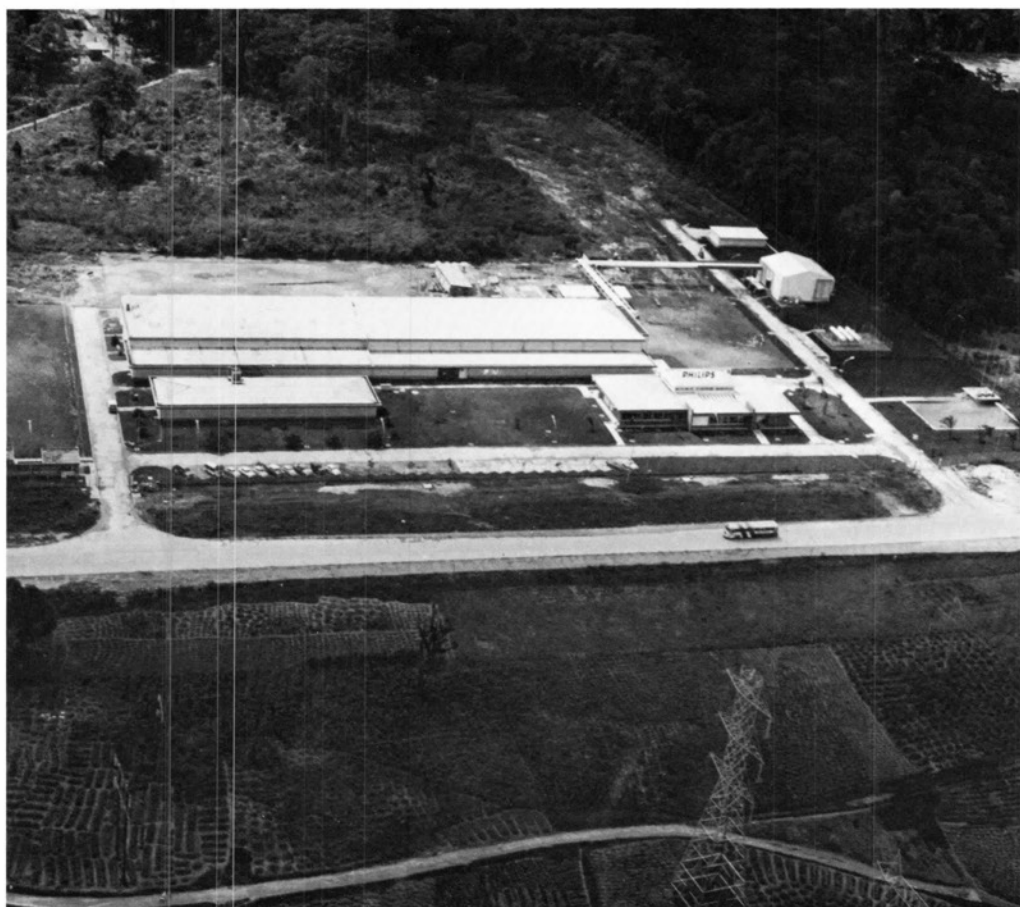
Mit dieser Kombination, bestehend aus Rundfunkempfänger, Gleichrichter und Lautsprecher, begann Philips im Jahre 1926, den niederländischen Markt zu erobern. Dies war der Anfang eines Siegeszuges, der zur Gründung von Fabriken für Rundfunkgeräte in der ganzen Welt führte





Die mit der Plumbiconröhre ausgerüstete Philips-Fernsehkamera. Diese Röhre, die für das Farbfernsehen eine gewaltige Verbesserung darstellte, wird heute weltweit eingesetzt





Luftaufnahme unserer Fabrik für Fernmelde- und Beleuchtungsanlagen in Recife kurz nach ihrer Eröffnung im Jahre 1970. Sechs Jahre später ist die Fabrik dreimal so groß

Links: Ankunft in Recife/Brasilien in Gesellschaft meiner Frau Sylvia und meines ältesten Sohnes Anton (1970)



Das Glockenspiel, das die Direktoren aller Philips-Unternehmen der Welt meiner Frau und mir zur 75-Jahrfeier des Philips-Konzerns schenkten



Der Tjotter »Earrebarre« (Storch) war ein Geschenk der niederländischen Philips-Mitarbeiter zu meinem vierzigjährigen Dienstjubiläum bei Philips



Am 2. Februar 1976 verlieh Prof. Dr. P. de Somer anlässlich der 550-Jahrfeier der Katholischen Universität zu Löwen (Belgien) 12 Männern die Ehrendoktorwürde. Von rechts nach links: Prof. Dr. R. L. Mössbauer (Technische Universität München), Dipl.-Ing. Dr. A. H. Boerma (früherer Generaldirektor der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen FAO), Prof. Dr. Th. A. Lambo (Universität Ibadan, Nigeria und Vize-Generaldirektor der Weltgesundheitsorganisation), Prof. Dr. P. de Somer, Rektor der Universität Löwen, und Dr. Dipl.-Ing. F. J. Philips

wenn er sich der Zustimmung seiner Kollegen sicher war. Seine Gesundheit war ausgezeichnet, er hatte einen heiteren Charakter und war sehr sportlich. Wir wußten, daß man ihn auch im Ausland seiner Fähigkeiten und seines Charakters wegen sehr schätzte.

Leicht würde mein Nachfolger es nicht haben. In der zweiten Hälfte des Jahres 1970 erlebten wir einen ernstlichen Rückschlag. Ich war mit Le Clercq eine Zeitlang im Fernen Osten auf Reisen gewesen, und bei unserer Rückkehr stellten wir fest, daß der Herbst enttäuschend gewesen war. 1971 mußten wir uns der stark veränderten Situation anpassen, was für Van Riemsdijk nicht leicht war, aber zusammen mit seinem Team meisterte er die schwierige Aufgabe.

Mein vierzigjähriges Jubiläum bei Philips und mein Abschied als Präsident lagen zeitlich nahe beieinander. Das Jubiläum sollte Mitte Januar gefeiert werden, und obwohl der Philipshimmel nicht unbewölkt war, waren alle sich einig, daß es ein strahlendes Fest werden sollte. Es mangelte denn auch nicht an Fröhlichkeit. Das Fest begann am 14. Januar mit einer großen Zusammenkunft in der Jubiläumshalle, wo mich der niederländische Wirtschaftsminister in Anwesenheit des Arbeits- und Sozialministers zum Großoffizier im Orden von Nassau-Oranien ernannte. Es fehlte nicht an Ansprachen namens des Vorstands und unserer Mitarbeiter, die meiner Frau und mir als Jubiläumsgabe ein Prachtstück von einem »Tjotter«, ein friesisches Segelboot mit dem Namen »Earrebarre«, zum Geschenk machten. Schließlich fand eine eindrucksvolle Parade statt, bei der Delegierte aller Länder, in denen wir tätig sind, mit ihren Nationalflaggen hereinmarschierten und ein typisches Geschenk aus ihrem Land überreichten. Natürlich ließ sich bei dieser Gelegenheit auch mein Karnevalsverein »De Emmers«, von meiner seit jeher so geliebten Maschinenfabrik, nicht nehmen, seinem Ehrenmitglied zu gratulieren.

In unserem Erholungsgebäude gaben wir zwei Tage später ein ganz besonderes Fest, bei dem keine vertraglich engagierten Künstler mitwirkten, sondern ausschließlich unsere eigenen Mitarbeiter, die aus ganz Europa angereist waren. Ein niederländisches Wunderkind, dessen Eltern bei Philips in Norwegen arbeiteten, spielte Klavier; man sah Tänze aus Griechenland; ein Schweizer Paar überraschte durch seine komischen Darbietungen, und es war erstaunlich, wieviele Talente sich da in den verschiedensten Bereichen hervortaten. Auch ich selbst mußte meinen bei solchen Festen üblichen Beitrag leisten, im blauen Bauernkittel, in unserer schönen Brabanter Sprache. Nach diesen Darbietungen gab es für Sylvia und mich eine große Überras-

schung. Niemals werden wir den Moment vergessen, als sich in der Halle ein Männerchor aufstellte, in dem wir die vertrauten Gesichter unserer leitenden Mitarbeiter erkannten. Da stand der »Hauptstabs-Star«, um unter der ausgezeichneten Leitung von Martin Koekelkoren, des Dirigenten des berühmten Maastrichter Star, einige speziell auf mich gemünzte Lieder zu Gehör zu geben. Das war echt Philips! Bei solchen Festen kommen oft ungewöhnliche Leistungen zustande, und so hatten sich unsere Führungskräfte, die unter manchmal schwierigen Umständen ihre Arbeit leisteten, zu einem Chor zusammengesetzt, der – ganz zu Recht – als »der teuerste Männerchor« angekündigt wurde. Später erfuhr ich, daß Martin Koekelkoren ein strenger Chorleiter gewesen war. Die internen Verhältnisse in unserer Konzernspitze kannte er nicht, es war ihm gleichgültig, ob der eine mehr zu sagen hatte als der andere, und er sagte ihnen die Meinung, wenn sie es wagten, während der Probe miteinander zu reden. Im übrigen haben sich die Herren mit großem Vergnügen der Gesangkunst befleißigt, wobei sie es, dank der Geduld und Begabung des Dirigenten, zu bemerkenswerten Ergebnissen brachten.

Meiner Frau und mir stand noch ein besonderes Ereignis bevor. Wir wurden auf Schloß Soestdijk eingeladen, wo Königin Juliana mir im Beisein von Prinz Bernhard die Goldene Verdienstmedaille überreichte, eine Auszeichnung, die seinerzeit auch mein Vater empfangen hatte. Zum damaligen Zeitpunkt war Prof. J. Th. Thijsse, der große Mann der Zuidersee- und Deltawerke, der einzige noch lebende Niederländer, dem diese Ehrung zuteil geworden war. Es gibt im Leben schöne Dinge, von denen man hofft, daß man ihrer vielleicht einmal teilhaftig wird, aber mir war nie der Gedanke gekommen, ich könnte diese Auszeichnung bekommen. Wir waren denn auch sprachlos vor Erstaunen.

An meinem 70. Geburtstag gab es auch noch ein »Fest im vierten Stock«. Diese Feste stammen aus der Zeit, als der Vorstand seine Räume noch im vierten Stock der alten Hauptverwaltung am Emmasingel hatte. Wenn zum Beispiel ein Vorstandsmitglied ein Jubiläum hatte, nutzten wir die Gelegenheit zum Feiern. Dazu erschien der Jubilar mit seiner Frau, es kamen die Kollegen, Sekretäre und Sekretärinnen, Portiers, Servierdamen, Reinmachefrauen und andere zu einem vergnüglichen Beisammensein. Diesmal hatte ich vorgeschlagen, ein Kostümfest zu veranstalten, bei dem meine Kollegen aus dem Vorstand eine Modeschau geben sollten. Dazu kleideten sie sich in die Nationaltrachten, die ich auf meinen vielen Reisen gesammelt hatte. So erschienen ein Araber, ein zentralafrikanischer Neger und viele andere, die mich in den Texten, die sie vortrugen, erbarmungslos aufs Korn nahmen.



Meine eigenen Mitarbeiter standen den Kollegen in nichts nach und führten einen Sketch auf, »Ein Tag aus dem Leben eines Präsidenten«, der große Lachstürme auslöste.

Solche Feste sind einmalig; ähnliches wird man nicht leicht bei einem Weltkonzern finden. Alle machten leidenschaftlich mit, es fehlte nicht an Hilfsmitteln für Dekorationen, aber das wichtigste waren unsere Leute, die mit Phantasie und viel Gefühl für Humor mit Ideen kamen.

Noch zweimal stand mir ein Abschied bevor. Der Abschied von der Hauptversammlung fiel mir nicht schwer, da zu erwarten war, daß ich im nächsten Jahr als Vorsitzender des Aufsichtsrates dorthin zurückkehren würde. Die Aktionäre schenkten mir als Andenken einen Kandelaber mit kleinen Flaggen aller Länder, in denen Philips Niederlassungen hat.

Ganz anders war mir beim Abschied vom Internationalen Konzernrat zumute. Zum letzten Mal sah ich alle guten Freunde von der internationalen Konzernspitze beisammen. Künftig würde Henk van Riemsdijk die Sitzung leiten. Für mich gab es hier keine Aufgabe mehr. Seit 1954 hatte ich diese stets bedeutsamen Besprechungen miterlebt, und nun wurde ich mir des Abschieds in seiner ganzen Tragweite bewußt. Einen besonderen Akzent bekam diese letzte Zusammenkunft in Lausanne durch eine eindrucksvolle Luftparade der vollständigen Philips-Luftflotte.

Das Jahrzehnt meiner Präsidentenzeit ist für mich vorbeigeflogen. Wenn ich zurückblicke, merke ich, daß es eine lange Zeit gewesen sein muß: was ist in diesen Jahren nicht alles geschehen! Ich genoß das unschätzbare Vorrecht einer guten Gesundheit, so daß es mir möglich gewesen war, weite Reisen zu machen und außerdem in Eindhoven meine Verantwortung zu tragen. Vor allem aber war ich dankbar für die gute Zusammenarbeit, die mir täglich mit den Freunden im Vorstand zuteil geworden war. Der Abschied von ihnen fiel mir am schwersten, und es ist keine Schande, daß ich sehr bewegt war, als ich jedem von ihnen am Schluß unserer letzten gemeinsamen Sitzung die Hand drückte. Mein Nachfolger Van Riemsdijk stand bereit mit einem Team hervorragender Männer wie Le Clercq, Van der Putten, Noordhof, Casimir, Breek, Pannenburg, Wijns und Van Mourik. Ihnen konnte ich vertrauensvoll mein Werk übergeben, als ich meinen Posten, erster Mann auf der Brücke, verließ.

ES IST NOCH MEHR ZU TUN

Über die Bekleidung von Ämtern im öffentlichen und wirtschaftlichen Leben dachte mein Vater und ich ganz verschieden. Er lebte fast nur für Philips, entwickelte jedoch in Eindhoven mancherlei Initiativen, die nichts mit der Firma zu tun hatten. Die Eindhovener Telefon-Gesellschaft, die Philips-Kooperation, die Gewerbeschule und die Wohnungsbauvereine sind Beispiele dafür. Verwaltungsaufgaben in Arbeitgeberverbänden überließ er gern anderen.

Im Zechenrat

Als man meinem Vater antrug, Mitglied im Zechenrat zu werden, verspürte er anfangs keine Lust dazu. Sein Schwiegervater, Gerrit de Jongh, ein Mann mit Erfahrung, redete ihm jedoch zu: »Anton, das solltest du tun. In so einem Gremium erweiterst du deinen Horizont und lernst Leute kennen, mit denen du sonst nicht in Kontakt kommst.« Mein Vater wurde dann Mitglied des Zechenrats und erfüllte dieses Amt mit großem Interesse.

Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde ich gleichfalls Mitglied des Zechenrats. Beim Wiederaufbau nahmen die Bergwerke eine Schlüsselstellung ein. Unsere Bergleute waren Fachleute und verdienten dementsprechend gut. Damals stand der Bergmannsberuf in hohem Ansehen, und die Männer an der »Kohlenfront« betrachteten sich als das Fundament der niederländischen Wirtschaft. Nach der Schließung der niederländischen Zechen ist das leider Vergangenheit geworden. Bei deutschen Bergleuten, mit denen ich auf Konferenzen in Caux mehrmals in Kontakt kam, ist der alte Berufsstolz noch spürbar.

Es war die Aufgabe des Zechenrats, die Regierung in Fragen der Rohstoffversorgung zu beraten. So konnte ich aus nächster Nähe beobachten, wie nach dem Kriege die Ölförderung aus heimischem Boden für unsere Energieversorgung wichtig wurde. Die umfangreichen Erdgasvorkommen in den

Niederlanden wurden erst um 1960 aktuell, als ich meine zehnjährige Tätigkeit beim Zechenrat beendet hatte. Zu meiner Zeit waren die Bergwerke, deren soziale und technische Aspekte mich in gleicher Weise fesselten, noch vollauf in Betrieb. Vor allem die Teamarbeit vor Ort imponierte mir. Neben der Kohlenförderung und der Kokerei kam der Stickstoffgewinnung durch die DSM (Niederländische Staatsbergwerke) stets größere Bedeutung zu. Inzwischen hat sich DSM zu einem gewaltigen Chemiekonzern entwickelt, dessen Basis jedoch noch immer die Bodenschätze der Mutter Erde bilden.

### Arbeitgeberverbände

Nach dem Zweiten Weltkrieg geriet das Gefüge der Arbeitgeberverbände ins Rutschen. Die von den Deutschen eingesetzte Organisation Woltersom, mit der Hauptgruppe Industrie und deren Unterabteilungen, verschwand natürlich von der Bildfläche. Aber gerade jetzt brauchten wir Organe zur Zusammenarbeit, und so entstanden der Niederländische Arbeitgeberverband (NVW), der sich den wirtschaftlichen Problemen seiner Mitglieder widmen sollte, und die Arbeitgeberzentrale für Sozialfragen (CSWV) als Forum für die sozialen Probleme der einzelnen Arbeitgeberverbände. Daneben gab es weiterhin die konfessionellen Arbeitgeberverbände, mit denen wir eng zusammenarbeiteten.

Durch meine Arbeit für die Fabrikantenkreise in den befreiten Gebieten und für FOEGIN, dessen Vizevorsitzender ich war, ergab es sich von selbst, daß ich mich an den neuen Organisationen beteiligte. Jahrelang gehörte ich sowohl der Geschäftsführung des NVW als auch der des CSWV an, eine Tätigkeit, die mir viel Befriedigung verschaffte. Die besten Menschen aus dem Wirtschaftsleben setzten sich hier mit aller Kraft ein, und ich gewann viele Freunde unter ihnen. Ich kam nun auch mit der »Stiftung der Arbeit« in Kontakt, einem für die damaligen niederländischen Verhältnisse ungewöhnlichen Gremium, das sich aus den Vorsitzenden der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände zusammensetzte. Die Mitglieder trafen sich jeden Freitag, um die sozialen Probleme zu besprechen und die Regierung zu beraten. Manches Mal habe ich den Sitzungen der Stiftung in meiner Eigenschaft als Vizevorsitzender des CSWV beigewohnt. Zwischen den Gewerkschaftsführern und den Vertretern der Arbeitgeberverbände herrschte damals ein Vertrauensverhältnis, das es uns ermöglichte, die Probleme in voller Offenheit zu

diskutieren. Die Belange des ausgemergelten Landes standen so sehr im Vordergrund, daß es uns nicht schwer fiel, zu einem gemeinsamen Standpunkt zu kommen. Auch dazu habe ich meinen Beitrag leisten dürfen. Lebhaft entsinne ich mich des Gewerkschaftsführers Evert Kupers, der auf einer Konferenz in Caux die in den Niederlanden erreichte Zusammenarbeit zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern in der Stiftung der Arbeit pries.

### Im Rüstungsrat

Anfang der fünfziger Jahre, als man sich in Europa der Bedrohung aus dem Osten bewußt wurde, fingen auch die Niederlande an, ihren Verteidigungsapparat besser auszurüsten. Da die Industrie hoffte, hier beteiligt zu werden, wurde der Wunsch nach regelmäßigen Kontakten mit den Beschaffungsämtern von Heer, Marine und Luftwaffe laut. Auf Ersuchen der Arbeitgeberverbände setzten der Wirtschafts- und der Verteidigungsminister den sogenannten Rüstungsrat ein, dessen Präsidenten die Industrie stellte. Mitglieder des Rates waren Vertreter des Verteidigungs-, Wirtschafts- und Außenministeriums, die Direktoren der Beschaffungsämter von Heer, Marine und Luftwaffe, der Vorsitzende des Materialamtes, die Gewerkschaftsführer und Männer aus der Industrie. Für die Industrie gehörte ich dem Rüstungsrat etwa zehn Jahre an, davon die letzten Jahre als Vorsitzender. Auch diese Arbeit habe ich gern getan.

Anfangs war es nicht leicht, Vertrauen zueinander zu gewinnen, aber nach einiger Zeit wuchs unser Verständnis für die wechselseitigen Probleme. Die militärischen Beschaffungsämter gingen davon aus, daß ihnen möglichst schnell und billig gute Waren geliefert würden. War das geschehen, so hatten sie ihr Ziel erreicht. An irgendeiner Kontinuität, die gerade für die Industrie so wichtig ist, hatten sie kein Interesse, ausgenommen die Marine. Diese war auf Werften angewiesen, die in längeren Zeiträumen dachten. Allerdings waren auch die Industriellen nicht immer verlässliche Partner. In Zeiten der Flaute drängelten sie sich, um Rüstungsaufträge zu bekommen, während sich ihre Begeisterung bei guter Auftragslage schnell verflüchtigte. Meine Arbeit im Rüstungsrat mußte ich beenden, als die internationalen Pflichten im Philips-Vorstand mich mehr und mehr beanspruchten.

## Im Aufsichtsrat von Ford-Niederland

Mehrmals wurde ich gebeten, Mitglied des Aufsichtsrates einer Aktiengesellschaft zu werden. Solche »Außen-Mitgliedschaften« von Aufsichtsräten pflegten wir vom Philips-Vorstand nicht zu übernehmen, da unsere eigenen Angelegenheiten uns zur Genüge beanspruchten. Im Jahre 1948 kam Henry Ford II. zu uns zu Besuch. Er war nicht der erste beste Fabrikant, interessierte sich für unsere Heißluftmotoren, und als er mich fragte, ob ich Mitglied des Aufsichtsrates von Ford-Niederland werden wollte, besprach ich das in unserem Vorstand.

Nun hatten viele Philips-Niederlassungen im Ausland die Form einer Aktiengesellschaft, die für ihren Aufsichtsrat Mitglieder brauchte, – erfahrene, tüchtige und einflußreiche Personen aus dem betreffenden Land. Deshalb war es für uns nicht uninteressant, wenn jemand aus unseren eigenen Reihen im eigenen Land Mitglied des Aufsichtsrates eines ausländischen Weltkonzerns würde. Es liesse sich dann feststellen, welche Wirkungsmöglichkeiten man in dieser Funktion überhaupt hatte. Wir beschlossen, daß ich Fords Angebot annehmen sollte. Als Maschinenbauingenieur hatte die Automobilherstellung überdies mein besonderes Interesse.

Nach meinem Empfinden habe ich bei Ford durchaus einiges erreichen können. Bei Philips streben wir immer konsequent danach, daß die Interessen eines Landes, in dem wir arbeiten, mit denen des Konzerns übereinstimmen. Bald mußte ich feststellen, daß die niederländische Ford-Organisation von der englischen, die die Mehrheit der Aktien hielt, stark bevormundet wurde, – zu stark, wie ich meinte. Gute Ideen, die wir vorbrachten, ließ man einfach versanden. Da ich oft nach Amerika reiste und enge persönliche Beziehungen zu Henry Ford hatte, konnte ich bewerkstelligen, daß das Amsterdamer Werk direkt Detroit unterstellt wurde. Von da an verlief alles reibungsloser. Durch die für mich stets aufschlußreichen Besuche in Detroit konnte ich mich dort mit den Vorstellungen der Hauptverwaltung vertraut machen und unseren Standpunkt vortragen. Auch in diesem Fall ließen mir meine wachsenden internationalen Verpflichtungen schließlich nicht mehr genügend Zeit, meine Aufsichtsratspflichten bei Ford gut zu erfüllen, so daß ich zurücktrat.

## Kontakte mit dem Bildungswesen

Bald nach dem Kriege besuchten mich einige Herren, die mich fragten, wie ich über eine Technische Hochschule in Brabant dächte. Nun, ich hielt eine solche für völlig überflüssig. Weshalb in Brabant eine Technische Hochschule? Genügte etwa Delft nicht mehr? Trotzdem kamen wir nach einigem Hin und Her zu dem Schluß, daß es der Mühe wert sein könnte, sich eingehender mit der Sache zu befassen. Es wurde ein Ausschuß gegründet, der im November 1947 die Arbeit aufnahm. Er sollte untersuchen, ob es erwünscht und durchführbar sei, im Süden des Landes eine Technische Hochschule zu gründen, die in den Niederlanden die zweite ihrer Art – neben der TH in Delft – sein würde.

Bald gelangten wir zu der Einsicht, daß die Niederlande eine zweite Technische Hochschule, im Süden des Landes, durchaus gebrauchen könnten. Wir überlegten, welche Standorte in Betracht kämen. Tilburg hatte bereits eine Hochschule, für Brabant kämen Den Bosch und Eindhoven, für Limburg Weert und Maastricht in Frage. Ein kleiner Ausschuß unter Vorsitz von Prof. M. J. H. Cobbenhagen van Tilburg untersuchte die Qualität der vier Städte als Standort für eine TH. Mir selbst schien Eindhoven – mit seinen gewaltigen Philipskomplexen und seinem mangelnden Klima für ein echtes Studentenleben – am wenigsten geeignet. Ich war mehr für Den Bosch, aber der Ausschuß-Cobbenhagen wies so deutlich nach, daß Eindhoven der richtige Standort sei, daß ich mich dafür gewinnen ließ. Allerdings konnten die ehemaligen »Delfter« kaum Verständnis für das Vorhaben aufbringen.

Zur Prüfung der Angelegenheit setzte die Regierung zwei weitere Ausschüsse ein, deren Vorsitz Prof. Holst führte. In beiden Ausschüssen habe ich mitgewirkt.

Der Ausschuß-Holst empfahl schließlich die Gründung zweier Technischer Hochschulen: in Eindhoven und in der Region Twente. Wieder einmal wurde ich mit einer Erscheinung konfrontiert, die mit mühsam in Gang kommenden Projekten verbunden zu sein scheint: Erst sieht es danach aus, als ob man einen Wagen bergan schieben müsse; ist man aber einmal über den Berg, so gibt es kein Halten mehr. Eindhoven sollte zuerst an die Reihe kommen. Auf einmal lief die Sache wie am Schnürchen! 1957 ließen sich die ersten Studenten immatrikulieren – viel mehr als erwartet. Alle, die sich für die TH eingesetzt hatten, fühlten sich dadurch sehr befriedigt. Das Projekt hatte mich – als einzigen Eindhovener, der von Anfang an beteiligt gewesen war – viel Zeit gekostet. Trotzdem wurde nicht ich zum Kurator ernannt, sondern Tromp,

der als Baukurator mit seinem bekannten Durchsetzungsvermögen mitgeholfen hatte, den Bau im Rekordtempo zu verwirklichen. Es war eine richtige Entscheidung; auch nur der geringste Anschein, daß die TH ein Satellit von Philips würde, mußte vermieden werden.

Ein Ausschuß unter Vorsitz von Mr. H. L.'s Jacob wies Prof. Dr. H. B. Dorgelo, einen meiner guten Freunde und Mitkämpfer für Moralische Aufrüstung, als den Mann an, der dem Studium in Eindhoven einen eigenen Charakter geben sollte. Es gelang ihm, dem ersten Rektor, ein Professorenkorps zusammenzustellen, das sich durch echten Teamgeist auszeichnete. Dabei ging es ihm nicht nur um Leute von gehörigem wissenschaftlichen Niveau, sondern vor allem um akademische Lehrer, die, statt Karrieremacher heranzuzüchten, den Studenten das Rüstzeug fürs Leben mitgäben. Die Ergebnisse zeigen, daß sich Eindhoven im technischen akademischen Unterricht der Niederlande eine eigene Position erworben hat.

Zum Glück ist die Eindhovener TH kein verlängerter Arm von Philips geworden. Selbstverständlich gibt es eine Wechselwirkung zwischen einer Anstalt, die Ingenieure ausbildet und einem Konzern, der mehr als jeder andere Ingenieure braucht. Mehrmals habe ich die Bemerkung gemacht, daß die Technischen Hochschulen uns die Ingenieure liefern, die wir brauchen, während wir ihnen die Professoren verschaffen. Für Delft war das schon seit Jahren der Fall.

Schon in den dreißiger Jahren erhielten Mitarbeiter unseres naturwissenschaftlichen Forschungslaboratoriums, unserer Hauptgeschäftsstelle und unseres Gesundheitsdienstes Berufungen an Hochschulen und Universitäten. Das war einerseits ein Verlust für Philips, stellte aber andererseits einen selbstverständlichen Beitrag zum akademischen Bildungswesen dar, dessen Früchte wir später zu pflücken hofften. Ich entsinne mich gut, daß nach dem Krieg Dr. G. W. Rathenau – ein Neffe Walter Rathenaus – in mein Büro kam mit der Mitteilung, er habe einen Ruf nach Amsterdam erhalten. Rathenau hatte sich bei uns im Bereich der Feststoffphysik große Verdienste erworben, er gehörte zu den Koryphäen unter unseren Forschern, – aber ich konnte nur sagen: »Bester Rathenau, wir können ohne Sie kaum auskommen ... aber dürfen wir Amsterdam einen guten Professor vorenthalten?« Er nahm den Ruf an, kam später aber doch zu Philips zurück, um Direktor unseres naturwissenschaftlichen Laboratoriums zu werden. Er war nicht der einzige, der zur Industrie zurückkehrte.

Das hat seine Gründe. Ein Hochschullehrer kann gerade dadurch, daß er aus der Industrie kommt, dem Stoff besonders aufgeschlossen gegenüberste-

hen. Wenn er aber seine Arbeit ernst nimmt, was viel Zeit und Mühe kostet, ist es schwierig, in lebendigem Kontakt mit der Praxis zu bleiben. Außerdem waren unsere wissenschaftlichen Mitarbeiter verwöhnter, als ihnen bewußt war. Brauchten sie für eine Untersuchung Hilfsmittel und Assistenz, so stand ihnen das alles meistens rechtzeitig zur Verfügung. Über die Kosten wurden dann, selbstverständlich innerhalb der Grenzen unseres Etats, nicht viele Worte verloren. Beim akademischen Unterricht ist das anders. Da muß ein langer Verwaltungsweg beschritten werden, ehe man bekommt, was für nötig erachtet wird. Übrigens erscheint mir die Wechselwirkung zwischen Industrie und Hochschulwesen für beide Parteien günstig. Ich kann mir kaum vorstellen, daß ein Hochschullehrer, der Jahrzehnte hintereinander Vorlesungen hält, seine Vorträge aktuell halten kann, wenn er nicht über die industriellen Entwicklungen auf dem laufenden bleibt. Oft fehlt es ihm jedoch an Zeit und Gelegenheit dazu. Es erscheint mir deshalb vom Standpunkt des akademischen Unterrichts aus nützlich, wenn ein Hochschullehrer durch einen Beraterposten den dauernden Kontakt mit der Industrie aufrechterhalten kann. Auch für die Industrie ist es wichtig, auf diese Weise zu einer wissenschaftlich orientierten Behandlung ihrer Probleme zu gelangen.

Außer mit dem akademischen Unterricht hatte ich in Eindhoven mit dem auf die industrielle Praxis ausgerichteten Unterricht zu tun. Meine Tätigkeiten galten nicht nur unserer firmeneigenen Jungenberufsschule, sondern auch der technischen Fachschule, die 1939 in Eindhoven auf Drängen meines Vaters gegründet worden war. Als der Krieg ausbrach, lagen die Pläne bereit, noch 1940 konnten wir mit dem Bau anfangen, und während des Krieges nahm die Schule ihre Unterrichtstätigkeit auf. Bei dem Bombenangriff von 1942 wurde das Schulgebäude beschädigt. Ich war damals Vorsitzender des Schulvorstands, und es gelang uns, Räumlichkeiten an verschiedenen Orten zu finden, um den Unterricht fortzusetzen. Nach dem Kriege setzte ein enormer Aufschwung der Schule in mancherlei Bereichen ein, so daß sie sich inzwischen zu einer Anstalt für den höheren Fachschulunterricht entwickeln konnte, die heute über 2500 Schüler hat, wovon 2100 Tagesschüler und 400 Abendschüler sind.

Das alles betraf Tätigkeiten im niederländischen Bildungswesen. Zu einem bestimmten Zeitpunkt war ich auch – durch ein Zusammentreffen von Umständen – aktiv für das Unterrichtswesen in . . . Äthiopien! Dabei ging es nicht um akademischen Unterricht, sondern darum, Menschen lesen und schreiben zu lehren.

1963 besuchte ich Äthiopien, wo ich ein Gespräch mit dem Minister für Er-



ziehung und Bildung hatte. Ich erzählte ihm von den Ergebnissen eines Versuchs in einem südamerikanischen Staat: dort hatte man die Menschen mit Hilfe des Rundfunks lesen und schreiben gelehrt. Der Minister sagte mir unverblümt, daß er mir nicht glaubte. Ich bemerkte: »Exzellenz, Sie haben völlig recht. Hätte man es mir vor einigen Jahren erzählt, so hätte ich es auch nicht geglaubt. Aber ich werde Ihnen binnen zwei Monaten jemanden schicken, der alles davon weiß. Der kann Sie und Ihre Schulsachverständigen darüber informieren.«

Er hielt das für eine gute Idee. Wieder in Eindhoven, erkundigte ich mich, wer der Mann sei, der alles darüber wisse. Aber diesen Mann hatten wir gar nicht! Wir fanden einen Idealisten, den wir nach Südamerika schickten, um festzustellen, was es mit dem Rundfunkkurs auf sich habe. Nach seiner Rückkehr schrieb er einen guten Bericht darüber, worauf er in unserem Auftrag nach Äthiopien ging, zwar einen Monat später, als ich versprochen hatte, aber für dortige Begriffe war das noch recht pünktlich. Es gelang ihm, die Leute so weit zu bekommen, daß ein Plan für einen Radiokurs aufgestellt wurde. Dabei mußte er ein großes Hindernis überwinden: er konnte kein Amharisch. Ohne das amharische Alphabet ging es jedoch nicht. Zum Glück halfen ihm zwei Lehrer, die über gute Englischkenntnisse verfügten, beim Entwurf eines Lese- und Schreibkurses. Dabei sollten die Schüler sich in einem Raum versammeln, um dort im Radio eine Sendung zu hören und zugleich ein Büchlein zu benutzen, das sich auf die Sendung bezog. Eine neue Schwierigkeit stellte sich ein: die Menschen, für die der Kurs gedacht war, wußten nicht, wie man etwas betrachtet! Sie hatten noch nie ein Buch besessen, nie eine Zeitung gelesen, eigentlich nie Bilder betrachtet, wie es bei uns die Kinder spielend lernen. Zuerst mußte man sie also anhand einfacher Darstellungen, wie der eines Bauern, der mit einem Ochsesgespann pflügt, mit Bildern vertraut machen. Und so fing man an, sie die Buchstaben zu lehren. Der Buchstabe A ist überall gleich: er wurde als Tor dargestellt, das einen Querbalken hatte. Und so kam das ganze amharische Alphabet an die Reihe.

Das Buch wurde nach Monaten fertig. Ein Jahr später kam ich wieder nach Äthiopien. Zusammen mit dem Minister erlebte ich die zweite Unterrichtsstunde des Kurses mit. Der Unterricht wurde für drei Altersgruppen gegeben: Kinder von 8 bis 12 Jahren, Jugendliche von 13 bis 18 Jahren und Erwachsene. Der Kurs fand in einer Schule statt. Der Lehrer saß in einem Kämmerchen mit einer Mikrofonanlage, während in den anderen Räumen die Schüler über Empfänger mithörten. Jeder Schüler hatte ein Büchlein, ein

Schreibheft und einen Bleistift vor sich, unentbehrliche Hilfsmittel, für die der Mann sorgte, der auch den Unterricht beaufsichtigte. In den Dörfern, wo der Kurs stattfand, mußte es immer jemanden geben, der lesen und schreiben konnte, um die nötige Hilfe zu leisten. Wie ich später erfahren habe, ist das Projekt zu einem großen Mißerfolg geworden. Die Jungen gingen doch lieber Fußball spielen. Auch zeigte sich, daß manche der älteren Teilnehmer doch etwas lesen und schreiben konnten. Sie hatten dann den Kurs angefangen in der Hoffnung, dadurch eine bessere Stellung zu bekommen, aber auch das war nicht die richtige Motivation. Sie gaben es auf.

Die Regierung überlegte, wie sie die Leute verpflichten könnte, dem Unterricht regelmäßig beizuwohnen. Dabei kam man auf eine recht einfache Lösung: die Kurse wurden in den Gefängnissen gegeben! Den Gefangenen blieb nichts anderes übrig, als in den Klassenraum zu gehen – und sie fanden es außerdem interessant! Wenn sie dann entlassen wurden, konnten sie lesen und schreiben. Dieses Konzept war erfolgreich. Inzwischen lief das Projekt schon zwei Jahre, unser Mann war immer noch in Äthiopien, aber wir wollten ihn nicht bis zum Sankt Nimmerleinstag dort lassen. Glücklicherweise hat die UNESCO, die Organisation der Vereinten Nationen für Erziehung, Wissenschaft und Kultur, das Projekt übernommen. Heutzutage wird in Äthiopien an mehreren Orten Unterricht per Radio gegeben, und erst kürzlich erfuhr ich, es sollten zahlreiche Radiogeräte und kleine Recorder dafür angeschafft werden. So hatte mein Gespräch mit dem Minister mancherlei Nachwirkung.

Gern möchte ich diesem Bericht hinzufügen, daß auch meine Frau regen Anteil am Unterrichtswesen nimmt. Nach dem Kriege empfand sie es als notwendig, in Eindhoven eine höhere Mädchenschule von allgemein christlicher Prägung zu gründen. Innerhalb eines Jahres kam die Schule zustande. Sylvia hat mit großem Pflichteifer über 25 Jahre lang begeistert den Vorsitz im Schulvorstand geführt.

## Luftfahrt

In den sechziger Jahren traten die Brabanter Handelskammern an mich heran mit der Bitte, den Vorsitz eines Ausschusses zu übernehmen, den sie gemeinsam gegründet hatten. Er sollte untersuchen, ob es erwünscht und durchführbar sei, in der Provinz Brabant einen zweiten nationalen Flughafen zu gründen. Da die Fliegerei stets mein Interesse hatte, wollte ich gern die

Chance nutzen und meine Erfahrungen anwenden. Da mir überdies klar war, welche Bedeutung internationale und auch interkontinentale Flugverbindungen für die Brabanter Wirtschaft haben könnten, griff ich mit beiden Händen zu.

In unserer ersten Sitzung erklärte ich, wir dürften das Problem nicht vom engen Brabanter Blickwinkel aus betrachten, sondern müßten uns an den Bedürfnissen des gesamten Rhein-Maas-Schelde-Deltas orientieren, einschließlich der Lütticher Region, des Ruhrgebiets, Brabants, Seelands und der Randstadt Holland. Wir kamen zu der Folgerung, ein neuer Flughafen müßte in dem wirtschaftlichen Schwerpunkt dieses Raumes, westlich von Tilburg, liegen, wobei die Interessen Belgiens ebenso zu berücksichtigen wären wie die Rotterdams.

Inzwischen sind Jahre vergangen – wann werden Regierung und Parlament zu einer Entscheidung gelangen? Auch wenn noch ein Jahrzehnt vergehen sollte, ehe der zweite nationale Flughafen in den Niederlanden gebaut wird, müßte möglichst bald über seinen Standort entschieden werden. Wartet man noch länger, so ist kein Platz mehr da, weil alles vollgebaut ist.

Bei all den Besprechungen über diese Frage wurde mir vor allem eines klar: das Problem, wo ein Flughafen anzulegen sei, wird meistens einseitig vom Standpunkt des Umweltschutzes und der Raumordnung aus beleuchtet, während wirtschaftliche Gesichtspunkte selten oder nie eine Rolle spielen. Jeder Kaufmann, der einen Laden eröffnen will, wählt dazu eine Stelle, an der möglichst viele künftige Kunden vorbeikommen werden. In den Flughafenausschüssen begegnet man zwar einer Phalanx von Planologen, selten aber den Sprechern der Fluggesellschaften und noch seltener den Vertretern jener, die Beförderungsdienste in Anspruch nehmen wollen wie Reisebüros, Großunternehmen und Befrachter.

Ein ähnliches Problem, das meine Energie und oft auch meine Laune strapaziert hat, betrifft die beschränkte Zivilluftfahrt des Flughafens Eindhoven. Der Eindhovener Flugplatz Welschap ist ein Militärflughafen, auf dem die Zivilluftfahrt Gastfreundschaft genießt. Die An- und Abflugschneise der einzigen Start- und Landebahn führt über das größte Eindhovener Stadtviertel Woensel. Die Bahn muß auf jeden Fall verlegt werden. Dieses Thema ist jedoch Gegen umweltschützern, die am liebsten den gesamten Flugverkehr aus der Eindhovener Region verbannen würden. Es gibt aber auch noch ein Wirtschaftsleben, für das gute Luftverbindungen notwendig und in einem Industriegebiet wie Südostbrabant sogar unentbehrlich sind. Nach jahrelangem Tauziehen zwischen den streitenden Parteien hat die Regierung nun end-

lich eine Entscheidung getroffen: Eindhoven wird eine neue Start- und Landebahn bekommen, die auch der Zivilluftfahrt dienen und die Bevölkerung kaum durch Fluglärm belästigen wird.

## ADELA

Zu meinen wichtigen internationalen Aufgaben rechne ich die Arbeit für ADELA = Atlantic Development Company for Latin America. ADELA will die soziale und wirtschaftliche Entwicklung Südamerikas fördern, indem sie das industrielle Klima für freies Unternehmertum in diesem Erdteil verbessert. Dieses Ziel soll durch Dienstleistungen im Bereich der Entwicklung, Technologie und Finanzierung und durch Erwerb von Minderheitsinteressen an vorhandenen Unternehmen und neuen, lebensfähigen Projekten erreicht werden.

ADELA ist auf erstaunlich vielseitige Weise tätig. In Venezuela greift die Gesellschaft einer Textilfabrik unter die Arme. In Ecuador ist mit ihrer Hilfe eine Flaschenfabrik gegründet worden, in Costa Rica eine Zementfabrik, in Nicaragua eine Farbenfabrik – die Reihe läßt sich beliebig verlängern. Außerdem ist ADELA imstande, bedeutende Anleihen auf dem Kapitalmarkt aufzunehmen, wodurch sie jungen Unternehmen im schwierigen Anfangsstadium Kredite zu günstigen Bedingungen geben kann.

ADELA ist 1964 gegründet worden. Unter den Gründern befanden sich Männer wie der Bankier Dr. Marcus Wallenberg, George Moore, damals Präsident der First National City Bank, und Emilio C. Collado von der Exxon Corporation. Anfangs hatte ADELA nur wenige Anteilseigner, heute sind es rund 200, darunter viele Weltkonzerne und Großbanken. In dreijährigem Wechsel wird ein Nordamerikaner oder Europäer zum Präsidenten des Aufsichtsrates ernannt. Als der amerikanische Bankier Howard Petersen im Jahre 1971 den Vorsitz einem Europäer übertragen sollte, trug man mir seine Nachfolge an. Nachdem ich mich gründlich über mein Arbeitsgebiet und die künftigen Mitarbeiter informiert hatte, übernahm ich den Vorsitz. Ich habe es nicht bereut.

Da ich Latein-Amerika viel bereist hatte, wußte ich einiges vom Ambiente dieses gewaltigen Gebiets und von seinen Zukunftsmöglichkeiten. Der Präsident von ADELA, Dr. Ernst Keller, ein seit 17 Jahren in Peru ansässiger Schweizer, widmete sich mit großer Begeisterung ohne Rücksicht auf seine

Gesundheit seiner Aufgabe. Er war ein Mann, mit dem ich gern zusammenarbeiten wollte.

Das Interessante am Konzept der ADELA war, daß wir keine karitative Einrichtung sein wollten, sondern nach Erträgen strebten. Wir wollten zeigen, daß Hilfeleistungen und Geldinvestitionen in risikotragende Projekte auf die Dauer zu positiven Ergebnissen führen können. Das bedeutete, daß wir die Kosten scharf überwachen mußten. Mir als Industriellem fiel es leichter, Geduld aufzubringen und etwas länger auf Erträge zu warten, als es meine Kollegen, die Herren Bankiers, vermochten. Sie drängten auf Ausschüttung von Dividenden, während wir von der Industrie lieber Rücklagen aufbauten. Trotzdem gelang es ADELA, in den vergangenen Jahren eine kleine Dividende auszuschütten, zuletzt 3 Prozent. Das mag zwar eine symbolische Dividende sein, ist aber ein Beweis dafür, daß wir mit Gewinn arbeiten können, wengleich dieser spärlich ist.

Meine Tätigkeit bei ADELA war mir ein willkommener Anlaß, die südamerikanischen Länder auch weiterhin zu besuchen. Ich hatte dort viele Freunde, unterhielt gute Beziehungen zu zahlreichen Staatsoberhäuptern und Ministern und interessierte mich besonders für den sozialen Fortschritt in den südamerikanischen Ländern. Immer wieder habe ich festgestellt, daß ADELA bei den jeweiligen Regierungen gerade deshalb in hohem Ansehen stand, weil wir nie irgendeine Machtposition erstrebten. Ein günstiger Umstand war schließlich, daß ich, wenn ich ein südamerikanisches Land bereiste, dort auch unsere Philips-Niederlassungen aufsuchte. Mehrmals konnte ich befriedigt feststellen, daß Initiativen, die ich während meiner Amtszeit als Präsident entwickelt hatte, einen günstigen Fortgang nahmen.

Stets bedeutete es für mich eine Herausforderung, die ADELA-Sitzungen leiten zu dürfen. Ich hatte dort mit Männern zu tun, die gewöhnt waren, in der Führung großer Unternehmen die Zügel straff in der Hand zu halten. Indem ich den Managern aus den einzelnen Ländern Gelegenheit gab, über die Tätigkeit in ihrem Gebiet zu berichten, flossen uns dort an einem einzigen Tag mehr Informationen zu, als es sonstwo in der Welt möglich gewesen wäre.

Nachdem ich meine drei Jahre als Präsident der ADELA abgedient hatte, blieb ich Mitglied des Vorstands. Die Arbeit bei ADELA, die mir noch stets viel Befriedigung gibt, hat mich vor allem gelehrt, daß viele Industrielle und Bankiers weit über die Grenzen ihres Vaterlandes hinausblickten. Sie denken weltweit. Das gilt übrigens nicht nur für die Menschen, die ich bei ADELA kennengelernt habe. Diese Mentalität habe ich bei Männern wie G. A. Wag-

ner vorgefunden, dem Chairman der Royal Dutch Shell, bei René Boël vom belgischen Solvay-Konzern, bei David Rockefeller von der Chase Manhattan Bank, und bei vielen anderen. Auch bei Dr. Albert Plesman, dem großen Gründer und Leiter der KLM, und Robert Carmichael von der Jute-Industrie in Frankreich habe ich diese Einstellung beobachtet.

Zurückblickend wird mir bewußt, wie wertvoll es für mich war, daß ich mit so vielen hervorragenden Menschen zusammenarbeiten durfte. Immer habe ich das als großes Vorrecht betrachtet. Wie schade ist es doch, daß unser ausgefülltes Leben uns so wenig Zeit läßt, diese Freundschaften zu pflegen, wenn die Zusammenarbeit zu Ende ist.

## XXI. KAPITEL

---

### ERFAHRUNG UND AUSBLICK

Wenn ich auf die 45 Jahre mit Philips zurückblicke, herrscht ein Gefühl tiefer Dankbarkeit vor. Es war ein unschätzbares Vorrecht, in einem so dynamischen Konzern in einer dynamischen Zeit arbeiten und an leitender Stelle stehen zu dürfen. Zwar mag mein Weg als Sohn vom Boß in gewisser Weise vorgezeichnet gewesen sein; aber daß es mir gelungen ist, voranzukommen, erfüllt mich mit Dankbarkeit.

Schon in meiner Jugend hatte ich viele Philipsleute gekannt, enge Mitarbeiter meines Vaters. Während meiner Studentenzeit kam ich 1925 bei einem Praktikum in unserer Maschinenfabrik mit unseren Konstrukteuren in Kontakt, Ingenieuren wie Reufel, Koning und Harry de Jong, mit denen ich später, in den dreißiger Jahren, manch saures Stück Arbeit zu einem guten Ende gebracht habe. Junge Männer von unserer Berufsschule, die 1928 bei uns anfangen, sah ich zu Konstrukteuren und Abteilungsleitern heranwachsen; später sollte ich vielen von ihnen im Ausland auf verantwortungsvollen Posten wiederbegegnen.

Am Schluß meiner Erinnerungen – alles zu Papier zu bringen, war schwieriger, als ich anfangs dachte – wird mir bewußt, mit wievielen Menschen ich zusammengearbeitet und wie gut ich sie kennengelernt habe. Nur wenige von ihnen konnte ich hier mit Namen nennen, wie sehr sie es auch alle verdient hätten. Ich mußte mich auf die beschränken, die für meinen Bericht von Bedeutung waren. Eine Ausnahme möchte ich für diejenigen machen, die mir als Sekretäre und Sekretärinnen zur Seite standen. Ohne die Pflichttreue und Zuverlässigkeit solcher Kräfte ist ein Vorstandsmitglied und sicherlich der Präsident eines Konzerns recht hilflos. Deshalb nenne ich hier mit Namen: Karel Mollerus, Nico Halbertsma, Han Planje, Theo Hermens, Henk van Essen, Willem van Straten, Teun de Leeuw, Rin de Groot und Bob Verheeke, und auch: Corrie, Gerda, Ellen, Clari, Jo und Thea. Sie haben tüchtig gearbeitet und oft sehr vertrauliche Dinge für mich behandelt.

Als Präsident hatte ich nie ein großes Sekretariat. Manche Präsidenten von Konzernen unterhalten ein umfangreiches Sekretariat und lassen viele Angelegenheiten von ihren Sekretären bearbeiten; meine Gewohnheit war es,

mich möglichst direkt mit den Leitern der Industriegruppen oder Horizontalorganisationen in Verbindung zu setzen, um Geschäftliches telefonisch oder schriftlich zu erledigen.

## Bindungen

Nach meiner Erfahrung können die Bande zwischen der Familie des Gründers und den Mitarbeitern des Unternehmens in der zweiten Generation noch eine besondere Bedeutung haben. Von meinen Eltern hatte ich die Liebe zur »Firma« geerbt, vor allem auch die Verbundenheit mit den Menschen, die dort arbeiteten. Da ich von früher Kindheit an über wichtige geschäftliche Dinge hatte reden hören und Menschen kennengelernt hatte, die in verantwortlicher Stellung tätig waren, wurden mir Kenntnisse und Erfahrungen zuteil, die entscheidend zu meiner Entwicklung beitrugen.

In dieser Hinsicht sind die Nachkommen aus Geschlechtern, die Verantwortung getragen haben, erblich bevorrechtigt, obgleich ihnen das nicht immer zu Bewußtsein kommt. In späteren Jahren erkannte ich das stets deutlicher. Im Ausland, vor allem in den Ländern Latein-Amerikas, ist es noch heute fast selbstverständlich, daß der Sohn dem Vater in der Firma nachfolgt. In Europa wird das heutzutage seltener, besonders bei Großunternehmen. An die Führungskräfte solcher Unternehmen werden so hohe Anforderungen gestellt, was ihre Leistungsfähigkeit und ihren Charakter betrifft, daß es mehr oder weniger ein Zufall ist, wenn die Nachkommen des Gründers diesen Anforderungen entsprechen. Eine »dynastische« Nachfolge kann jedoch für ein Unternehmen durchaus von Vorteil sein. Die Beibehaltung eines bekannten Namens an der Spitze kann einer Firma ein Gefühl der Stabilität geben, besonders, wenn sie weltweit Niederlassungen hat. Es entstehen dann persönliche Bindungen zwischen den Leitern der Außenposten und den Führungskräften in der Hauptverwaltung. Spielt darin eine Familientradition eine Rolle, so steigert sich das Gefühl der Sicherheit bei den Mitarbeitern, da sie wissen: »In der Hauptverwaltung sitzt jemand, der uns einer besseren Position wegen nicht im Stich läßt und sich für mich persönlich interessiert, weil er weiß, wer ich bin und was ich kann.« Überdies hat man es als Träger des Namens eines Großkonzerns im In- und Ausland leichter, sich Zutritt zu verschaffen. Es wäre unvernünftig, das nicht zu nutzen; mein Vater hat es getan, und ich bin ihm darin nachgefolgt.



Unvermeidlich ist eine leitende Position mit schweren Pflichten verbunden. Innerhalb und außerhalb des Konzerns erwartet man von einer Führungskraft ein hohes Maß an Leistungsfähigkeit. Auch das habe ich erfahren. Es gilt für jeden, der an verantwortlicher Stelle steht, und es gilt besonders für den Präsidenten. Die hohen Anforderungen, die an die körperliche Kondition von Führungskräften gestellt werden, machen eine strenge Lebensführung notwendig. Das hieß für mich, daß ich seit Jahren das Rauchen aufgegeben und auf alle Schnäpchen und Drinks verzichtet habe. Ich glaube, daß ich auch dadurch bis zuletzt leistungsfähig geblieben bin und erfolgreiche Reisen machen konnte.

Für eine gute Kondition bedarf es einiger Dinge. Erstens muß man sich Zeit zur Erholung nehmen und zweitens »abschalten« können. Hat man ein Hobby, das Bewegung und Entspannung zugleich verschafft, so ist man auf dem richtigen Weg. Beides läßt sich kombinieren, etwa beim Tennissport, den ich noch immer gern betreibe. Beim Tennisspielen ist der Körper in voller Bewegung und der Geist so angespannt, daß man alles andere vergißt. Auch andere Sportarten haben mir geholfen, fit zu bleiben und mich zu entspannen, wie Segeln, Skilaufen, Jagen und Bergwanderungen. Dem echten Klettersport habe ich mich nur in meiner Studentenzeit gewidmet. Seit einigen Jahren finde ich Erholung bei der Jagd. Dabei geht es mir nicht darum, ein schönes »Tableau« zu schießen, sondern um die Atmosphäre, den Kontakt mit den Treibern, das Zusammenspiel mit anderen Jägern, die meistens Naturliebhaber sind. Es stört mich nicht, auf der Jagd irgendwo eine halbe Stunde auf Posten zu sitzen, ohne daß etwas passiert –, bin ich doch mitten im herrlichen Buchenwald oder am Rand der Heide und sehe die Vögel ringsumher. Dabei kommt mir zugute, daß ich schon als Junge ein Vogelliebhaber war und die heimischen Vögel kenne. Solch eine halbe Stunde ist für mich Erholung an Leib und Seele. Ich fühle mich dann wie jemand, der an einem schönen See beim Angeln sitzt und sich da richtig wohl fühlt, ohne daß jeden Moment ein Fisch anbeißt. In meiner Präsidentenzeit kam ich kaum zum Jagen; seit meiner Pensionierung genieße ich die Jagdzeit im Herbst ganz bewußt. Wenn ich vom Jagen spreche, muß ich an meine treuen Freunde Jan de Bruijn und seinen Sohn Bart denken, mit denen ich viele Stunden zusammen unterwegs gewesen bin. Wieviele Stunden haben sie über die Fauna im »Wielewaal«-Wald gewacht, einschließlich des Philipsclans! Für unsere Kinder und Enkel sind Jan und Bart zum Inbegriff von Sicherheit und Abenteuer geworden.

Ich wäre unvollständig, wenn ich neben der aktiven Erholung nicht auch meine passive Erholung erwähnte: meine Anteilnahme am Wohl und Wehe

der Philips-Sport-Vereinigung PSV. Wie viele Nachmittage und Abende habe ich nicht als gespannter Zuschauer auf dem vertrauten PSV-Fußballplatz in Eindhoven verbracht, manchmal auch anderswo, wenn gegen Feijenoord in Rotterdam oder Ajax in Amsterdam gespielt wurde! Die Begeisterung für den Fußballsport teilte ich mit meinen Schwagern Frans Otten und Henk van Riemsdijk, und nicht zu vergessen mit vielen Tausenden Philipsleuten!

Die persönlichen Bande mit unseren Leuten habe ich immer geschätzt. Schon seit vierzehn Jahren fahre ich »den guten alten Bentley«, der leicht erkennbar ist. Wenn ich einen der großen Philips-Lastwagen überhole, hupe ich und grüße mit der Hand. Ein Winken ist die Antwort, und so entsteht im Vorbeifahren ein Kontakt von Mensch zu Mensch. Ähnlich ist es, wenn ich Gästen eine Fabrik zeige. Wenn einer unserer Leute dem Gast erklärt, wie eine Maschine oder ein Apparat funktioniert, wird mancher Blick stillen Einverständnisses zwischen dem Mann an der Maschine und mir gewechselt. Kleinigkeiten, die für mich zählen und für den anderen vielleicht auch.

Vielleicht wird mancher Leser sich fragen, wie es bei der dritten Generation ist. Gibt es bei ihr noch Bindungen zum väterlichen Betrieb? Ich verhehle nicht, daß ich mit Freude sehe, wie die Enkel meines Vaters, darunter meine drei Söhne, begeistert bei Philips arbeiten. Was sie schließlich erreichen werden, wird von ihnen selbst abhängen. Allmählich haben sie sich verantwortliche Positionen erarbeitet, wo sie zeigen können, was sie wert sind. Einer von ihnen, Frans Otten jr., ist vor anderthalb Jahren in den Vorstand gewählt worden.

### Vorsitzender des Aufsichtsrates

Bei meinem Abschied als Präsident wurde ich zum Vorsitzenden des Aufsichtsrates und zu seinem delegierten Mitglied ernannt. Dadurch wandelte sich die Art der Beziehung zwischen mir und dem Konzern. Ich mußte meine Aufgaben richtig einschätzen, vor allem deshalb, weil gerade damals neue Ansichten über die Funktion des Aufsichtsrates an Boden gewannen und sich auch in gesetzlicher Hinsicht manches änderte. Während die Mitglieder des Aufsichtsrates früher meist als die Vertreter der Aktionärsinteressen galten, wurden ihnen nach dem neuen Gesetz umfassendere Aufgaben übertragen, die mehr den veränderten Auffassungen über die soziale Funktion eines Un-

ternehmens entsprachen. Produzieren und Gewinn erzielen galten nun nicht länger als einziger Zweck der Wirtschaft. Merkwürdigerweise hatten wir bei Philips diese Einstellung schon viel länger. Ziemlich bald nach dem Zweiten Weltkrieg, in dem wir alle so viel mitgemacht hatten, kamen Otten und ich zusammen mit den anderen Vorstandskollegen zu der Einsicht, daß wir unsere Aufgabe in einen größeren Zusammenhang stellen mußten, der über das Fabrizieren und Verkaufen unserer Artikel hinausginge. Wir erkannten, daß das Streben nach Kontinuität eines so großen Unternehmens unsere wichtigste Aufgabe war. Damit dienten wir nicht nur den Aktionären und noch viel mehr den Mitarbeitern, sondern auch unseren Kunden, Vertragshändlern und Zulieferern. Sie alle würden geschädigt, wenn Philips nicht mehr fortbestände. Noch stärker kam uns die soziale Bedeutung des Konzerns zu Bewußtsein, und wir meinten, diese Auffassungen auch in der Satzung niederlegen zu müssen. Deshalb nahmen wir 1946 in unsere Satzung folgenden Sozialparagraphen auf: »Zur Wahrung der Interessen aller an dem Unternehmen Beteiligten bemüht sich die Aktiengesellschaft um eine langfristige Wohlstandspolitik und um ein Maximum an nützlichen Arbeitsplätzen.« Das war für uns keine Floskel, an die doch niemand glaubte, sondern Ausdruck unserer Überzeugung aufgrund der Erfahrungen des letzten Krieges. Niemand hatte uns diesen Paragraphen aufgezwungen. Unser Personal und die Gewerkschaften wußten das, und es verfehlte nicht seine Wirkung auf unsere Leute.

Der Sozialparagraph wurde uns zum Leitgedanken und Prüfstein bei künftigen Entscheidungen. Wir machten es uns zur Gewohnheit, uns zu fragen, ob ein Beschluß der langfristigen Wohlstandspolitik dienlich wäre. Bei jeder Neugründung ist es nach wie vor unser Streben, einen gesunden Betrieb mit dauerhaften und guten Arbeitsplätzen für unsere Leute zu schaffen.

Bei Philips hatten wir uns schon immer bemüht, über die Grenzen unserer Fabrikgelände hinauszublicken. Nachdem ich den Vorsitz im Aufsichtsrat übernommen hatte, wurde ich mit vielen Wandlungen konfrontiert, die auch das Gesellschaftsrecht betrafen. Manchmal fiel es mir schwer, mich den veränderten Umständen anzupassen und so viele neue Gesichtspunkte zu berücksichtigen. Vor allem die Beziehungen zwischen Aufsichtsrat und Betriebsrat haben sich grundlegend gewandelt. Die Mitglieder des Aufsichtsrates werden nun nicht mehr von den Aktionären gewählt; das Kollegium ergänzt sich heute selbst, mit der Maßgabe, daß sowohl der Betriebsrat als auch die Hauptversammlung bei der Ernennung von Aufsichtsratsmitgliedern ein Vorschlags- und Ablehnungsrecht haben. Dazu muß sich der Aufsichtsrat

mittels einer kleinen Kommission aus seiner Mitte mit dem Betriebsrat ins Einvernehmen setzen. Diese Zusammenarbeit wollte ich bei uns in einem guten Klima gedeihen lassen, und ich glaube, daß wir auf diesem Weg ein gutes Stück vorangekommen sind. Ob Zusammenarbeit gelingt, hängt immer von den beteiligten Personen ab. Die Mitglieder unseres Zentralen Betriebsrates sind Mitarbeiter mit großem Verantwortungsgefühl. Sie sind auch sehr kritisch, was ihr gutes Recht ist. Auf beiden Seiten bemüht man sich, die Probleme gut zu lösen.

Der Aufsichtsrat überwacht die Geschäftsführung des Vorstands, der seinerseits das Unternehmen führt und dafür die Verantwortung trägt. Diese Grundregel habe ich immer beachtet. Das schließt nicht aus, daß die Mitgliedschaft im Aufsichtsrat von Philips für mich eine andere Bedeutung hat als die in irgendeinem anderen Aufsichtsrat. Mein ganzes Leben ist nun einmal mit Philips verwoben. Ich wohne in Eindhoven, mein Büro als delegiertes Mitglied des Aufsichtsrates liegt im selben Stockwerk wie das, das ich als Präsident innehatte, und an allem, was sich bei Philips abspielt, nehme ich stets intensiven Anteil. Wenn ich Probleme sehe, melde ich sie dem zuständigen Mitglied unseres Aufsichtsrates zur eventuellen Behandlung. Inzwischen ist auch meine zweijährige Amtszeit als Vorsitzender des Aufsichtsrates zu Ende gegangen, weil Mitglieder dieses Gremiums nach dem niederländischen Gesellschaftsrecht ihr Amt nach Vollendung des 72. Lebensjahres niederlegen müssen. Jetzt bin ich noch für zwei Jahre Vorsitzender der Philips Holding Company und als solcher mit dem Konzern verbunden. Nach wie vor liegt mir das Wohl und Wehe des Unternehmens am Herzen, und auf meinen Auslandsreisen unterlasse ich es nie, alte Beziehungen zu pflegen und unsere Fabriken zu besuchen. Zum Glück ist es noch immer so, daß man es mir übel deuten würde, wenn ich mich nicht bei unseren Niederlassungen blicken ließe. Und manchmal habe ich das Gefühl, daß solche Besuche nützlich sind.

Ein Wunsch aus jüngeren Jahren – den ich schon erwähnt habe – ist mir inzwischen erfüllt worden: ein Ballonflug über die Alpen. Im Sommer 1977 durfte ich bei schönstem Wetter einen solchen Flug miterleben. Wir starteten im Lauterbrunner Tal, schwebten über die Jungfrau und den Aletschgletscher nach Domodossola und landeten schließlich auf dem Mottarone beim Lago Maggiore. Es war ein herrliches Erlebnis.

## Zukunftsfragen

Nach meinen 45 Philips-Jahren wird mir oft die Frage gestellt: Wie denken Sie über die Zukunft von Philips? Kann Philips immer so weiter wachsen?

Niemand kann darauf eine sichere Antwort geben. Hätte man mich 1948 – als wir einen Umsatz von 650 Millionen Gulden hatten – gefragt, ob es uns jemals gelingen würde, einen Umsatz von 30 Milliarden zu erzielen, so hätte ich wohl geantwortet: »Das weiß ich nicht.« Wenn man mich heute fragt, ob wir auf die hundert Milliarden Gulden zugehen, muß ich dieselbe Antwort geben. Die Zukunft steckt voller Fragen, vor allem für ein Großunternehmen. Die erste Frage lautet, ob man in einem Wachstumssektor arbeitet. Läßt sich der Absatz des Warensortiments, das man herstellt, steigern? Sind es Produkte, die jeder herstellen kann, oder sind die Produktionsmengen und die dafür erforderlichen Investitionen so groß, daß sich nur wenige daran wagen können? Und wenn ein Wachstum, wirtschaftlich gesehen, möglich ist, kann das Unternehmen die damit verbundenen Probleme bewältigen? Ist die Unternehmensleitung den Problemen gewachsen?

Was letzteres betrifft: Das hängt von den Menschen ab. Sind die Unternehmer imstande, andere zu inspirieren und mit Elan für die Arbeit zu erfüllen? Können sie Aufgaben delegieren und sind sie dazu bereit? Für einen Unternehmer ist der Charakter noch wichtiger als die Intelligenz, von der er so wieso schon eine gehörige Portion braucht.

Eine weitere wichtige Frage lautet: Lassen die Gemeinschaft, die Volksvertretung, die öffentliche Meinung zu, daß die Wirtschaft unbegrenzt weiterwächst? Wenn die Großunternehmen die richtige Einstellung haben und sich an die Grundsätze halten, auf die ich im folgenden eingehen möchte, – wenn sie sich also der Gemeinschaft gegenüber verantwortungsbewußt verhalten, läßt sich meiner Ansicht nach noch viel erreichen. Wenn Unternehmensleitungen sich ungeschickt oder gar falsch verhalten, wird es schwieriger.

Was das Warensortiment von Philips betrifft, sehe ich unsere Zukunft durchaus positiv. Zwar wird es sehr vom Wachstum des allgemeinen Wohlstands abhängen, ob die Nachfrage nach unseren Erzeugnissen zunehmen wird. Dabei denke ich an erster Stelle an elektronische und elektrotechnische Geräte für den Haushalt, aber auch für Krankenhäuser, deren Anzahl in der ganzen Welt noch zunehmen wird. Wenn das im gehörigen Tempo geht, werden wir genug zu tun haben. Auch der Verkehr wird uns Arbeit verschaffen. Wenn der Autoverkehr in den Entwicklungsländern ebenso intensiv wie in den Industrieländern wachsen wird, müssen wir Strecken von vielen Tau-

send Kilometern mit Straßenbeleuchtung versorgen, einschließlich der automatischen Verkehrsregelung und der Lenkung von Verkehrsströmen. Der Luftverkehr wird zunehmen, die Flughäfen müssen besser ausgestattet werden, vor allem in den Entwicklungsländern, wo die Entfernungen so riesig sind, daß sie sich durch Straßenverkehr kaum bewältigen lassen.

Auch der Bedarf an Nachrichtenmitteln ist noch nicht gedeckt. Ich denke an Fernsehsendungen über Satelliten direkt zu den Empfängern in den Häusern, oder an Fernsprechverbindungen von Mensch zu Mensch, wo man sich auch befinden möge. Die elektronischen Schaltungen, deren Abmessungen immer kleiner werden, finden stets mehr Anwendungen. Mit ihrer Hilfe wird sich z. B. die Umweltverschmutzung besser messen und beschränken lassen. Über die Entwicklung des Stirling-Motors habe ich bereits gesprochen. Auch bei diesem neuen Motor bedient man sich vieler elektronischer Hilfsmittel zur Regelung. Die Reihe läßt sich beliebig fortsetzen. Es gibt Arbeit für uns in Bereichen, von denen der Laie keine Ahnung hat. Für den Straßenverkehr braucht man in einem wasserreichen Land wie Holland Brücken, bei deren Bau es viel zu schweißen gibt. Dazu braucht man Schweißstäbe; die Schweißstellen werden wiederum durch Röntgenstrahlen überprüft, auch bei den Rohrleitungen von vielen Tausend Kilometern Länge, die heutzutage verlegt werden.

Wenn ich an die Überprüfung von Schweißnähten denke, entsinne ich mich des Rotterdamer Kaufmanns D. G. van Beuningen, der sich damit befaßte. Vor 1940 hatte er in der Nähe Rotterdams ein bescheidenes Unternehmen gegründet, den Röntgen-Technischen Dienst, um für einen seiner Mitarbeiter, der durch einen Betriebsunfall Invalide geworden war, einen geeigneten Arbeitskreis zu schaffen. Weil auch Philips sich mit solchen Arbeiten befaßte, schlug er vor, wir sollten das Unternehmen gemeinsam betreiben. Ich ging darauf ein, und der Betrieb, dessen Anteile Van Beuningen und Philips je zur Hälfte hielten, entwickelte sich günstig. Da wir regelmäßig zu zweit eine »Hauptversammlung« hielten, lernte ich ihn gut kennen. Van Beuningen war ein Kaufmann und Unternehmer großen Stils, von dem ich viel lernen konnte. Einmal sagte er zu mir: »Wenn wir wieder einen Aufschwung erleben, werde ich mich davor hüten, denselben Fehler wie 1928 zu machen. Damals haben wir einfach zu stark expandiert und uns übernommen. Die Krise, die wir danach erlebten, werde ich mein Leben lang nicht vergessen.« Vieles an ihm erinnerte mich stark an meinen Vater: dieselbe Entschlossenheit, dieselbe Tatkraft, derselbe Weitblick, wenn es galt, Arbeitsplätze zu schaffen. Besonders die Liebe zur Kunst war ihnen gemeinsam. Van Beuningen hatte

eine Kollektion zusammengebracht, die ihresgleichen kaum finden konnte. Begreifen die Rotterdamer, die Niederländer eigentlich genügend, was sie diesem Manne zu verdanken haben, der seine unschätzbar wertvolle Sammlung dem Museum Boymans in Rotterdam und damit der Gemeinschaft zum Geschenk machte? Ist es nicht eine Verarmung, daß dieser Unternehmertyp heute nicht mehr existieren kann? Die Stärke dieser Menschen lag größtenteils in ihrer Fähigkeit zur schnellen Entscheidung. Heute ist die Frage, wer in einem Unternehmen entscheidet – die Geschäftsführung oder die Belegschaft – zum Streitpunkt geworden.

Das führt mich wieder zu der Frage, was die Zukunft Philips bringen wird. Das wird vor allem an den Menschen liegen, die entscheiden müssen. Unsere Führungskräfte kamen bis jetzt vor allem aus Europa und Amerika, aber in Zukunft werden wir sie mehr und mehr auch aus anderen Kontinenten holen müssen, von überall her, wo Menschen arbeiten und Verantwortung tragen wollen. Bei Philips – wie könnte es anders sein – wird der Anteil der Niederländer groß bleiben. Die Niederländer sind von jeher unermüdete Arbeiter, die Problemen gern zu Leibe rücken. Seit Jahrhunderten sind sie auch Kaufleute, die sich nicht scheuen, die Fremde zu erkunden. Manchmal sieht es danach aus, als sei dieser Geist im Schwinden begriffen; Philips ist es noch immer gelungen, tüchtige Kerle zu finden, die bereit sind, auch in weniger erschlossenen Gebieten Pionierarbeit zu leisten. Auch ihre Frauen ziehen mit in die Ferne. Ich habe Respekt vor diesen Frauen, die sich schwierigen Lebensverhältnissen in fremden Ländern gewachsen zeigen und sich daneben um die Nöte der einheimischen Bevölkerung kümmern. Was das betrifft, blicke ich der Zukunft von Philips vertrauensvoll entgegen.

Die Welt ist unser Arbeitsfeld, aber auch das Gebiet, aus dem die führenden Personen kommen können.

Selten wird heute anerkannt, in welchem Maße gerade die multinationalen Unternehmen zur Förderung des Wohlstands und zur Entwicklung des Handels in der ganzen Welt beitragen. Den Entwicklungsländern bieten sie enorme Möglichkeiten, vorausgesetzt, daß diese schnelle industrielle Fortschritte erstreben. Nur Großunternehmen verfügen über alles, was man dazu braucht: Kapital, Arbeitskräfte, technische Hilfe, internationale Erfahrung und die Bereitschaft zum Risiko, zur Zusammenarbeit mit Regierungen und Völkern mit dem Ziel, Wirtschaftsbetriebe zu gründen, die auf die Dauer erfolgreich arbeiten und zur Quelle von Erfahrung und Know-how werden können. Für die Bedürfnisse der Dritten Welt gibt es noch Generationen lang Berge von Arbeit zu bewältigen. Hier liegt für Unternehmen wie Philips eine

gewaltige Aufgabe. Manchmal möchte ich dreißig Jahre jünger sein, um bei dieser Arbeit noch mitanpacken zu können, aber das ist nun einmal nicht möglich. Geben wir der Jugend die Chance, es zu tun!

## Eine Überraschung

Im Herbst 1975 flog ich mit einer unserer Maschinen von London zurück nach Holland, wobei ich wie gewöhnlich den Sitz des Kopiloten einnahm. Meine Frau, die in der Kabine die mitgebrachte Post durchsah, kam plötzlich mit einem Brief von der Universität zu Löwen in Belgien. Nichts vermutend, begann ich zu lesen. Der Dekan der Fakultät für Angewandte Wissenschaften, Prof. Dr. P. de Meester, schrieb mir, anlässlich ihres 550jährigen Bestehens wolle die Katholische Universität zu Löwen mich neben einer Anzahl anderer zum Ehrendoktor ernennen, – eine Auszeichnung, mit der ich nicht im entferntesten gerechnet hatte.

Am Montag, dem 2. Februar 1976, durfte ich diesen denkwürdigen Tag miterleben. Ein langer Zug von Professoren, denen vier Posaunenbläser vorangingen, schritt durch die Löwener Altstadt zur Sankt Peterskirche. Hier fand ein feierlicher Gottesdienst statt, dem die Darbietungen des Studentenchores besonderen Glanz verliehen. Die Rektoren aller Universitäten, die älteren Datums als die Löwener waren, hatte man eingeladen, zusammen mit den Rektoren der niederländischen Universitäten und Hochschulen. In ihren farbenfrohen Roben bildeten sie eine malerische Gruppe. In der Aula wurde zwölf Ehrendoktoren, darunter meinem Landsmann, dem gerade zurückgetretenen Generaldirektor der Ernährungs- und Landwirtschaftsorganisation der Vereinten Nationen, Dr. A. H. Boerma, die Doktorbulle überreicht. Freunde aus unserem Vorstand und die meisten unserer Kinder wohnten der stilvollen akademischen Sitzung bei. Begreiflicherweise freute es mich, daß ich die Familientradition fortsetzen durfte. Wie mein Onkel und mein Vater sollte ich Dr. Philips heißen, woran ich mich durchaus gewöhnen mußte. Während meiner gesamten Laufbahn war ich Diplomingenieur Philips gewesen, das war meine Identität – würde sich das noch ändern? Wie dem auch sei, durch die Motivation fühlte ich mich geehrt. Als Gründe für die Zuerkennung der Ehrendoktorwürde an Dipl.-Ing. F. J. Philips wurden genannt:

- die Weise, in der er die Aufgabe des Ingenieurs erfüllt und als Ingenieur und Unternehmer ein weltweites Unternehmen entwickelt und geführt hat;



- seine sozialen Bemühungen und seine tatkräftige Unterstützung, seine Initiative und Ermutigung im Bereich des akademischen und höheren technischen Unterrichts und der technisch-wissenschaftlichen Forschung im weitesten Sinne;
- sein Name, der zum Symbol für zahlreiche Erfindungen, Verbesserungen und Anwendungen von Ingenieuren in der ganzen Welt geworden ist.

Diese mir von einer katholischen Institution verliehene Auszeichnung erinnert mich an eine andere, für einen nicht-katholischen niederländischen Industriellen ungewöhnliche Ehrung. Im Jahre 1955, zu meinem 25jährigen Amtsjubiläum, ernannte Papst Pius XII. mich zum Kommandeur im Orden des Heiligen Gregor des Großen. Der Bischof von Herzogenbusch überreichte mir die Auszeichnung, über die sich auch unsere größtenteils katholische Belegschaft sehr freute.

Das Testimonium der Löwener Universität schien mir aus zwei Gründen bedeutsam. Erstens war es eine Ehrung für die Doppelfunktion von Ingenieur und Industriellem, und das kann ein Unternehmer gebrauchen in einer Zeit, in der es diesem Berufsstand an Anerkennung fehlt. Zweitens wurde durch die Auszeichnung das soziale und gesellschaftliche Engagement des Industriellen hervorgehoben. Schon vor dem Kriege und mehr noch nach 1945 habe ich wiederholt daran erinnert, wie notwendig es ist, daß der Industrie- und Wirtschaftsführer ein Herz für den Menschen in seinem Betrieb hat und sich um seine sozialen Nöte kümmert. Zuerst hielt man mich oft für einen Rufer in der Wüste. Heute ist dieser Grundsatz allgemein anerkannt, obwohl er nicht immer genügend in die Praxis umgesetzt wird.

### Ausblick

Was will der Industrielle? Wonach soll er streben? Bevor ich diese Fragen beantworte, möchte ich meine Grundanschauung über das Leben darlegen.

Vor allem glaube ich daran, daß der Mensch sich ändern kann. Das heißt nicht, daß er zum Übermenschen oder Heiligen wird. Aber die Erkenntnis seines Irrtums kann ihm einen ganz neuen Auftrieb geben. Selbstverständlich braucht er Hilfe, um solch eine »innere Revolution« erfahren zu können. Und solche Hilfe gibt es. Wenn wir bereit sind, den ersten Schritt zu tun, wird Gott das übrige tun.

Wie ich in diesem Buch verständlich zu machen versuchte, beruht meine

Überzeugung nicht auf theoretischen Erwägungen, sondern auf meiner Erfahrung. Wäre die Tatsache, daß Gott spricht, wenn der Mensch auf ihn lauscht, und daß Gott handelt, wenn der Mensch ihm gehorcht, nicht eine ganz konkrete Erfahrung in meinem Leben gewesen, so hätte ich mein Leben wohl kaum in der Weise leben können, wie es mir zu tun gewährt war.

Ferner bin ich der Auffassung, daß die Konflikte unserer Welt eher Konflikte zwischen bestimmten einzelnen Menschen sind als die zwischen Organisationen oder Staaten. Heutzutage wird viel über Strukturen geredet. Manche Leute meinen, alles sei in bester Ordnung, sobald man nur die richtige Struktur für eine Sache gefunden habe. Meiner festen Überzeugung nach ist aber der Mensch der entscheidende Faktor, wie wichtig Strukturen und Organisationen auch sein mögen. Die besten Strukturen und Organisationen werden nur bis zu dem Grade funktionieren, in dem der Mensch ihnen gegenüber die richtige Einstellung an den Tag legt.

Deshalb sehe ich in der Entwicklung seit dem Ende des Zweiten Weltkriegs eher die Geschichte des Menschen als das Fortschreiten unpersönlicher historischer Kräfte, – man denke an Persönlichkeiten wie Schuman, Adenauer, De Gasperi, De Gaulle, Churchill, Stalin, Mao, Eisenhower, Sadat und Schmidt. Und dieser entscheidende Einfluß von Individuen wirkt sich nicht nur im politischen Geschehen aus, sondern auch im industriellen Bereich. Bestimmend für die Zukunft von Ländern und Organisationen sind die Beweggründe, die die Menschen zu ihren Taten treiben.

Ich glaube auch daran – und auch das aufgrund meiner täglichen Erfahrungen –, daß der Schöpfer dieser Welt einen Plan hat, an dessen Ausführung jeder Mensch teilhaben kann. Und in diesem Plan ist vorgesehen, daß unsere Erde für jeden Menschen genug hat.

In diesem Plan hat auch die Industrie ihren Platz. Deshalb müssen Menschen, die in der Industrie tätig sind, im Geist der Zusammenarbeit, ohne ständige Spannungen, arbeiten können. Ich weiß, daß das möglich ist, unzählige Beispiele könnte ich dafür nennen. Aber dann müssen wir uns darüber einig sein, welche Aufgabe die Industrie in der ganzen Welt hat. Jedes Land, jedes Volk, jede Organisation und jedes Individuum hat der Weltgemeinschaft gegenüber eine dienende Aufgabe. Das gilt auch für die Industrie.

Schon vor Jahren empfand ich es als notwendig, die Aufgabe der Industrie zu definieren. 1969 habe ich mich zum ersten Mal mit einigen Mitarbeitern unserer Sozialabteilung und deren Leiter Piet Dronkers zusammengesetzt, um eine solche Definition zu Papier zu bringen. Auf einer Konferenz in Caux haben wir unsere »Grundgedanken«, wie wir sie nannten, einigen englischen

Gewerkschaftlern zur Beurteilung vorgelegt. Selbst wenn wir in der Leitung denken, daß wir ein gutes Dokument herausgebracht haben, ist es wertlos, wenn die Arbeiter es als Unsinn empfinden.

Auf der International Industrial Conference, im September 1970 in San Francisco, habe ich diese Ideen 500 führenden Unternehmern aus der ganzen Welt vorgetragen. Später, 1972, habe ich die »Grundgedanken« als »Ausgangspunkte für die Unternehmenspolitik« in einer Broschüre verbreitet; der Anhang gibt darüber Aufschluß. 1975 hat der Philips-Vorstand als Zielsetzung für unsere Konzernpolitik eigene Richtlinien aufgestellt, die in vielem mit der Urfassung des Jahres 1969 übereinstimmen. In der Endfassung mußte ein Faktor stärker hervorgehoben werden als in dem ersten Entwurf: Ökologie und Umweltschutz, die heute im Bewußtsein der Öffentlichkeit an zentraler Stelle stehen.

Die »Ausgangspunkte für die Unternehmenspolitik« sollten zu einer besseren Zusammenarbeit zwischen Industrie und Gewerkschaften, Unternehmensführung und Mitarbeitern beitragen. Mitbestimmung ist inzwischen in vielen Industriebetrieben der westlichen Welt zum brennenden Thema geworden. Wenn ich die heutigen Diskussionen über Mitbestimmung und Mitverantwortung verfolge, beschleicht mich die Furcht, hier sei ein fruchtloser Kampf um die Macht im Unternehmen im Gange – mit katastrophalen Folgen.

Wir Unternehmer sollten jedoch trotzdem unsere defensive Haltung ablegen. Wir mögen jammern und murren über alles, was überall verkehrt ist, aber ein Ort steht uns zur Verfügung, wo wir handeln können: unser eigenes Unternehmen. Hier sind wir in der Lage, ein gutes Gesprächsklima, echte Teamarbeit, eine ehrliche Atmosphäre zu schaffen. Wenn wir unser eigenes Haus in Ordnung bringen, muß das zwangsläufig Folgen haben.

Meiner Meinung nach geht es bei der Mitbestimmung weniger um das System als um die innere Einstellung. Wir können an jedem beliebigen Punkt anfangen, wenn wir damit ernst machen wollen, die Mitarbeiter an unseren Entscheidungen teilhaben zu lassen. Mitbestimmung muß zwar von der Spitze ausgehen, von dort aus aber alle Ebenen des Betriebs durchdringen und erfassen. Es erfordert harte Arbeit, um dieses Ziel zu erreichen. Denn welchen Sinn hat es, große Töne über Partnerschaft zu schwingen, während die Arbeiter weiterhin von Vorarbeitern und Meistern frustriert werden, denn »der Boß mag sich irren – er bleibt der Boß«!

Generationenlang war es so, daß Autoritätspersonen niemals Schwächen zeigten oder Irrtümer eingestanden. Wenn wir aber in unseren Unternehmen

zu einem neuen partnerschaftlichen Geist gelangen wollen, muß das auf allen Ebenen spürbar werden. Sicherlich ist es für eine Führungskraft schwierig zu sagen: dies und das muß geschehen; können wir besprechen, wie wir es machen? Es kostet Überwindung, Untergebene um Rat zu fragen, aber es schafft ein neues Klima.

Doch Mitbestimmung ohne Mitverantwortung führt zu einer unerträglichen Vergeudung von Zeit und Worten. Wenn man mich fragt, wie weit das Mitbestimmungsrecht gehen sollte, ist meine Antwort: bis an die Grenzen der Verantwortung, die die Mitarbeiter übernehmen können und wollen. Wichtig ist dabei, daß jeder an seinem Arbeitsplatz das Höchstmaß an Verantwortung erhält. Wer Verantwortung tragen soll, muß gut informiert sein; Rücksprache und Gedankenaustausch sollten deshalb überall zur Regel werden. Die endgültigen Entscheidungen müssen jedoch dem Management überlassen bleiben. Werden dann Fehler gemacht, so steht fest, wer dafür zu tadeln ist; geht alles gut, so erhält der Verantwortliche die ihm gebührende Anerkennung.

Ich glaube an das freie Unternehmertum, weil ich davon überzeugt bin, daß in diesem System die besten Kräfte zur Führung gelangen. Sicherlich gibt es Ausnahmen, aber im großen und ganzen zeichnen sich in der freien Marktwirtschaft die fähigsten Personen in der Weise aus, daß sie in die Positionen mit der größten Verantwortung aufsteigen.

Zum modernen Management gehört der Computer, der zweifellos ein wichtiges Hilfsmittel ist, wenn Entscheidungen zu treffen sind, für die man schnellstens über die relevanten Daten verfügen muß. Aber ebenso, wie wir einen Bewerber für einen Posten eher auf seinen Charakter als auf seine Zeugnisse hin beurteilen, sind auch Entscheidungen mehr als die Summe von Computerdaten. Die endgültige Entscheidung gründet sich auf mehr als auf Tatsachenkenntnis. Erfahrung und Weitblick sind darin von ausschlaggebender Bedeutung. Letzten Endes folgt der verantwortliche Mann einer inneren Eingebung, einer Stimme tief in seinem Innern, die ihm sagt, was richtig und was falsch ist.

Ist es nun eine Hexenkunst, Unternehmer zu sein? Ich glaube nicht. Unserer Welt liegt eine Ordnung zugrunde. In dieser Ordnung gelten von jeher die Naturgesetze, und ähnliche Gesetze, an die wir uns halten können, gibt es auch im täglichen Leben. Wer sich auf dünnes Eis begibt, läuft Gefahr zu ertrinken. Wenn wir Auto fahren, können wir durchs rote Licht fahren oder auch davor halten und auf grünes Licht warten. Wer rotes Licht negiert, muß mit Zusammenstößen rechnen; wer bei Grün weiterfährt, wird nach mensch-

lichem Ermessen sein Ziel erreichen. Das gilt auch für den Weg durchs Leben. Halten wir uns an grünes Licht, so werden die meisten Dinge gut ablaufen; wer aber stets versucht, durch rotes Licht zu fahren, läuft Gefahr, daß sein Leben zum Trümmerhaufen wird. Es ist nicht so schwierig, selbst zu entscheiden, wann das Licht auf Rot steht.

Wir leben in einer Umwelt, in der sittliche und geistige Kräfte wirksam sind. Wir können sie negieren – zu unserem eigenen Schaden. Wenn sich der Mensch vor die Frage gestellt sieht, zu entscheiden, was recht oder falsch ist, steht er gleichsam an einer Kreuzung. Falsche Entscheidungen werden ihn unweigerlich in die falsche Richtung führen – früher oder später.

Ähnlich ist es bei der Führung eines Unternehmens. Selbstverständlich muß sich der Manager überlegen, ob seine Maßnahmen finanziell zu verantworten sind. Aber ebenso sollte er sich von der moralischen Verpflichtung leiten lassen, die er den Mitarbeitern, den Kunden, seinem Land und der Welt gegenüber hat.

Diese sittlichen Normen werden nur dann Bestand haben, wenn die Fundamente unserer christlichen Kultur – Respekt vor dem Individuum und Anerkennung des persönlichen Gewissens – erhalten bleiben. Heutzutage sehen wir, daß materialistisch-marxistisches Denken sogar Kirchen und Schulen durchdringt und der Wille, unser kulturelles Erbe zu erhalten und zu verteidigen, systematisch geschwächt wird. Kommunistische Kräfte gewinnen in jüngster Zeit stark an Einfluß, besonders in Afrika. Gleichzeitig aber machen kommunistische Systeme eine tiefe Krise durch: Dissidenten erheben ihre Stimme in Rußland und ganz Osteuropa.

Wie dem auch sei: Der Angriff auf unsere Wertordnung, von innen und von außen, ist eine Herausforderung an uns. Dieser zu begegnen, bedarf es eines tiefgreifenden Wandels in unserer Geisteshaltung und des festen Willens, hier und jetzt zu kämpfen, das Leben in die eigene Hand zu nehmen, statt passiv abzuwarten und sich von den Umständen treiben zu lassen. Unsere westliche Welt hat schon viele Angriffe auf ihre geistigen Grundlagen erfolgreich abgewehrt. Ich glaube, daß der Schöpfer eine Welt im Sinne hatte, wie Frank Buchman es ausdrückte, in der leere Hände Arbeit finden, leere Mägen Nahrung und leere Herzen einen kämpferischen Glauben, der das Innere erfüllt. Daran mitzuwirken, sollte auch unsere Aufgabe als Unternehmer sein.

Meinen Rückblick auf 45 Jahre bei einem Weltunternehmen möchte ich mit einem Wort an die Jugend beschließen. In großen Unternehmen gibt es viele Aufgaben, die es zu lösen gilt, innerhalb und außerhalb Europas. Es war-

tet eine Welt auf euch. Aber ihr müßt wissen, wofür ihr arbeitet, welchen Sinn eure Anstrengungen haben, welches Ziel ihr erstrebt.

Zuletzt mein Wunsch für Philips: Möge dieses Unternehmen auch künftig die Rolle spielen, die ihm zukommt und für die ich, gemeinsam mit vielen anderen, gearbeitet habe. Nochmals denke ich an das Motto, das ich im Vorwort nannte: Philips soll ein Teil der Gesundheit unserer Welt sein – nicht ihrer Krankheit.

## Ausgangspunkte für die Unternehmenspolitik

Das Unternehmen erfüllt in der heutigen Gesellschaft eine wichtige wirtschaftliche und soziale Aufgabe. Es trägt zum Wohlstand und allgemeinen Wohlbefinden der Volksgemeinschaft bei, nicht nur durch die Entwicklung neuer Verfahren und die Herstellung neuer Produkte infolge neugewonnener Erkenntnisse und technologischer Entwicklungen, sondern auch durch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und als Katalysator bei der Entfaltung der Talente und Fähigkeiten der Menschen.

Um diese Aufgabe erfüllen zu können, muß das Unternehmen erstens über genügend Freiheit verfügen, damit es schnell auf einen Wandel der Verhältnisse reagieren kann; zweitens muß es beweisen, daß es sich seiner Verantwortung für die Gesellschaft bewußt ist.

Aufgrund dieser Erwägungen gelangt man zu folgenden Ausgangspunkten für die Unternehmenspolitik:

- Das Unternehmen soll der Gesellschaft dienen, indem es Produkte und Dienstleistungen anbietet, die angemessenen Bedürfnissen des Benutzers entsprechen und ihm Befriedigung schenken.
- Bei der Erfüllung dieser Aufgabe strebt das Unternehmen nach Kontinuität auf lange Sicht, wodurch Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Lieferanten und Abnehmer ein größeres Maß an Sicherheit erhalten. Selbstverständlich kann das Unternehmen diese Aufgabe nur dann erfüllen, wenn es von Jahr zu Jahr ausreichende Erträge erzielt.
- Weil das Unternehmen von allen Beteiligten positiv beurteilt werden und im Rahmen einer gerechten Gesellschaftsordnung eine aufbauende Rolle spielen will, strebt es nach einem Ausgleich der Interessen aller, die zum Funktionieren des Unternehmens beitragen, wie denen der Mitarbeiter, Kapitalgeber, Lieferanten und Abnehmer, einschließlich der Interessen der Bevölkerung am Standort des Unternehmens und der gesamten Volksgemeinschaft.
- Den Arbeitnehmern gegenüber betrachtet es das Unternehmen als seine Aufgabe:

1. Information zu verschaffen und auf allen Ebenen der betrieblichen Organisation die Kommunikation in beiden Richtungen zu fördern;
  2. sie in den Stand zu setzen, ihre Talente und Fähigkeiten optimal anzuwenden und ihren Charakter und ihre Fähigkeiten zu entwickeln;
  3. die betriebliche Organisation und die Arbeit derart zu gestalten, daß es den Mitarbeitern möglich ist, sich im Rahmen des Zweckmäßigen an der Verantwortung und den Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen zu beteiligen;
  4. das Zustandekommen gemeinsamer Beratungen derart zu fördern, daß die Zusammenarbeit und das Engagement der Arbeitnehmer in wachsendem Maß zur Geltung kommen.
- Die Erfüllung dieser Aufgaben wird dem individuellen Arbeitnehmer mehr Befriedigung schenken und seiner persönlichen Entfaltung zugute kommen und auch dem Geschäftsgang des Unternehmens förderlich sein.
  - Die Arbeitsbedingungen sollen – innerhalb der Grenzen des wirtschaftlich Erreichbaren – so beschaffen sein, daß es dem Unternehmen möglich ist, gute Mitarbeiter einzustellen und sie dem Betrieb zu erhalten; im allgemeinen sollen die Arbeitsbedingungen den angemessenen Bedürfnissen aller Arbeitnehmer entsprechen. Das Unternehmen muß bereit sein, über diese Angelegenheiten mit den Gewerkschaften und repräsentativen Verbänden, in denen sich die Arbeitnehmer organisieren, zu verhandeln.
  - Angesichts seiner Verantwortung den Mitarbeitern und der gesamten Volksgemeinschaft gegenüber hält das Unternehmen es für wesentlich, daß im außerbetrieblichen Bereich gesellschaftliche Organe, wie Gewerkschaften, Religionsgemeinschaften, Bildungsanstalten, Wirtschaftsverbände und finanzielle Institutionen existieren und konstruktiv funktionieren. Das Unternehmen steht dem Gedankenaustausch, der Kritik und den Anregungen, die sich aus den Kontakten mit diesen Organen ergeben, aufgeschlossen gegenüber.
  - Das Unternehmen bemüht sich darum, einen positiven Beitrag zur wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung des Landes zu leisten, in dem es tätig ist, wobei es danach strebt, sich darin nach der Tradition und Kultur dieses Landes und der Politik seiner Regierung zu richten. Allerdings muß das Unternehmen jederzeit den Mut haben, zu bestehenden Verhältnissen Stellung zu nehmen und neue Wege vorzuschlagen, wo und wann auch immer dies im Interesse des Gemeinwohls für notwendig zu halten ist.
- Eindhoven 1972

Dipl.-Ing. F. J. Philips



## WIE ICH MEINEN VATER SAH UND SEHE

Als älteste Tochter hat man natürlich besondere Bande zum Vater. Von ihm habe ich meine Liebe zu Vögeln und meine Kenntnisse über sie geerbt; bei keinem der anderen Kinder ist das richtig gelungen! Als ich etwa zehn Jahre alt war, radelten wir einmal an einem Frühlingsabend nach Valkenswaard zu Freunden, die dort ein Landhäuschen hatten, um früh am nächsten Morgen Vögel zu beobachten. Wir sahen an jenem Tag die einzige Rohrdommel, die ich jemals in der freien Natur gesehen habe.

Auch über Architektur und Geschichte konnten wir auf Radtouren durch die Dörfer Brabants viel von meinem Vater lernen. Doch von den regnerischen Sonntagnachmittagen, an denen er mit Hilfe von Papier und Bleistift zu erklären versuchte, wie ein Motor funktionierte, ist bei uns Mädchen bitter wenig hängengeblieben.

Nach dem Krieg, wenn wir – sieben Kinder und eine Pflegeschwester – bei Tisch saßen, herrschte immer ein ohrenbetäubender Lärm. Selten gab es ein echtes Gespräch, und das war wahrscheinlich der Grund dafür, daß mein Vater niemals seriös von seiner Arbeit erzählte, höchstens mal etwas Komisches. Deshalb hatten wir auch keine Ahnung, daß er eigentlich eine so wichtige Stellung bekleidete. Wir hatten damals einen Cartoon aus der Saturday Evening Post ausgeschnitten, unter dem stand: »Don't shoot father. Save him for the laughs!« Vielleicht war das ein gesunder Ausgleich für ihn, da so viele Menschen ihm im täglichen Leben mit Respekt begegneten. Wir neckten ihn mit seinen Liebhabereien, seiner Liebe für Zinn und Antiquitäten und fremdländische Trachten, die er oft auf seinen Reisen geschenkt bekam und in denen er gern auftrat, ebenso wie in seinem Brabanter Bauernkittel mit Halstuch und Schirmmütze. Als Sankt Nikolaus war und ist er noch immer ein großer Erfolg, ganz zu schweigen von seinen Auftritten als Schnellzeichner und Kabarettist, wie auf seinem eigenen 40jährigen Dienstjubiläum.

Eigentlich habe ich ihn in seiner Stellung als pflichttreuen Philipsmann erst schätzen gelernt – denn als Vater war er immer besonders sorgsam –, als ich ihn im Ausland begleitete.

In der Zeit, als ich für die Moralische Aufrüstung in Südamerika arbeitete, habe ich mehrere seiner Besuche bei Philipsniederlassungen in südamerikanischen Ländern miterlebt; auch in den vergangenen Jahren habe ich meine Eltern auf Reisen begleitet, um unter anderem als Dolmetsch zu dienen. Es kommt nämlich manchmal vor, daß ein an Ort und Stelle zugezogener Dolmetsch nicht so vertraut ist mit dem, was mein Vater zum Ausdruck bringen

will, und auch dessen Stimmung nicht so spontan zu erfassen und wiederzugeben versteht. Damals machten einige Dinge Eindruck auf mich. Zuallererst seine Einfachheit und seine Fähigkeit, auf lokale Zustände einzugehen. So hielt er einmal eine Ansprache während eines Essens in Iquitos, einem Städtchen im tropischen Urwald an der Ostgrenze Perus, wo der Amazonas schon ein breiter Fluß ist. Seine Gastgeber waren der Bürgermeister und die Heeres- und Marinekommandanten des Distrikts. Er wußte, um wieviel Kilometer länger das dortige Wasserstraßennetz als bei uns in Holland war, und äußerte seine Anerkennung über das gewaltige Unternehmen, dieses Gebiet mit Straßen und Brücken zu versehen.

Auch überraschten mich seine Kenntnisse über ein Land und sein Einblick in dessen Probleme. Nach einem Gespräch mit einem marxistisch-orientierten Staatsoberhaupt einer südamerikanischen Republik, das viel länger dauerte als anfangs geplant, sagte der junge Philipsdirektor, der dabei gewesen war, zu mir: »Ich hätte nie gedacht, daß ich jemals so ein Gespräch von Mann zu Mann mit diesem Präsidenten miterleben würde. Herr Philips sprach zu ihm, als wäre er sein Vater. Ich habe viel davon gelernt.«

Am meisten aber wendet sich meines Vaters Herz bei solchen Besuchen immer wieder seinen eigenen Leuten zu, dem Philipsstab, Niederländern wie Angehörigen des Gastlandes. Er besteht darauf, daß er Gelegenheit hat, sie zusammen mit ihren Frauen zu begrüßen. Wenn er am Schluß einer solchen Begegnung zu ihnen spricht, kommt er mir vor wie ein Vater, der seine emigrierten Kinder besucht. So entsinne ich mich eines Mittagessens in Kolumbien, wo er den Eifer der Philipsleute kritisierte, denen die Arbeit wichtiger als die Familie ist. »Wer keine glückliche Familie hat, kann seine Arbeit auch nicht gut tun, auch wenn er noch so gern beim Chef einen guten Eindruck machen möchte,« sagte er und fügte zum Schluß hinzu: »Und wenn ihr später diesen Besuch vom alten Philips schon lange vergessen habt, erinnert ihr euch hoffentlich doch noch an diese Worte.«

Natürlich setzt er sich bei solchen Besuchen voll und ganz für die Belange von Philips ein. Wenn noch ein Besuch bei noch einem Minister nützlich sein kann, ist ihm das nie zuviel. Aber darüber spricht er wenig. Wenn manchmal freie Zeit übrig bleibt, nützt er sie gern, um etwas von dem Land, das er besucht, zu sehen und zu erfahren. Dann sagt er etwa bei einer Inka-Ruine, wo Menschen an der Arbeit sind: »Der Mann da ist einfach gekleidet, trägt aber eine goldene Uhr. Wahrscheinlich leitet er die Ausgrabungen. Frag' es ihn doch.« Und dann entspinnt sich ein Gespräch.

Dank seiner ausgezeichneten Gesundheit, die er pflegt, indem er ein paar

Runden schwimmt oder eine Partie Tennis spielt, sobald es nur geht, hält er solche strapaziösen Programme mit langen, späten Abenden auf bewundernswerte Weise durch.

Aus solchen Reisen bedeutet »untereinander sein« für ihn nie: allein mit meiner Mutter und eventuell anderen Familienmitgliedern, sondern immer auch: der örtliche Philipsdirektor und seine Frau sind dabei, und auch unser Mann aus Eindhoven, der speziell für die Beziehungen mit dem betreffenden Land verantwortlich ist. Und auch an dessen Frau, die leider nicht dabei sein kann, wird gedacht. Eine Karte oder ein Telegramm, wenn ein Geburtstag bevorsteht, und ein Erzeugnis einheimischen Kunstgewerbes sollen »Trost« sein für die lange Zeit, in der sie auf ihren Mann verzichten muß. So entstehen Freundschaftsbande, ja fast Familienbande. Einer dieser Männer erzählte uns einmal, wie es war, als er die Nachricht vom Tode seiner Mutter erhielt, als er mit meinen Eltern in Sao Paulo war. Sie baten ihn frühmorgens in ihr Hotelzimmer, gedachten mit ihm zusammen seiner Mutter und überlegten, ob er nach Hause reisen müsse oder nicht. »Schließlich haben sie mit mir zusammen gebetet. Eine so persönliche Fürsorge werde ich mein Leben lang nicht vergessen,« sagte er.

Eine Eigenschaft meines Vaters möchte ich hier nicht vergessen zu nennen; eine beneidenswerte Eigenschaft, obgleich sie diejenigen, die für sein Programm verantwortlich sind, manchmal zur Verzweiflung bringt: nämlich seine Freiheit von der Diktatur der Zeit, zusammen mit seiner Fähigkeit, richtig einzuschätzen, was auf lange Sicht von Wert ist.

Einmal war ich mit ihm in London zu Gast bei einem pensionierten englischen Oberst und seiner Frau, charmanten, älteren Leuten. Mein Vater konnte nur eine Nacht bleiben und mußte früh am nächsten Morgen wieder wegfahren. Einige Personen, die in der englischen Industrie tätig waren, wollten ihn gern sprechen, wofür wir vor seiner Abfahrt ins Büro eine halbe Stunde eingeschoben hatten. Dabei hatten wir nur eine Viertelstunde fürs Frühstück berechnet, obendrein noch für ein englisches! Ich vermutete zwar, daß wir uns etwas verspäten würden, aber als der Oberst anfang, eine endlose Geschichte zu erzählen, auf die mein Vater ausführlich und mit echtem Interesse einging, saß ich wirklich wie auf heißen Kohlen. Als wir mindestens eine Viertelstunde zu spät vom Tisch aufstanden, sagte er zu mir: »Ach, es sind so gute Leute: Ich dachte: nimm dir nun wirklich mal Zeit für sie.« Wie sein Programm weiter abgelaufen ist, weiß ich nicht, aber diese Bemerkung habe ich nie vergessen.

Dieselbe Einstellung ist es, die ihn veranlaßt, an einem Wintermorgen zum

Sekretär und den beiden Sekretärinnen zu sagen: »Der Wald vom ›Wielewaal‹ ist so schön, wenn die Sonne auf all die bereiften Bäume scheint. Kommen Sie alle ins Auto, das müssen Sie sehen! Kein Mensch weiß später mehr, wieviele Briefe wir heute morgen erledigt haben. Aber an solch eine Fahrt an einem herrlichen Wintermorgen erinnert man sich sein Leben lang.«

Seine Auffassung über das Evoluon, die anfangs nur von wenigen geteilt wurde, ist später bestätigt worden.

Dieses Gefühl für das, was Jahre später noch wertvoll ist, zeigt sich auch in seiner festen Überzeugung, daß alle Philipsdirektoren aus der ganzen Welt dem 75jährigen Firmenjubiläum im September 1966 beiwohnen müßten. »So etwas gemeinsam zu erleben, gibt gewaltigen Auftrieb, wenn man sich irgendwo auf einsamem Posten ganz für den Konzern einsetzt,« sagte er, – und als wie wahr sollte sich das erweisen! Denn es wurden unvergeßliche Tage.

Auch bei Familienfesten sieht er gern Kinder und Enkel aus allen Windrichtungen beisammen. »Das Leben ist so kurz und man sieht einander sonst so wenig . . .« Am liebsten sollten dann noch recht viele Kusinen und Vettern dazukommen, denn er liebt Geselligkeit.

Mein Vater ist kein Mensch, der seinen Glauben zu Markte trägt. Trotzdem kann man ihm sofort anmerken, ob er sich auf seine eigenen Gaben und seinen Charme verläßt oder ob er, im Bewußtsein seiner eigenen Grenzen, Führung und Inspiration »von oben« sucht. Und dafür ist er dann besonders empfänglich; vielleicht ist er weniger durch Vorurteile belastet als andere Menschen. Wie dem auch sei, ich glaube, daß diese Inspiration für manches Gespräch verantwortlich ist, in dem er mit einem weisen und warmen Herzen eine bleibende Brücke zu seinem Gesprächspartner zu schlagen wußte und es verstand, in einer Ansprache vor einer kleinen oder großen Anzahl Menschen den richtigen Ton zu treffen.

Digna Hintzen-Philips

## EIN SOHN ÜBER SEINEN VATER

Wenn der eigene Vater einen bittet, seiner Autobiographie vom eigenen Blickwinkel aus etwas hinzuzufügen, fühlt man sich so geschmeichelt, daß man »ja« sagt, ehe man weiß, worauf man sich eingelassen hat. Es ist nämlich zweierlei, ob man seinem Vater persönlich das eine und andere sagt, oder ob

man Freunden und Bekannten etwas über ihn erzählt. Aber in beiden Fällen weiß man, wem man es erzählt, man kann feststellen, wie es aufgefaßt wird, und notfalls noch einige ergänzende, erläuternde und korrigierende Bemerkungen machen.

Wer aber sind Sie? Wofür interessieren Sie sich? Und andererseits, was will ich Ihnen sagen, was getraue ich mich loszuwerden? Daß ich mich nach einem halben Jahr des Zauderns doch daran wage, kommt dadurch, daß ich im Laufe meiner Entwicklung – als Schuljunge, als Student, und im Beruf – von den Erfahrungen meines Vaters profitieren konnte; das heißt, diese Erfahrungen haben mir oft einen entscheidenden Schubs in eine bestimmte Richtung gegeben, worüber ich hinterher sehr froh gewesen bin. Hinterher, sage ich, weil es oft nicht der einfachste Weg gewesen ist. Man möchte dann, daß mehr Menschen, die in einem entscheidenden Moment jemanden um Rat fragen, den Rat bekommen, den sie brauchen. Darum will ich hier davon berichten, in gedrängter Form und möglichst in der Umgangssprache, deren mein Vater sich bedient, wenn er solche Aussprüche tut.

### Streit

»Ihr dürft euch ruhig mal eine runterhauen, aber danach müßt ihr euch aussprechen,« sagte er bei einem aufflammenden Streit zu seinen Kindern. Meistens wurde dann unter meiner Mutter wachsamem Blick folgende Prozedur eingehalten:

- jede Partei entschuldigte sich bei der anderen für den (in den eigenen Augen natürlich geringfügigen) Anteil an dem Konflikt;
- beide Parteien überlegten, welche die beste Lösung wäre;
- blieb das erfolglos, so hielten wir zu dritt »stille Zeit«, um herauszufinden, was das beste sei.

Wir stritten uns oft und heftig genug, aber durch diese sofortige systematische Behandlung dauerte ein Streit nie lange und wurde nie bitter. Ich kann mich nicht entsinnen, daß ich je ins Bett gegangen wäre, bevor ein Streit nicht geschlichtet worden wäre.

### Studium

»Diese Schulweisheit wird in der Schule viel zu hoch bewertet. Natürlich braucht man im täglichen Leben eine gehörige Portion Kenntnisse, aber mindestens genau so wichtig ist es, daß man ein netter und zuverlässiger Kerl ist,

mit dem andere zusammenarbeiten wollen. Darum finde ich es gut, daß ihr mal ein paar Jahre Teamsport betreibt; dann merkt ihr, wie wichtig das ist.«

»Lehrer müßten alle paar Jahre mal in der Praxis mitarbeiten müssen, dann hätten sie viel mehr Ahnung von dem, was die Gesellschaft braucht.«

»Ab und zu begegnet man Menschen, deren Entwicklung als Mensch nicht mit ihrer intellektuellen Entwicklung Schritt gehalten hat. Früher oder später hat das für sie und ihre Umgebung katastrophale Folgen.«

Als ich 1959 im Zweifel war, ob ich studieren sollte (Jura in Leiden), sagte mein Vater:

»Studiere nur, das ist sehr lehrreich. Die Kenntnisse, die du dir erwirbst, sind dabei am unwichtigsten. Studieren ist vor allem gut, um zu entdecken, welche Probleme einen wirklich interessieren, und sich darüber zu orientieren.<sup>1</sup> Man lernt auch junge Leute aus anderen Gegenden kennen, mit denen man sich befreundet. Und wenn's auch keine problemlose Zeit ist, wirst du viel Vergnügen daran haben. Außerdem ist es gut für dich, wenn du nicht in Eindhoven hängen bleibst. Du wirst es übrigens schon schaffen, das Studium, du hast genügend Grips dafür. Und notfalls dauert es etwas länger.« (Auch das war nicht so schlimm, ich war gerade noch im 6. Studienjahr, als ich im September 1965 Examen machte.)

»Außerdem, wenn man selbst studiert hat, blickt man nicht mehr auf zu Menschen, die einen akademischen Grad haben. Und es erstaunt einen auch nicht, wenn sie ab und zu entsetzlich dumme Sachen sagen, vor allem, wenn man merkt, daß einem dasselbe passieren kann.«

## Arbeit

»Wie geht's? Was machst du im Moment? Macht die Arbeit Freude?« Eine Reihe Standardfragen, die er stellt, wenn er jemand lange nicht gesehen hat.

»Man wendet soviel Zeit und Energie für die Arbeit auf, das hält man auf die Dauer nur durch, wenn die Arbeit einem Freude macht.«

Was heißt das hier, »Freude an der Arbeit« haben? Aus unseren vielen Gesprächen darüber habe ich folgendes herausdestilliert: Arbeit, die Freude macht, entspricht einer Anzahl Bedingungen.

---

<sup>1</sup> Nach meinem Kandidatsexamen habe ich ein »maßgeschneidertes« Studium absolviert, auf Vorschlag meines Studienberaters Prof. Mr. N. E. H. van Esveld. Durch diese frühe intuitive Abstimmung von Denkdisziplinen, Interessen und künftigem Arbeitskreis hatte ich viel mehr als meine Kommilitonen während des Studiums Freude daran, weil die Fächer – und innerhalb derselben die meisten Themen – mich an sprachen; ich hatte auch dadurch im Beruf viel mehr Nutzen vom Studium.

Zuallererst muß man sich von den Problemen, mit denen man konfrontiert wird, angesprochen fühlen; mit anderen Worten, man muß sie wichtig genug finden, um sich dafür einzusetzen. Deshalb sollte man für die eigene Person herausfinden, wofür man sich eigentlich interessiert.

Wenn man sich in diese Probleme einlebt, sollte man sodann versuchen, einen bestimmten Standpunkt zu entwickeln: ein Denkmodell, das die Richtung angibt, in der man arbeitet, und das in der Praxis hilft, wenn man feststellen will, was wichtig ist und was nicht. Ein solcher Standpunkt hilft einem auch, Dinge, die an sich lästig oder schwierig sind, ohne allzu viel Widersinn zu erledigen; sie gehören nun mal dazu, und wenn man die Sache geschafft hat, ist man wieder ein gutes Stück vorangekommen.

Dann sollte das Arbeiten auf ein Ziel hin nicht nur befriedigend, sondern auch erfreulich sein: dadurch, daß man in einer stimulierenden Umgebung arbeitet, zum Beispiel unter Menschen, die ein ausgeprägtes Gefühl für Humor haben, sich selbst nicht allzu wichtig nehmen, auch mal spielerisch sind und den Mut haben, es zu sein.

All das vorige sollte schließlich dazu führen, daß man die Kombination von Eigenschaften und Fähigkeiten, durch die man sich von anderen unterscheidet, nach Möglichkeit zur Entfaltung bringt. Man lebt sich dann nicht nur in die Arbeit ein, sondern lebt sich auch darin aus.

Mein Vater: »Viele Menschen sehen ihre Arbeit einzig und allein als Verantwortung, als Last. Das ist schade. Ich meine, man sollte sich an der Arbeit freuen, mit offenen Augen. Wenn man zum Beispiel in einem fremden Land ist. Es ist doch schade, wenn man nicht einen Moment stillestehen kann, etwa bei einer schönen Berglandschaft oder einem lebhaften Markt in einer kleinen Stadt.« Und: »Arbeit, die einem Freude macht, tut man meistens auch gut.«

Die Anerkennung für die gute Arbeit folgt dann von selbst. Aus all diesen Gründen ist es der Mühe wert, sich umfassend und gründlich zu orientieren, so daß man weiß, welcher Beruf einem am meisten liegt. Dabei mögen Stellenbeschreibungen nützlich sein, aber wie sie in der Praxis ausgelegt werden, läßt sich an ihnen nicht ablesen. Daher die These »dein Boß ist wichtiger als dein Job«, die ich von meinem Schwiegervater W. A. C. H. Bosschaart übernommen habe, der mich durch meine ersten Jahre bei Philips »gecoacht« hat.

Das möchte ich gern erläutern: selbstverständlich mußte mein Vater – als Präsident von Philips – sich außerhalb meiner Beziehung zur Philipsorganisation halten. Als ich 1965 bei Philips eintrat, vereinbarten wir deshalb, daß er sich nicht um meine Angelegenheiten kümmern würde und ich mich nicht um die seinen. Um das Vertrauen der Menschen in meinem Arbeitskreis bei

Philips zu gewinnen, war – und ist – das eine wesentliche Voraussetzung. Man kann es als eine Art Berufsgeheimnis betrachten: man erlegt sich die Pflicht auf, an seinem Arbeitsplatz – auf die Dauer – funktionieren zu können.

### Für die eigene Überzeugung einstehen

»Wenn du ein Problem gut durchdacht und darüber einen Standpunkt entwickelt hast, mußt du dich auch dafür einsetzen und dafür kämpfen wollen. Ob du dadurch beliebt wirst oder nicht, darf dich nicht kümmern. Nur sollst du nicht gegen Menschen kämpfen, sondern gegen ihre Irrtümer. Deshalb mußt du dafür sorgen, daß so ein Streit über eine bestimmte Sache nicht auf Kosten deines Einvernehmens mit der betreffenden Person geht, weil man einander später – bei etwas ganz anderem – wieder braucht, und dann muß man sich aufeinander verlassen können.«

Wenn man in einem solchen Konflikt meinem Vater gegenübersteht, macht sein einnehmendes Wesen es einem nicht leicht, seinen Argumenten zu widerstehen und beim »Nein« zu bleiben. Weil er ein väterliches »Ja« zu dir als Person mit einem ebenso freundlichen wie eindringlichen Plädoyer verbindet, man möge doch einsehen, daß er – als Vater, als älterer, erfahrener und daher weiserer Mensch – natürlich recht hat, fühlt man sich fast schuldig, wenn man beim »Nein« bleibt. In solchen Gesprächen kann man ihn kennenlernen als den väterlichen, wohlwollenden Leiter, der gewöhnt ist, daß man ihm folgt: The benevolent patriarch. Wenn man trotzdem die Verantwortung für eine bestimmte Entscheidung selbst tragen will und bevorzugt, den eigenen Standpunkt als Kompaß für die Fahrtrichtung zu nehmen, dann »mußt du es eben selbst wissen, wenn du so verdammt eigensinnig sein willst«.

Solche Dinge können aber unser gutes Einvernehmen nicht nachhaltig stören. Denn das habe ich inzwischen bestimmt von ihm gelernt!

Frits Philips jr.