

## Von der Garage zur Firma

Die Aufträge gingen uns nicht aus, wir arbeiteten von morgens sechs Uhr bis abends um zehn Uhr.

Ende 1964 platzte unser Haus endgültig aus allen Nähten. Wieder wandte ich mich an die Volksbank, um mich über die Möglichkeiten eines Neubaus und seine Finanzierung zu informieren. Ich kam zu einem tüchtigen Sachbearbeiter, der mir riet, Gelder der Landeskreditanstalt (LaKrA) zu beantragen.

Eines Abends hielt vor dem Haus ein schwarzer Mercedes mit einer Standarte auf dem Kotflügel. Es war ein Staatssekretär, der sich persönlich davon überzeugen wollte, dass LaKrA-Gelder bei mir gut angelegt wären. Ich führte ihn durch das Haus und berichtete von der Entwicklung der Firma in den letzten Jahren. Immerhin betrug der Umsatz inzwischen mehr als eine Million Mark. Er war beeindruckt und sagte:

»Sie bekommen das Geld. Wenn einer dieses Kredites würdig ist, dann Sie, Herr Müller.«

Meine Frau hatte ihren Vater inzwischen davon überzeugt, einen seiner Bauplätze zu verkaufen und einen Teil des Erlöses mir zu geben. Damit kaufte ich in der Kloster-



1965/66 | Produktionsgebäude in der Klosterstraße

straße einen Gewerbebauplatz. Dort errichteten wir den ersten Bauabschnitt des neuen Werkes, der Ende August 1965 fertiggestellt war.

Neben den neuen Gebäuden brauchte ich jetzt auch einen Namen für meine Firma. Ich benannte sie nach meinem Namen: Aus **Arnold Müller Kirchheim** wurde **AMK**.

Wir räumten Werkstatt und Lager im Haus. Ein Anhänger nach dem anderen wurde vollgeladen und fuhr in die Klosterstraße. Als wir Garage, Keller und Dachboden endlich leergeräumt hatten, war das neue Gebäude schon fast voll. Also mussten wir schon 1966 anbauen und vergrößerten die Fläche um mehr als das Doppelte.

Zum 1. Januar 1967 übernahm ich die Firma Spörel gegen eine Leibrente auf Lebzeiten für ihn und seine Frau. Zu den 60 Mitarbeitern, die ich in Kirchheim bereits beschäftigte, kamen jetzt 30 weitere aus Eisingen dazu, weil wir den dortigen Produktionsstandort schlossen.

10 von ihnen fanden später wieder eine Anstellung in Eisingen. Als 71 Jahre alter Mann ging Spörel keineswegs in den Ruhestand, sondern entlastete mich bei Konstruktionen und übernahm repräsentative Aufgaben im Vertrieb. In seinem schwarzen Anzug stellte er etwas dar und es freute ihn, noch gebraucht zu werden. Vor allem war er glücklich, dass seine Arbeit weitergeführt wurde.



1965 | Arnold Müller am Schreibtisch bei der Entwicklung neuer Produkte

Arbeitskräfte waren damals knapp, deshalb mussten wir rationalisieren. Wir waren die erste Firma in Deutschland, die Wicklungen automatisch einzog. Damit konnten wir eine Wicklung in fünf Minuten fertigen, für die wir zuvor 25 bis 30 Minuten brauchten. Die Produktivitätssteigerung war also enorm. Die Wickel- und Einziehmaschinen konzipierten und projektieren wir mit der Firma Balzer & Dröll in Bergen-Enckheim. Jetzt waren wir rationeller eingerichtet, als konkurrierende Großkonzerne.



1967 | Fertigungsleiter Herr Fehrl mit Sekretärin Frau Horr und Chefsekretärin Frau Weber



1965 | Der erste Betriebsausflug der AMK-Mannschaft

Die nächste Aufgabe für Balzer & Dröll war die Entwicklung einer Bandagiermaschine. Damit war noch einmal Produktionszeit eingespart und wir konnten einen

Motor in 15 Minuten herstellen. Das war auch dringend notwendig, weil wir allein für Allweiler 10.000 Motoren im Monat produzieren mussten. Parallel entwickelten wir neue radiale Umwälzpumpen, die einen höheren Wirkungsgrad hatten. Ausgestattet mit entsprechenden Motoren war das ein Erfolgsprodukt.



1966 | Mechanische Fertigung in der Klosterstraße



1966 | Motorenwickellei

Zu Anfang meiner Selbstständigkeit war es extrem schwierig, qualifiziertes Personal zu bekommen. Wenn ein Newcomer wie ich freie Stellen annonciert und zudem nur eine Privatadresse für Bewerbungen angibt, werden sich nicht allzu viele Interessenten melden.

Schon früh, noch in der Garage, stellte ich Gastarbeiter ein. Manche blieben lange bei mir, andere gingen, wie ein italienischer Mitarbeiter, nach 10 oder 15 Jahren wieder nach Italien zurück. Er eröffnete in seiner Heimat eine Motorenreparaturwerkstatt. Nach einigen Jahren beschäftigte er selbst bereits 15 Leute. Die ersten Gastarbeiter kamen mit dem klaren Ziel, sich aus- und weiterzubilden, um dann wieder in ihre Heimat zurückzugehen. Heute hat sich die Situation geändert, obwohl auch damals schon manche Italiener in Deutschland blieben. Spätestens als Rentner kehrten sie aber in die Heimat zurück. Vor allem die Mitarbeiter aus Süditalien, wo es kaum Arbeit gab, fühlten sich bei uns wie zu Hause.

Bereits ab Mitte der 60er Jahre beschäftigte ich mich mit der Entwicklung regelbarer Drehstrommotoren. In der Textilindustrie wurden schon damals hauptsächlich regelbare Gleichstrommaschinen eingesetzt, deren Kohlenbürsten sich allerdings schnell abnützten, wodurch die Motoren wartungsanfällig waren. Mein Ziel war es, wartungsfreie, regelbare Drehstrommotoren zu entwickeln. Anfang 1968 war es so weit. Wir brachten den ersten derartigen regelbaren Drehstrommotor als Wickelantrieb auf den Markt.

Der Erstanwender war die Firma Scheller in Eislingen, Weltmarktführer in Cotton-Strickmaschinen. Der Motor wurde über ein Lochband gesteuert. Er konnte sehr fein geregelt werden, was eine Voraussetzung für die Anwendung in Strickmaschinen war. Wir lieferten im Monat zwar nur 30 bis 40 dieser Motoren aus, allerdings zu einem Stückpreis von 1.200 Mark.



1967 | Der weltweit erste elektronisch stufenlos regelbare Drehstrom-Kurzschlussläufermotor

Um die Steuerbarkeit den immer größeren Anforderungen anzupassen, musste eine moderne Elektronik erdacht werden, die bisher völlig unbekannt war. Das Ergebnis war der erste stufenlos regelbare Drehstrommotor, für den wir weltweit Patente erhielten.

Bei all den Erfolgen war es nur eine Frage der Zeit, bis die Konkurrenz auf uns aufmerksam wurde. 1970 bot ein Großkonzern der Firma Allweiler an, den gleichen Motor für 19 Mark zu bauen, für den wir 24,50 Mark verlangten. Als Reichle mir davon erzählte, antwortete ich: »Ich lege Ihnen gerne meine Kalkulation offen. 18,70 Mark sind die Materialkosten. Rechnen wir alle anderen Kosten hinzu, verdiene ich an jedem Motor gerade einmal eine Mark.«

Reichle sagte dem Mitbewerber ab. »Wir sind beim Müller gut aufgehoben.«

Der Konzern gab nicht auf und bot jetzt für 18,50 Mark an. Reichle rief mich wieder an. »Was machen wir jetzt?«

»Jetzt müssen Sie den Auftrag an unsere Konkurrenz ver-



geben. Ihr Jahresbedarf liegt bei 200.000 Motoren, multipliziert mit 6 Mark ergibt das eine Ersparnis von 1,2 Millionen. Da können Sie nicht nein sagen.«

Zum Schluss gab ich Reichle noch einen Rat: »Schreiben Sie in den Vertrag eine Preisgleitklausel für fünf Jahre, so können die Preise nur entsprechend den Lohnerhöhungen angepasst werden.«

Reichle hatte gerade den Telefonhörer aufgelegt, als mich Wilhelm Oppländer aus Dortmund anrief. Seine Firma Wilo versuchte schon lange, mich als Lieferanten gewinnen. Schon am nächsten Tag kam er mit dem Flugzeug in Stuttgart an. Wir wurden uns sofort handelseinig und lieferten bereits im ersten Jahr 30.000 Pumpenmotoren pro Monat. Der weggefallene Allweiler-Kontrakt war damit mehr als kompensiert. Später lieferten wir sogar monatlich 50.000 Motoren nach Dortmund.

Nach einiger Zeit rief mich Herr Reichle von der Firma Allweiler an. »Herr Müller, wie viel Kapazität haben Sie frei?«

»Gar keine! Was haben Sie denn für ein Problem?«

»Dieser Großkonzern, das sind Schurken! Die verlangen jetzt 34 Mark pro Motor. Dann muss ich aufgeben, damit kann ich keine Pumpe zu einem marktfähigen Preis produzieren.«

Was war passiert? Da Allweiler grundsätzlich erst nach 90 Tagen bezahlte, flatterte ihnen nach 60 Tagen ein Zahlungsbefehl ins Haus, gegen den Widerspruch eingelegt wurde. Jetzt landete der ganze Vorgang in der Konzernzentrale, wo man sich die Kalkulation ansah und feststellte, dass der Preis gerade den Materialpreis deckte. Das Kleinmotorenwerk des Konzerns, das für das alte Angebot zuständig war, wurde zurückgepfiffen, und der Preis neu berechnet und festgelegt. Reichle war meinem Rat nicht gefolgt und hatte keine Gleitklausel in den Vertrag geschrieben. Tatsächlich musste Allweiler das Umwälzpumpenprogramm einstellen. Ich konnte ihnen nicht hel-

fen, denn ich hätte für diese Produktion neue Kapazitäten schaffen müssen, was mit erheblichen Risiken und Kosten verbunden gewesen wäre.

## Unternehmer mit Leib und Seele

Ein Unternehmer, der erfolgreich sein will, braucht Visionen, ein klares Ziel und die Unbeugsamkeit, diesem Ziel immer entgegenzugehen, ohne sich vom Weg abbringen zu lassen. Wer schwankt, verliert. Ein Unternehmen auch finanziell tragfähig zu machen und vor allem zu halten, ist ein schwieriges Unterfangen. Oft genug werden einem Steine durch diejenigen in den Weg gelegt, die einem normalerweise helfen sollten. Auch ich erlebte das am eigenen Leib. Als ich das Werk Donnstetten aufbaute, hatte ich für rund 1,5 Millionen Mark Maschinen bestellt, die ich finanzieren musste. »Kein Problem«, versicherte mir meine Hausbank. Als die Maschinen geliefert wurden, rief ich die Bank an und sagte, dass es nun an der Zeit wäre, die Kreditverträge zu schließen. Der Vorstandsvorsitzende wand sich hin und her. »Jetzt kommen Sie auch noch!«

Ich verstand nicht, wo das Problem lag und fragte nach. Es stellte sich heraus, dass er einige Immobilienkredite vergeben hatte, die augenscheinlich angesichts der damals einsetzenden Rezession auf tönernen Füßen standen. Der Banker schien geradezu aufgeregt: »Die gehen alle Pleite, dann ist mein Geld futsch!«

Ich entgegnete: »Ruhig Blut, schließlich ist noch nie ein Haus wertloser geworden. Allenfalls teurer.«

Er wollte sich immer noch nicht beruhigen und da war mir klar, dass er nicht der richtige Partner für mich war.

»Vergessen Sie es«, sagte ich. »Ich suche mir eine andere Bank.«

Ich hatte gerade den Telefonhörer aufgelegt, als meine Sekretärin hereinkam.

»Draußen wartet jemand von einer sogenannten Leasinggesellschaft. Was ist das eigentlich?«

Ich hatte auch nur eine vage Ahnung, das Leasingmodell war damals noch neu und weitgehend unbekannt. Trotzdem empfing ich den Mann. Er erläuterte mir die Vorteile,

vor allem die Steuersparmöglichkeiten bei Leasingmodellen. Ich hörte ihm eine Stunde geduldig zu, dann sagte ich: »Ich hätte da schon etwas, aber ich fürchte, das ist für Sie eine Nummer zu groß. Es geht um eine Finanzierung von eineinhalb Millionen Mark.«

Der Mann fuhr hoch wie von der Tarantel gestochen. »Darf ich mal telefonieren?«

Er setzte sich mit seinem Chef in Verbindung, der am nächsten Tag sofort nach Kirchheim kommen wollte.

Interessanterweise gehörte diese Leasinggesellschaft zum gleichen Verbund wie meine bisherige Hausbank.

Am nächsten Tag lagen mir schon die unterschriftsreifen Verträge vor. Wohl war mir nicht bei der Sache, aber ich ließ mich darauf ein. Die Leasinggesellschaft stieg in die Kaufverträge für die Maschinen ein und ich mietete sie zurück. Die Vereinbarung lief über 54 Monate mit einem Restwert von 5 Prozent.

Leasinggeschäfte gehören heute zum Alltag in Unternehmen. Ich persönlich sah den größten Vorteil darin, für Maschinen eine alternative Finanzierungsform gefunden zu haben.

In der Jugend interessierte mich Politik kaum. Das Politische war durch den Nationalsozialismus sozusagen verbrannt. Später verfolgte ich die politischen Ereignisse, ohne mich parteipolitisch zu binden. Ich bin zwar Mitglied im Wirtschaftsrat der CDU, aber ohne in der Partei zu sein. Ehrenämter hingegen lud ich mir einige auf. Ich war zehn Jahre Vorstandsmitglied der Handwerkskammer Stuttgart, gehörte 24 Jahre dem Kuratorium des Instituts für Mikroelektronik an, ich war eines von 40 Mitgliedern der Kommission 2000 von Erwin Teufel und nahm als Delegierter an einigen Auslandsreisen des Ministerpräsidenten unter anderem in die USA und nach Kanada teil. 24 Jahre amtierte ich als alternierender Vorsitzender der Vertreterversammlung und als stimmloses Mitglied des Vorstandes der IKK.

2001, zu meinem 70. Geburtstag, wurde ich mit der Staufermedaille des Landes Baden-Württemberg ausgezeichnet. Die Staufermedaille ist eine besondere, persönliche Auszeichnung des Ministerpräsidenten für Verdienste um das Land Baden-Württemberg.



2001 | Staufermedaille für Arnold Müller

Im Jahr 2005 wurde AMK in die »TOP 100« eingestuft, zählt also zu den innovativsten mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Ich bekam damals die umfangreichen Bewerbungsunterlagen auf den Tisch und füllte die Formulare aus, ohne mir Gedanken zu machen, ob wir tatsächlich Chancen hätten, ausgezeichnet zu werden. Kurz nachdem wir die Bewerbung eingereicht hatten, wurden wir schon kontaktiert. Man wollte mehr über uns erfahren.

Die Urkunde wurde uns vom ehemaligen baden-württembergischen Ministerpräsidenten Lothar Späth in Berlin überreicht.



2005 | Für herausragende innovative Produkte und Lösungen verleiht Schirmherr Lothar Späth die Auszeichnung TOP 100. Damit gehört AMK zu den 100 innovativsten Mittelständlern in Deutschland.



Verleihung der Ehrendoktorwürde der Universität Gabrovo in Bulgarien

Für meine Lebensleistung bekam ich die Ehrendoktorwürde der Technischen Universität Gabrovo in Bulgarien, einer der größten ihrer Art auf dem Balkan. Ich hielt eine

Vorlesung von zirka einer Stunde. Als ich endete, schwiegen die Zuhörer für ein paar Sekunden, ehe sie aufstanden und klatschten. »So eine Rede hat in dieser Universität noch niemand gehalten«, sagte man mir.

Durch die Ehrenämter, die ich im Laufe der Jahre bekleidete, erlebte ich manches Schöne. In der Kommission 2000 zum Beispiel traf ich auf Persönlichkeiten ersten Ranges. Aufgabe der Kommission war es, in den Jahren 1993/94, also in tiefer Rezession, eine Strategie zu entwerfen, wie das Land Baden-Württemberg wieder auf die Beine kommen könnte. Jedes Mitglied durfte ein Statement abgeben. Ein Professor schlug vor, eine Expertenkommission zu gründen, welche die Situation analysieren und Vorschläge machen sollte. Erwin Teufel entgegnete: »Bis dieser Zirkel ein Ergebnis erarbeitet hat, ist die Katze den Baum rauf.«

Mir wurde als Drittleztem das Wort erteilt. Teufel fragte: »Herr Müller, haben Sie auch noch was zu sagen?« Es klang fast so, als hoffe er, dass ich verzichten würde und die lange Sitzung damit zu Ende wäre.

»Ein paar Sätze würde ich schon gerne verlieren zu dem, was ich hier und heute gehört habe. Mir drängt sich der Eindruck auf, dass einige Herren in dieser Runde die Japaner kopieren wollen. Ich glaube, den meisten ist entfallen, dass die japanische Industrie uns kopiert hat. Sie arbeiten heute so, wie wir es früher einmal getan haben. Jetzt geht es darum, »Made in Germany« wieder zu einem Gütesiegel zu machen. Wenn wir das erreichen wollen, müssen wir an den Grundschulen beginnen. Und das heißt: Unser größtes Problem ist die Lehrerausbildung. Das schlägt sich negativ auf die Schulausbildung unserer Kinder nieder. Hier müssen wir ansetzen. Bessere Schulbildung ist die Voraussetzung, der eine verbesserte Fach- und Hochschulausbildung folgen muss. Ein Beispiel: In jedem Ingenieurstudium, gleich ob Fachhochschule oder Universität, sollte es ein Pflichtsemester in Betriebswirt-

schaftslehre geben. Die höhere Mathematik ist im normalen Studium nicht so wichtig. Im Doktorandenstudiengang kann sie bis zum Exzess betrieben werden. Aus der Krise kommen wir nur mit Bildung und neuen Ideen.«

Der Präsident der Industrie- und Handelskammer Unterland sprach als nächster: »Ich möchte da weitermachen, wo Herr Müller aufhörte, indem ich anrege, dass an den Universitäten ein Pflichtsemester Englisch eingeführt wird.«

Wie gesagt, die Kommission 2000 tagte in der ersten Hälfte der neunziger Jahre. Jetzt, fast 20 Jahre später, ist die Notwendigkeit, in Bildung zu investieren, in aller Munde.