

Eine Kleinigkeit oder Glück im Sucher.

Winzig war sie von Anfang an. Gerade deshalb erlangte sie Weltruhm. Dann veränderte sich die Welt, und die Kleinigkeit geriet nahezu in Vergessenheit. Bis einer kam und sie neu belebte. Jetzt wird die kleine Minox wieder groß.



Der Alltag ist wie ein Himmel mit Schleierwolken. Manchmal, ganz selten, passiert es, dass die Wolkendecke reißt und den Blick frei gibt auf die Sterne. Wer Mut und Entschlossenheit besitzt, zögert dann nicht zuzugreifen und sich einen Stern vom Himmel zu holen.

Einer, der so einen Griff nach den Sternen gewagt hat, ist Thorsten Kortemeier (links), dessen Geschichte hier erzählt wird. Es ist eine Geschichte von Legenden, wahren und halb wahren. >



Da ist ein Konstrukteur aus Lettland, der mit einer genialen Erfindung in der Tasche, aber ohne finanzielle Mittel, in das Deutschland vor dem Zweiten Weltkrieg flieht. Da ist ein britischer Geheimagent, der im Auftrag Seiner Majestät Kopf und Kragen riskiert und dabei der Erfindung des baltischen Konstrukteurs zu Weltruhm verhilft. Und dann ist da ein junger deutscher Unternehmer – eben besagter Thorsten Kortemeier –, der Jahrzehnte später der kleinen, aber durchaus raffinierten Erfindung aus der Versenkung hilft.

Ein Drehbuch: drei männliche Helden, deren Schicksal mit dem der Hauptdarstellerin, eben jener zierlichen Erfindung, aufs engste verwoben ist. Happy End? Mal sehen.

Die Geschichte beginnt im Jahr 1934. Held Nummer eins ist der lettische Fotograf Walter Zapp, der nie eine Ausbildung absolviert hat, aber über einen genialen Kopf verfügt. Er entwickelt einen Fotoapparat von verblüffenden Ausmaßen: kleiner als eine Zigarre, leichter als ein Feuerzeug, ausgestattet mit einem hervorragenden Objektiv. In Anlehnung an das französische Wort „miniature“ nennt er seine Erfindung Minox. Noch heute – siebzig Jahre später – ist die Minox die kleinste Serien-Kamera der Welt.

Geheimnisträger: die Minox CLX – für den Spion, der in uns allen steckt.



Das kleine Wunderding geht 1938 im lettischen Riga in Produktion. Bis 1942 verkauft Walter Zapp davon 17.000 Stück. Für damalige Verhältnisse enorm viel. Der Zweite Weltkrieg und die russische Besatzungsmacht zwingen Zapp zur Flucht in den Westen. In Deutschland bietet er seine Erfindung der Leica AG an. Doch die winkt ab. Zapp gelingt trotzdem die Wiederaufnahme der Minox-Produktion in Heuchelheim bei Gießen. Dank der finanziellen Beteiligung des Zigarrenfabrikanten Rinn-Cloos, der wiederum eine Möglichkeit sucht, seine im Ausland wertlosen Reichsmark zu platzieren.

Für den Erfinder ist das gut und schlecht zugleich. Die schlechte Seite ist, dass Walter Zapp gezwungen ist, dem Finanzier die weltweiten Rechte an seiner genialen Erfindung abzutreten. Er zieht sich in die Schweiz zurück, wo er mit seiner Familie in bescheidenen Verhältnissen lebt.

Gut ist, dass seine Minox in den Zeiten des kalten Krieges Weltruhm erlangt. Sie wird zum unverzichtbaren Arbeitswerkzeug sämtlicher Spione, Geheimagenten und Kinoagenten. Berühmtester Minox-Kunde wird Held Nummer zwei, der Agent im Dienste Seiner Königlichen Majestät mit der Lizenz zum Töten: James Bond.

Juwel: die legendäre Leica IIIf aus dem Jahr 1950 im Miniaturformat – 6,6 auf 4,1 Zentimeter.



In den 90er Jahren hat sich die winzige Minox bereits millionenfach verkauft. Doch da tritt eine andere Erfindung ihren Siegeszug an und erodiert Minox' Stammmarkt: die kleinen, kompakten Autofokus-Kameras, die von Asien aus die Weltmärkte erobern, die Olympus, die Canons und Co. Der Minox GmbH, die zu dieser Zeit 600 Mitarbeiter beschäftigt, bricht die Hälfte des Umsatzes weg. 1988 meldet die Firma Insolvenz an.

Dann passiert etwas Seltsames. Der Insolvenzverwalter wickelt nicht ab, sondern lässt die Produktion weiterlaufen. Ein wenig Absatz ist immerhin besser als gar kein Absatz. Sieben Jahre dümpelt die Marke vor sich hin. Dann kommt ein alter Bekannter ins Spiel: Die große Leica AG kauft 1995 die kleine Minox GmbH.

Federführend bei der Akquisition ist ein – damals 28-jähriger – Leica-Mitarbeiter namens Thorsten Kortemeier. Die Leica AG, die zu dieser Zeit kurz vor dem Börsengang stand, wurde immer wieder von Analysten nach ihren Wachstumsaussichten befragt. Doch der Leica-Markt – hohe Qualität, hoher Preis – war bereits ziemlich ausgereizt. Um die Phantasie der Aktienkäufer anzuregen und in einen breiteren Markt einzudringen, dachte man über die Gründung eines zweiten Labels nach: Leica Gold sollte die Premium-Marke bleiben, Leica Rot den Mittelklasse-Markt aufrollen.

Marketingmann Kortemeier zweifelt indes, dass sich ein solches Konzept erfolgreich kommunizieren ließe. Er schlägt vor, stattdessen eine zweite starke Marke zu kaufen, am besten Minox. Die verfüge immer noch über einen ausgezeichneten Namen, das Werk sei nur 15 Kilometer Luftlinie entfernt und sieben Jahre nach dem Konkurs billig zu haben.

Der Leica-Vorstand willigt ein. Kurze Zeit später jedoch wird klar, dass die Synergie-Effekte der Übernahme alles andere als nennenswert sind. Leica ist außerdem nach dem Börsengang mehr als genug mit sich selbst beschäftigt. Sie will die zweite Marke wieder abstoßen. Da wagt Kortemeier Erstaunliches. Er kauft der Leica AG die Minox ab. Und schlüpft damit selbst in die Heldenrolle.

Frauenheld: die Minox DD1 – rund, flach, 7,5 Zentimeter Durchmesser – ganz speziell für Ladys gemacht.



So weit, so gut. Die spannende Frage: Was veranlasst einen wie Kortemeier, seinen warmen Sessel als Marketingmann beim renommierten, börsennotierten Unternehmen Leica gegen einen möglichen Schleudersitz, mit Sicherheit aber einen risikobehafteten, unbequemen Stuhl bei Minox einzutauschen? Was ist dieser Kortemeier für ein Typ? Ein Abenteurer? Ein Hasardeur?

Mit Walter Zapp hat er eines gemeinsam: Er hat – ohne große Ausbildung – sein Geschäft von Grund auf gelernt. Seit seinem 17. Lebensjahr arbeitet Kortemeier in der Fotobranche. Es ist deshalb anzunehmen, dass er ziemlich genau weiß, was er tut. Mit James Bond hat er eine gewisse Eleganz gemein, eine etwas britische Zurückhaltung und ein Lächeln, mit dem er sein Wagnis herunterspielt. Zum Beispiel, wenn er einfach sagt: „Na ja, ich fand das schon spannend – die Chance zu haben, eine etwas angestaubte Marke zu reanimieren.“

Doch wie funktioniert die Reanimation einer Marke, die zwar einen zähen Überlebenswillen an den Tag legt, aber einfach nicht aus einer Art Koma erwachen will?

Am 1. April 2001 übernimmt Kortemeier 51 Prozent der Minox GmbH. Über den Preis schweigt er sich aus, nur so viel sagt er, dass Leica „sich fair und partnerschaftlich verhalten habe“. Über den Betrag, den Leica seinerseits 1995 für Minox hingelegt hatte, äußert er sich ebenso diskret, will heißen, gar nicht. Als Erstes zieht Kortemeier aus dem alten Werk in Heuchelheim, wo der Putz ihm schon auf den Schreibtisch bröckelt, aus und wechselt nach Wetzlar. Er handelt einen Sozialplan

aus, reduziert die Zahl der Mitarbeiter von 120 auf 32. „Das war schon brutal, das machte keine Freude“, erinnert er sich. „Aber ich bin auch dankbar, denn eine bessere Ausbildung für mein weiteres Berufsleben könnte ich mir nicht vorstellen.“

Als Nächstes schafft er neue Strukturen: „Wir haben uns auf das konzentriert, was wir besser können als der Wettbewerb, und die Finger gelassen von den Prozessen, die andere besser können.“ Kortemeier trimmt sein Unternehmen konsequent auf Entwicklung, Marketing, Endmontage und Service. Die klassische Fertigung lagert er aus. „Wir müssen nicht jede Schraube und jede Feder selbst produzieren. Der Optikkbereich zum Beispiel ist bei Leica integriert. Leica besitzt ein Werk in Portugal, da betragen die Lohnkosten ein Drittel von denen in Deutschland, und Leica verfügt über den modernsten Optikkbereich Europas.“ Schritt drei: Kortemeier sucht und findet neue, alternative Vertriebswege. Über die großen Häuser – Metrogruppe, Saturn, Media Markt – verkauft er seine Produkte nicht. „Wir beteiligen uns nicht an der Preisschlacht, die da stattfindet. Vielmehr versuchen wir unsere Produkte so ausgefallen zu machen, dass sie ihren Weg zum Kunden auf andere Weise finden“, lautet Kortemeiers Marschrichtung.

Klassiker: die Minox Hasselblad SWC – viel mehr als nur eine Hand voll Kamera.



Mehr als die Hälfte seines Umsatzes macht er im so genannten Travel-Retail-Bereich: auf den Flughäfen und über die Bordmagazine der Airlines. „Überall da, wo Menschen mobil sind, neigen sie dazu, Neues zu Hause berichten zu wollen. Auf Reisen ist die Kaufbereitschaft immer groß.“ Besonders wenn es sich um so kleine, pfiffige Produkte handelt wie bei Minox. Der Erfolg gibt Kortemeier Recht: „Bei den fünf wichtigsten Airlines der Welt sind wir der bestverkaufte Artikel an Bord“, sagt er. Und: „Die Wachstumschancen sind riesig. Ich werde noch Dutzende weiterer Airlines angehen, und dann gibt es die Fähren, die Kreuzfahrtschiffe oder die großen Bahnhöfe, die sich zunehmend zu Shopping-Malls entwickeln.“ >



„Produkte, die klein sind, hoch präzise und ganz anders als die der Konkurrenz.“



Erst ein Prozent dieses Marktes, der für die Großen der Branchen nicht attraktiv genug ist, habe Kortemeier bis jetzt angeknabbert. „Wir sind klein und flexibel. Für uns ist jede Nische interessant. Wir haben unsere eigenen Gesetze.“ Andere Türen öffnen sich. Kortemeier verkauft seine Produkte über Kataloge, Spezial-Versandhäuser, Fernsehsender, Internet-Plattformen.

hat sich nicht nur um die Minox gekümmert, sondern auch um den Grandseigneur der Fotografie. Er suchte ihn in der Schweiz auf und gewann ihn als Berater und Entwicklungsingenieur. „Zapp öffnete mir die Tür mit Tränen in den Augen. Er war in den vielen Jahren nicht untätig gewesen, seine Schränke waren gefüllt mit Plänen für Weiter- und Neuentwicklungen“, erzählt Kortemeier.

„Ein Kleinstunternehmen mit 32 Mitarbeitern lässt Marken mit einem riesigen Werbe-Etat hinter sich.“

Besonders gut laufe das Geschäft in Japan und Taiwan. „In Asien sind die Vorliebe für technische Produkte und der Spieltrieb viel größer als bei uns“, so Kortemeier. Beides Dinge, die Minox-Produkte ideal befriedigen. Nicht umsonst ist die „Minox Digital Classic Camera M3“ der größte Umsatzbringer. Sie ist eine miniaturisierte Nachbildung des legendären Kamera-Klassikers Leica M3 aus den 50er Jahren – im Maßstab 1:3 und mit digitaler Technologie. Ein kleiner Geniestreich, der in eine Frauenfaust passt, fast nichts wiegt, aber höchst präzise arbeitet.

Ein weiterer Kamera-Klassiker, den Minox im Miniformat herstellt, ist die berühmte Hasselblad. Nettes Detail am Rande: Das schwedische Original ist ebenfalls ein Nachbau, und zwar einer deutschen Überwachungskamera, die im Zweiten Weltkrieg einen Absturz über Schweden heil überstand.

Doch Kortemeier ist kein Nostalgiker. Er hat auch eine Reihe neuer Produkte auf den Markt gebracht, etwa die trendige Digitalkamera DD1, „speziell für eine junge, weibliche Klientel entwickelt“, die aussieht wie ein kleines Ufo und in jedes noch so putzige Handtäschchen passt. Oder ein Mini-Monokular mit integriertem Höhenmesser, „speziell für gewichtsbewusste Bergsteiger“, oder das kleinste Nachtsichtgerät der Welt, „speziell für Jäger“.

In seiner Pipeline steckten noch eine ganze Menge weiterer innovativer Spielzeuge, verrät Kortemeier. „Produkte, die klein sind, hoch präzise und ganz anders als die der Konkurrenz.“

Walter Zapp wäre stolz. Apropos Walter Zapp – Kortemeier

Walter Zapp ist im vergangenen Sommer im biblischen Alter von 97 Jahren verstorben. Doch etliche der neuen Produkte, die Kortemeier in den nächsten Jahren auf den Markt bringen wird, sind auf Zapps Pläne zurückzuführen.

Seit drei Jahren – also seit Kortemeier hinter dem Minox-Schreibtisch sitzt – schreibt die Firma schwarze Zahlen. Fünf bis sechs Millionen Umsatz sollen es in diesem Jahr sein, sieben im nächsten. Die Rendite sei sehr erfreulich, so Kortemeier. In zwei Jahren will er auch die restlichen 49 Prozent besitzen. Schließlich habe er „die Kraft der Marke gespürt“. Die ist in der Tat erstaunlich. Jedes Jahr veröffentlicht das Magazin *Stern* eine Markenanalyse. Jedes Jahr befindet sich Minox unter den 20 Top-Markennamen in Deutschland. „Ein Kleinstunternehmen mit 32 Mitarbeitern lässt Marken mit einem riesigen Werbe-Etat hinter sich“, sagt Kortemeier stolz. Und das, obwohl Minox in den sieben Jahren zwischen Insolvenzanmeldung und dem Aufkauf durch Leica kein einziges neues Produkt auf den Markt gebracht hat.

Welch ein Potenzial tut sich nun mit einem wie Kortemeier an der Spitze auf. Einem, der alte und neue Produkte – klein, präzise und innovativ – auf immer neuen Wegen zum Kunden bringt. Der sich dabei nicht zu kaufmännischen Abenteuern hinreißen lässt. Alles scheint möglich. Klingt ganz nach einem schönen Schluss für die Geschichte aus Wetzlar, aus der Walter-Zapp-Straße. Nach Happy End im Großformat. □

Text: Sabine Holzke