

Besessen vom perfekten Klang

Die ungewöhnliche Geschichte des Gmünder Günther Nubert

Lautsprecher von Nubert gelten bei Hifi-Kennern als absoluter Geheimtipp. Dabei kann man sie in keinem normalen Laden kaufen. Die Erfolgsgeschichte ist das Ergebnis des Zusammentreffens zweier höchst unterschiedlicher Männer – und vieler arbeitsreicher Nächte.

Von Werner Ludwig

Der Raum sieht aus wie eine Mischung aus Wohnzimmer, Büro und Werkstatt. Auf dem dicken Teppich macht sich ein Kabelgewirr breit, das bei einer Begehung durch die Berufsgenossenschaft garantiert als gefährliche Stolperfalle moniert würde. Auf sämtlichen verfügbaren Flächen liegen Leiterplatten, Elektronikbauteile, Messprotokolle, Schaltpläne, CDs und Artikel aus Fachzeitschriften wild durcheinander. Den verbleibenden Platz teilen sich diverse Messgeräte, zwei Computer, eine Lötstation, ein gut bestückter Hifi-Turm und unzählige Lautsprecherboxen in allen möglichen Größen.

Aber für die hat Günther Nubert im Moment keine Zeit. „Ich muss die Inventurlisten fürs Finanzamt fertig machen“, seufzt der bärtige Mitfünfziger aus Schwäbisch Gmünd. Sein Gesichtsausdruck verrät, wie lästig ihm diese Arbeit ist. Schließlich gibt es Wichtigeres zu tun. Auf einem Rollwagen steht eine Kompaktbox, die eine verbesserte Basslautsprechermembran bekommen hat und nun getestet werden muss. Außerdem tüfelt Nubert gerade an einer Aktivbox mit eingebautem Verstärker. Die Verstärkermodule, die den Ansprüchen des Meisters nicht standgehalten haben – darunter Produkte renommierter Firmen – füllen einen ganzen Tisch. „Wir entwickeln jetzt mit einem bekannten Hersteller eine eigene Lösung“, erzählt Nubert, der schon als Jugendlicher „die beste Box der Welt“ bauen wollte und Freunde mit selbstgebaute Verstärker oder Lautsprechern versorgte.

Nuberts Perfektionismus treibt seinem langjährigen Weggefährten Roland Spiegel, der sich in der Geschäftsführung um Marketing und Vertrieb kümmert, bisweilen Sorgenfalten ins Gesicht. Doch am Ende beugt er sich fast immer den Wünschen des Firmengründers. „Wenn der Günther sagt, ein bestimmtes Teil muss rein, dann kommt es rein – auch wenn es teurer ist“, beteuert Spiegel.

Das scheint mehr als eine Marketingfloskel zu sein. Das Fachmagazin „Stereoplay“ kam beim Test einer Nubert-Box zu dem Schluss, dass der technische Aufwand, den die Gmünder treiben „an der Grenze zum betriebswirtschaftlichen Wahnsinn“ liege. So bestehen etwa die Frequenzweichen, die tiefe, mittlere und hohe Töne dem jeweils passenden Lautsprecher einer Box zuordnen, aus deutlich mehr Bauteilen als üblich. Mit dieser im Zeitalter des Controllingwahns ungewöhnlichen Strategie ist Nubert bis jetzt gut gefahren. Lag der Nettoumsatz 1996 noch bei 300 000 Euro, waren es im vergangenen Jahr bereits gut 13 Millionen Euro.

Alles, was zu einem modernen Gründungsmythos gehört

Man merkt Spiegel an, dass er die Geschichte der Nubert Speaker Factory nicht zum ersten Mal erzählt – sie hat aber auch alles, was zu einem modernen Gründungsmythos dazu gehört. „Im Gegensatz zu manchen anderen, die das nur behaupten, sind wir wirklich eine Garagenfirma“, sagt Spiegel. Die Garage stand bei Nuberts Eltern, wenige Häuser vom heutigen Firmensitz entfernt. Dort entwickelte und baute der bekennende Workaholic seine Boxen – vorwiegend bei Nacht. „Ich bin oft erst im Morgengrauen schlafen gegangen“, erzählt Nubert. Sein Elektrotechnikstudium hat der Autodidakt nie abgeschlossen. Im Regal stehen noch die alten Leitz-Ordner aus seiner Studienzeit.

Offiziell gegründet wurde die Firma 1975. Damals beantragte Nubert einen Gewerbeschein – „um das Ganze zu legalisieren“. Schon damals war Spiegel fürs Marketing zuständig: Er hängte an der Stuttgarter Uni Werbezettel für Nubert-Lautsprecher auf. Das entbehrte nicht einer gewissen Ironie, weil Spiegel zuvor als Bauingenieur Schallschutzwände geplant hatte. Später lief der Vertrieb über zwei Läden in Schwäbisch Gmünd und Aalen, in denen bis heute neben den eigenen Boxen auch Fernseher und Hifi-Anlagen anderer Hersteller verkauft werden.

Boxen aus Schwaben

Die Nubert Speaker Factory hat 65 Mitarbeiter. Knapp 30 davon beschäftigen sich mit Entwicklung, Bau und Vertrieb von Lautsprechersystemen, die im Hifi- und zunehmend auch im Heimkinobereich eingesetzt werden. Die Lautsprecher sorgten im vergangenen Jahr für rund 60 Prozent des Nettoumsatzes von gut 13 Millionen Euro. Die restlichen 40 Prozent stammen aus den beiden Unterhaltungselektronikgeschäften in Schwäbisch Gmünd und Aalen. Seit 1996 verbuchte Nubert oft Umsatzwächse von 20 Prozent und mehr. In diesem Jahr dürften die Erlöse in etwa das Vorjahresniveau erreichen. Momentan liege der Umsatzschwerpunkt in der Unterhaltungselektronik bei den Flachbildfernsehern, doch das werde sich in den nächsten Jahren wieder ändern, meint Geschäftsführer Roland Spiegel, der selbst zehn Prozent des Unternehmens besitzt. Gründer Günther Nubert hält 70 Prozent und sein Bruder die restlichen 20.

Die Firma Nubert konzentriert sich auf Entwicklung und Vertrieb der Lautsprecher. Die Produktion der Komponenten und die Endmontage erledigen großteils Zulieferer in Deutschland und im europäischen Ausland.

In der regionalen Hifi-Szene hatte der Gmünder Klangperfektionist bald einen guten Namen. Doch im Rest der Republik kannte bis in die neunziger Jahre hinein kaum jemand die Boxen von Nubert. „Es war eine Art Teufelskreis“, sagt Spiegel. „Der Fachhandel wollte unsere Boxen nicht ins Sortiment nehmen, weil sie in keiner Fachzeitschrift besprochen wurden. Und die Fachzeitschriften haben uns gesagt: Wir können schlecht über Produkte schreiben, für die es keinen deutschlandweiten Vertrieb gibt.“

1996 fanden Nubert und Spiegel einen Ausweg: Sie bauten einen eigenen Versandhandel auf. Damit war auch das Eis bei den Fachjournalisten gebrochen. „Spitzenklasse“ urteilte das Magazin „Stereoplay“ gleich beim ersten Test einer Nubert-Box. Seitdem seien mehr als 300 Tests veröffentlicht worden, sagt Spiegel – „und wir waren immer auf einem der ersten drei Plätze“. An den Wänden des Gmünder Ladens ist kaum noch Platz für die vielen Auszeichnungen, darunter der renommierte Red Dot Design Award.

Der Direktvertrieb hat laut Spiegel den Vorteil, dass die Gewinnmargen der Zwischenhändler wegfallen. „Wir stecken das Geld lieber in unsere Produkte“, sagt der Geschäftsführer. Tatsächlich bescheinigen die Tester den Nubert-Boxen ein sehr gutes Preis-Leistungsverhältnis.

Der Schalldruck gefährdet die Statik des Hauses

Eine wichtige Rolle spielt im Nubert-Vertriebsmodell auch das Internet, über das man Boxen und Zubehör bestellen kann. Zudem gibt es dort ein Diskussionsforum, in dem sich an die 8000 Teilnehmer über ihre musikalischen Vorlieben austauschen und die Produkte des Hauses loben. Darin sorgt sich etwa ein Hifi-Freak wegen des gewaltigen Schalldrucks seiner neuen Nubert-Boxen um die Statik seines Hauses. Lautstärke ist aber kein Wert an sich. Eine gute Box müsse auch leise Musik möglichst natürlich rüberbringen, sagt Nubert, der im Forum gerne auch mal selbst das Wort ergreift. Zudem versorgt er die Fans mit umfangreichen technischen Abhandlungen, für deren Verständnis man jedoch etwas physikalische Vorbildung mitbringen sollte.

Spiegel macht keinen Hehl daraus, dass die Fangemeinde im Internet – neudeutsch: Community – ein wirksames und kostengünstiges Marketinginstrument darstellt. Die Mundpropaganda erspart dem Unternehmen so manche Anzeige in Fachzeitschriften. Nubert selbst hat mit Marketing nicht viel am Hut. Für ihn stehen immer die technischen Fakten im Vordergrund. So weist er in einem seiner Aufsätze darauf hin, dass separate Basslautsprecher, auch Subwoofer genannt, bei anspruchsvollen Hifi-Anwendungen nicht ganz an große Standboxen heranreichen. Eine bemerkenswerte Feststellung für den Chef einer Firma, deren Subwoofer nicht nur bei Heimkino-Freaks besonders gefragt sind.

Nubert entspricht ziemlich genau dem Bild, dass man sich gemeinhin von einem Erfinder macht: nachdenklich, detailverliebt und ein wenig zerstreut. Oft schweift der Mann mit der sanften Stimme unvermittelt vom Thema ab oder unterbricht einen Satz, weil ihm ein Wort einfällt, das noch besser passt. So dauert das Gespräch, für das ursprünglich eine gute Stunde vorgesehen war, am Ende drei Stunden. Dabei geht es unter anderem um die Optimierung von Frequenzweichen per Computersimulation, die Interpretation von Lautsprecher-Messprotokollen oder darum, wie man verhindert, dass sich Schallwellen gegenseitig auslösen.

Dazu legt Nubert CDs aus seiner umfangreichen Sammlung auf, um den Sound seiner Boxen zu demonstrieren: „Cost of Freedom“ von Marla Glen, das „Pink Panther Theme“ oder Cassandra Wilson. „Sie mögen Cassandra Wilson? Dann müsste Ihnen eigentlich auch das hier gefallen“, sagt der Musikbegeisterte und zieht noch eine CD hervor – ein Vorgang, der sich öfter wiederholt.

„Es ist toll, wenn man das, was man am liebsten macht, so lange ausüben kann wie man will – und auch noch irgendwie davon leben kann“, sagt Nubert. „Das geht aber nur, wenn man Leute findet, die einen bei den Sachen unterstützen, die man überhaupt nicht leiden kann wie Buchhaltung oder Werbekampagnen“. Nubert denkt dabei vor allem an Roland Spiegel, ohne den der Erfolg der schwäbischen Boxenschmiede undenk-



Bei Günther Nubert dreht sich alles um den guten Ton. Hier testet er gerade eine seiner Boxen.



Vor dem Ausprobieren heißt es löten.

Fotos Horst Rudel

bar sei. „Als wir noch wenige Leute waren, konnte ich mein Chaos noch selbst kontrollieren“, sagt Nubert, aber als die Firma größer wurde, habe das immer weniger funktioniert.

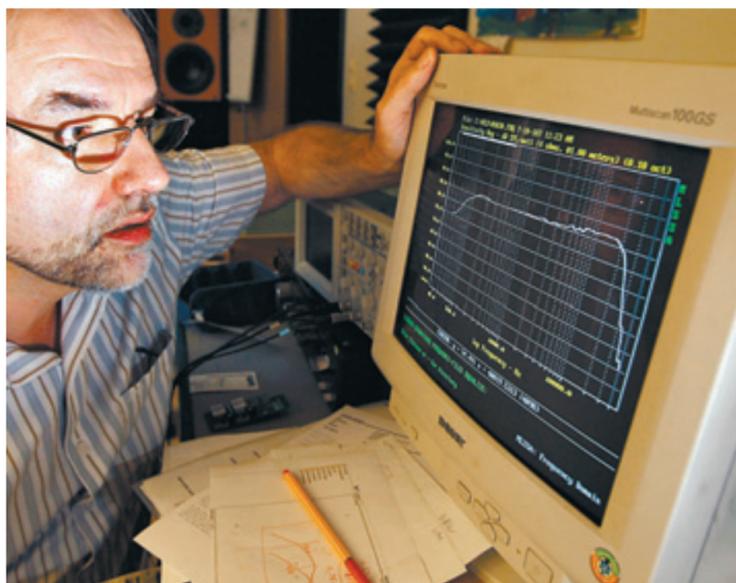
„Sie müssen unbedingt noch das Double-Bass-Array hören“, sagt Nubert. In einem Raum hat er vier Subwoofer aufgestellt – in jeder Ecke einen. „Eine klare Basswiedergabe gehört zu den größten Herausforderungen“, erklärt Nubert, der früher selbst Bassgitarre spielte. Wenn tiefe Töne nur als undiffere-

ziertes Wummern wiedergegeben werden, liegt das daran, dass die von den Lautsprechern erzeugten Schallwellen von der gegenüberliegenden Wand reflektiert werden. Um das zu verhindern, steuert Nubert die beiden hinteren Boxen mit geballter Elektronik so, dass sich ihre Membranen immer genau dann einwärts bewegen, wenn die Basstöne dort ankommen: „Die Schallwellen werden gewissermaßen aufgesaugt, bevor sie von der Wand zurückgeworfen werden“, so Nubert.

Der Meister des guten Tons hält nichts von Hifi-Voodoo

Das sei kein „Hifi-Voodoo“, beteuert der Chef und spielt damit auf die Leute an, die viele Hundert Euro für eine Steckdosenleiste oder Kabel ausgeben, weil sie glauben, dass ihre Anlage damit besser klingt – unnötigerweise, wie Nubert meint. Der Basstrick ist dagegen wirklich hörbar: Die Basstrommel, die er von einer CD einspielt, klingt klarer und trockener – vor allem bei hohen Lautstärken. „Neulich waren ein paar Hifi-Freaks da, die wollten das System gleich mitnehmen“, sagt Nubert. Doch sie müssen sich noch bis zum Sommer 2008 gedulden. Nicht selten verzögere sich die Markteinführung eines neuen Produkts, weil der Meister noch nicht hundertprozentig zufrieden sei, sagt Spiegel.

Als Nubert sein Double-Bass-Array zum Patent anmelden wollte, stellte sein Anwalt bei der Vorrecherche fest, dass drei andere Akustikexperten zeitgleich ein ähnliches System ausgetüfelt hatten. Doch statt sich mit den Wettbewerbern zu streiten, traf sich Nubert mit einem von ihnen in Schwäbisch Gmünd zum Erfahrungsaustausch. „Schon am zweiten Tag waren wir per Du, und jetzt arbeiten wir öfter mal zusammen“, erzählt der Boxen-Besessene. Die Patentpläne habe man dagegen nicht weiterverfolgt. „So ist er halt, der Günther“, seufzt Spiegel.



Bis dem Chef ein Frequenzdiagramm gefällt, vergeht oft einige Zeit.

Landesbanken auf Strategiesuche

Kunden fehlen

Von Michael Heller

Ein wenig erinnern die Planspiele auf den Chefetagen der Landesbanken an das Kalkül von Militärstrategen. Äußerungen von Topmanagern und Eignern klingen so, als werde da, tief über Landkarten gebeugt, angestrengt gebrütet, wie der entscheidende Geländege- winn erreicht werden kann. So schließt der hessische Ministerpräsident Roland Koch aus dem Umstand, dass bei einem Zusammen- schluss seiner Hessischen Landesbank (He- laba) mit der WestLB ein Geschäftsgebiet aus Hessen, Thüringen, Nordrhein-Westfalen und Brandenburg entstünde, dass die neue Bank ein Schwergewicht wäre. Und um Geländege- winn ist es auch der Landesbank Baden-Würt- temberg (LBBW) gegangen. Nicht nur beim letztlich erfolglosen Werben um die WestLB, sondern noch viel mehr in Sachsen: die SachsenLB, die nun in letzter Minute – nicht zuletzt mit viel Geld aus Stuttgart – gerettet wurde, ist für die LBBW ja bei genauerer Betrachtung eine Hypothek. Denn von Inter- esse ist nicht die Bank, sondern das Bundes- land mit seinen Firmenkunden, die viele Verbindungen nach Baden-Württemberg und auch Richtung Osten haben.

Das ist eines der grundlegenden Pro- bleme der Landesbanken: es gibt einfach zu viele. Die Marktberingung auf dem Weg von Fusionen scheitert aber immer wieder an persönlichen Eitelkeiten und regionalen Ego- ismen. Überwunden werden diese Probleme nur dann, wenn – siehe Sachsen – ein Kredit- institut in Not gerät. Ginge es allein um das Kerngeschäft, dann wäre eine einzige Landes- bank, eine Deutsche Landesbank, völlig aus- reichend – ein Projekt, das im Übrigen vor fast 20 Jahren schon einmal diskutiert und schnell wieder fallengelassen wurde. Denn im Grunde genommen ist eine Landesbank nur Dienstleister ihrer Sparkassen, also ein Institut, das gebraucht wird für die Abwick- lung des Zahlungsverkehrs, des Wertpapier- geschäfts und für Verbindungen ins Ausland. Oder andersherum: als Geschäftsbank ist eine Landesbank weithin überflüssig.

Landesbanken haben sich deshalb immer wieder in hochgradig riskante und spekula- tive Geschäfte gestürzt. In guten Zeiten konn- ten sie damit ihre Existenzberechtigung nach- weisen. Und in schlechten Zeiten haben sie ein ums andere Mal Skandale ausgelöst, wie zum Beispiel die WestLB vor Jahren durch ihr Engagement bei einem ominösen Fernsehge- räteverleiher namens Boxclever. Kein Wun- der. Eine Landesbank wird auf dem interna- tionalen Kapitalmarkt, der von den angelsäch- sischen Topadressen dominiert wird, nie eine große Rolle spielen können. Übrig bleiben meist nur Risiken, die eine konservative Bank nicht eingehen mag.

Deshalb bleibt wohl nur ein Ausweg. Die Landesbanken müssen an umfangreiche Ge- schäftsbeziehungen zu Firmen- und Privatk- leuten herankommen. Nur Kundenbeziehun- gen sind eine verlässliche Geschäftsbasis. In Konkurrenz zu den eigenen Sparkassen ist das natürlich nicht möglich. Es geht wögl- ich nur so, wie es die LBBW bereits bei Gründung durch die Integration der Landesgi- rokasse und später durch die Übernahme der BW-Bank vorgemacht hat. Daran hat sich auch die Helaba ein Vorbild genommen, zu der mittlerweile die Frankfurter Sparkasse gehört. Auch in Berlin bilden Landesbank und Sparkasse einen Konzern. Und im Zuge der Planungen für einen Umbau der WestLB wurde zumindest schon einmal erwogen, die Stadtparkasse Düsseldorf mit der Landes- bank zu verschmelzen.

Natürlich ist solch ein Modell nicht das Ei des Kolumbus, nicht frei von Konflikten. So haben ja die Berliner hinreichend bewiesen, dass auch solch eine Bank für veritable Skan- dale gut ist, wenn die interne Aufsicht ver- sagt. Vor allem jedoch ist das Zusammenspi- el solch einer Landesbank mit den umliegen- den Sparkassen heikel. Denn einerseits geht es um Abgrenzung der Einflussphären, ander- seits um Zusammenarbeit. Vor allem große Sparkassen werden immer wieder darauf beharren, dass sie ihre Landesbank eigent- lich gar nicht brauchen, sondern alle Geschäfte selbst erledigen können. Solche Scharmüt- zel gab es zum Beispiel einst in Stuttgart immer wieder, als sich die Landesgirokasse auch ohne die Landesbank – die damals noch SüdwestLB hieß – stark genug fühlte. Seit Gründung der LBBW im Jahr 1999 ist das Vergangenheit. Dass es im Zusammenspi- el mit den großen Kreissparkassen rund um Stuttgart natürlich auch manchmal Reibe- reien gibt, muss hingenommen werden.

ZAHLENSALAT



Güter mit der Bahn

Die Wirtschaft atmet auf, der Güterver- kehr wird erst einmal nicht mehr be- streikt. Wie abhängig wir alle von der Schiene sind, beweisen Zahlen des Sta- tistischen Bundesamtes.

Die Gütermenge, die in Deutschland auf der Schiene transportiert wird, nimmt seit fünf Jahren stetig zu. Im vergangenen Jahr wurden Güter im Gesamtgewicht von 346 Millionen Tonnen mit der Bahn befördert. Umgerechnet wurden damit täglich fast eine Million Tonnen mit der Lok gezogen. Im Jahr 2002 waren es noch 17 Prozent weniger, im Jahr 1991 aber 20 Prozent mehr als heute. Die größte Menge an Gütern wird in Nordrhein-Westfalen (78 Millionen Tonnen) aufs Gleis verladen. StZ