

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**HISTORICKÝ ÚSTAV**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Koncern Koh-i-noor Hardtmuth v protektorátním hospodářství**  
**1939–1942**

**Vedoucí práce: PhDr. et PaedDr. Jiří Dvořák, Ph.D.**

**Autor práce: David Bohdálék**

**Studijní obor: Historie**

**Ročník: 3.**

**2013**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně pouze s použitím literatury a pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz. provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

České Budějovice 19. července 2013

.....

David Bohdálék

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu své práce PhDr. et PaedDr. Jiřímu Dvořákovi, Ph.D. za vedení bakalářské práce, cenné rady, podnětné připomínky a rovněž za trpělivost při dokončování této práce. Za veškeré formální připomínky týkající se mé práce děkuji rovněž doc. PhDr. Josefu Grulichovi, Ph.D. Mé poděkování patří také pracovníkům Státního okresního archivu České Budějovice a Státního oblastního archivu Třeboň, oddělení České Budějovice, zvláště pak paní Aleně Fraňkové za ochotu a cenné rady při vyhledávání potřebných materiálů.

## **Anotace**

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na válečný vývoj českobudějovického koncernu Koh-i-noor Hardtmuth v letech 1939–1942. První kompilativně pojatá část práce přibližuje na základě dostupné literatury hospodářský vývoj Německé říše a Protektorátu Čechy a Morava do konce roku 1942. Druhá část již pojednává o situaci v Hardtmuthově koncernu. Mezi základní pramenné zdroje patří výroční a provozní roční zprávy, zápisy z jednání tužkárenských podniků, dochovaná korespondence a v neposlední řadě také prameny osobní povahy vztahující se k vlastníkům a zaměstnancům koncernu. Na základě těchto pramenů je analyzována celková strategie koncernu ve válečném období s hlavním důrazem na proměnu exportních trhů a přizpůsobení výroby požadavkům války. Tento vývoj je následně porovnán a analyzován se situací v dalších českobudějovických tužkárenských podnicích – Národním podniku a akciové tužkárně Grafo, v čemž spočívá jeden z hlavních přínosů celé práce.

## **Abstract**

This bachelor's thesis focuses on the wartime development of the České Budějovice Koh-i-noor concern during the years 1939–1942. The first part of the thesis takes a compilatory approach, and it describes the economic development of the German Empire and of the Protectorate of Bohemia and Moravia up until the end of 1942 based on available literary sources.

The second part of the thesis then deals with the situation inside of the Hardtmuth's concern. Among its basic information sources there are annual reports, operation reports, minutes of pencil company meetings, preserved correspondence, and last but not least, person sources related to the owners and employees of the concern. It is based on these sources that the overall strategy of the concern during the wartime period is analyzed, with a main focus on the transition of exportation markets and on accommodating production to the needs of the war. This development is then analyzed and compared to situations in other České Budějovice pencil companies, namely to the situation in the National Corporation and the situation in the national enterprise named Grafo.

In this analysis and comparison lies one of the main contributions of this paper.

## Obsah

<b>I. Úvod</b> .....	<b>8</b>
I. 1. Pramenná základna.....	12
I. 2. Literatura .....	14
<b>II. Vývoj německého a protektorátního hospodářství</b> .....	<b>18</b>
II. 1. Kořeny nacistického hospodářství .....	18
II. 2. Organizace německého válečného hospodářství do roku 1942 .....	21
II. 3. Protektorát Čechy a Morava v německém hospodářství 1939–1942.....	26
<b>III. Vznik Hardtmuthova podniku a jeho vývoj</b> .....	<b>33</b>
III. 1. Historie Hardtmuthova podniku do konce 19. století .....	33
III. 2. Velká válka a reorganizace ve 20. letech .....	36
III. 3. Hospodářská krize a vytvoření koncernu Hardtmuth.....	38
<b>IV. Hardtmuthův koncern v protektorátním hospodářství</b> .....	<b>43</b>
IV. 1. Dopady Mnichova .....	43
IV. 2. Založení švýcarské společnosti .....	45
IV. 3. Vnitřní organizace koncernu .....	46
IV. 4. Hlavní prodejní artikl .....	47
IV. 5. Vývozní průmysl par excellence – proměna zahraničních trhů .....	50
IV. 6. Propagace výrobků v průběhu války .....	59
IV. 7. Zlomový rok 1942 .....	61
<b>V. Vztahy koncernu s Národním podnikem a Grafem</b> .....	<b>64</b>
<b>VI. Závěr</b> .....	<b>70</b>
<b>VIII. Seznam pramenů a literatury</b> .....	<b>73</b>
VIII. 1. Prameny.....	73
VIII. 2. Literatura .....	74
<b>IX. Seznam zkratk</b> .....	<b>77</b>

<b>X. Seznam příloh .....</b>	<b>79</b>
X. 1.  Obrazové přílohy.....	79
X. 2.  Tabulky .....	80
X. 3.  Grafy .....	80
<b>XI. Přílohy .....</b>	<b>82</b>
XI. 1.  Obrazové přílohy.....	82
XI. 2.  Tabulky.....	98
XI. 3.  Grafy.....	103

## I. Úvod

Téma této bakalářské práce jsem si zvolil na základě svého dlouhodobého zájmu o období druhé světové války a především Protektorátu Čechy a Morava. Jednalo se bezpochyby o nejsložitější období ve vývoji moderního československého státu. Tento relativně krátký časový úsek 1939–1945 byl velmi bohatý na významné události, které ve svých důsledcích zásadně ovlivnily další vývoj celého státu.

Protektorát hrál důležitou úlohu v nacistické Třetí říši, nadneseně by se dalo říci, že byl jakýmsi „klenotem v koruně“. Jeho důležitost spočívala jednak v jeho geografické poloze, jednak v hospodářské nepostradatelnosti pro Třetí říši. Právě tento hospodářský aspekt byl jeden z hlavních důvodů, proč jsem se rozhodl pro analýzu válečné situace v Hardtmuthově koncernu.

Hlavním cílem bakalářské práce je zachycení válečné proměny v tomto koncernu v období 1939–1942. Uvedený časový úsek byl zvolen ze dvou hlavních důvodů. Rok 1942 představuje podle mého názoru zásadní zlom ve vývoji celého německého a s tím spojeného protektorátního hospodářství. Němečtí představitelé, především říšský ministr Albert Speer, si v tomto roce uvědomili, že je bezodkladně nutné změnit dosavadní koncepci „mírového“ hospodářství v totální válečné hospodářství. Proces této proměny je patrný po celý rok 1942, nicméně německý vůdce Adolf Hitler se stále nehodlal vzdát vidiny rychlého ukončení války na východě, proto se velmi zdráhal zavést koncept totálního válečného hospodářství. Změnu v jeho uvažování přinesla až katastrofa německé 6. armády u Stalingradu. Rok 1942 tak představuje zásadní předěl mezi dosavadním „mírovým“ hospodářstvím a následnou totální válečnou ekonomikou.

Druhý důvod pro volbu tohoto časového úseku do roku 1942 představoval velký deficit pramenů vztahující se k Hardtmuthovu koncernu po roce 1942. Tento deficit je bezprostředně spjat s prvním důvodem. Totální válečné nasazení v roce 1943, zhoršující se dopravní situace a v neposlední řadě založení Volkssturmu v září 1944 vedly k uzavírání jednotlivých oddělení koncernu v důsledku nedostatku pracovní síly a především surovin pro výrobu. Tyto události samozřejmě vedly k radikálnímu omezení písemné agendy celého podniku.

Tato práce spadá do oblasti hospodářských dějin, v jejichž rámci se jedná o studium tzv. sekundárního sektoru. Právě do tohoto sektoru spadá také důležité



odvětví hospodářských dějin – dějiny podniků a podnikání.<sup>1</sup> Toto odvětví se začalo konstituovat na přelomu 19. a 20. století,<sup>2</sup> v návaznosti na vznik dvou nových odvětví ekonomické vědy – makroekonomie a mikroekonomie.<sup>3</sup> Nové složce hospodářských dějin byly následně vyčleněny dvě oblasti zkoumání – dějiny jednotlivého podniku a dějiny podnikatelstva jako sociálního typu a podnikatele jako individua.<sup>4</sup> V rámci této bakalářské práce se jedná o první oblast zkoumání, tedy dějiny jednotlivého podniku.

Ve vývoji dějin podnikání vyvstaly četné teoretické spory, především o to, zda tvoří samostatnou vědní disciplínu či jsou součástí hospodářských dějin. Tyto spory ovšem měly jen minimální vliv na praktickou práci v tomto odvětví. Podle Milana Myšky tvoří dějiny podnikání nedílnou součást hospodářských dějin, jelikož svou metodou mikroanalýzy doplňují a korigují celkový pohled na ekonomickou sféru vývoje celé společnosti.

Velmi důležitá je také metodická reflexe studia dějin podniků od Richarda H. Tillyho, který apeloval především na jeho zvědečtění – formulovat otázky před shromážděním faktů, definovat širší výzkumné pole a především usilovat o srovnání s jiným podnikem.<sup>5</sup> Právě tyto body výrazně ovlivnily celou moji práci a musely zde být uvedeny.

Pokud se nyní blíže podíváme na vývoj dějin podnikání v Českých zemích, nalezneme jejich počátky již koncem 19. století, především však u německy píšících historiků. Další rozvoj nastal až ve 30. letech 20. století. V roce 1931 byl založen Archiv pro dějiny průmyslu, obchodu a technické práce v Praze. Hlavní zásluhy na vzniku této instituce je nutné připsat Bedřichu Mendlovi a Janu Kleplovi. V tomto období přesto nepřichází zásadní průlom ve vědecké práci, hlavní zájem spočívá v záchraně podnikových archivů. Publikovány jsou především propagačně-popularizační práce.

Po roce 1948 samozřejmě většina historiků přijímá historicko-materialistickou metodologii jako své hlavní výzkumné východisko. Pod vlivem sovětské historiografie byly dějiny firem zužovány na dějiny dělnictva, jeho postavení, sociální zápasy

---

<sup>1</sup> Zdeněk JINDRA – František. SVÁTEK – Jiří ŠTAIF, *Úvod do studia hospodářských a sociálních dějin*, Praha 1997, s. 64.

<sup>2</sup> Počátky studia dějin podniků spadají do Německa, kde dostaly pojmenování *Unternehmensgeschichte* či *Firmengeschichte*, v anglofonních zemích se jedná o *Business History* a ve frankofonních oblastech o *l'histoire des entreprises*.

<sup>3</sup> Milan MYŠKA, *Problémy a metody hospodářských dějin. Metodické problémy studia dějin sekundárního sektoru*, Ostrava 2011, s. 219.

<sup>4</sup> Označovány *Firmengeschichte* a *Unternehmerbiographie*.

<sup>5</sup> M. MYŠKA, *Problémy*, s. 227–228.

a politickou aktivitu. Především byla vyzdvihována úloha komunistické strany při tzv. třídních bojích v závodech. Slibný vývoj byl započat až v roce 1968, kdy na Pedagogické fakultě v Ostravě vznikl Kabinet pro dějiny závodů. V rámci tohoto kabinetu se konaly semináře s představiteli Business History v USA a Firmengeschichte v SRN. Vývoj však ukončila srpnová okupace a následná normalizace. Přesto vznikla v 70. a 80. letech tři významná centra pro dějiny podnikání: Středisko pro dějiny textilního a oděvního průmyslu v Ústí nad Orlicí, Dokumentační středisko pro dějiny Inářského průmyslu v Trutnově a Pracovní výbor pro dějiny hutnictví železa při Technicko-ekonomickém výzkumném ústavu hutnictví v Praze.<sup>6</sup>

Po roce 1989 se výzkum dějin podnikání, firem a podnikatelských biografí stává opět aktuálním s ohledem na obnovu soukromého podnikání v rámci přechodu na tržně-ekonomický systém.

Nyní lze přikročit k hlavním cílům práce a k použitým metodám. Cílem celé práce, jak již bylo uvedeno, je analyzovat situaci v Hardtmuthově koncernu v období 1939–1942 a následně se jí pokusit porovnat s vývojem v konkurenčních tužkárnách – Grafu a Národním podniku. Během výzkumu byly samozřejmě položeny základní badatelské otázky:

1. Jaká omezení přinesla koncernu válečná situace?
2. Jak se proměnily hlavní exportní oblasti?
3. Mělo zrušení celní hranice mezi Říší a protektorátem opravdu tak negativní dopady na tento koncern?
4. Zdali byl rok 1942 opravdu zlomem ve vývoji tohoto konkrétního podniku?

Na základě první otázky bylo následně možné vytvořit dvě základní hypotézy. První se shodovala s obecným předpokladem, že válka a veškeré její průvodní jevy měly zcela negativní dopady na Hardtmuthův koncern, v konečném důsledku by se jednalo o situaci podobné té z první světové války, kdy na jejím konci byl koncern na pokraji svých sil. Druhá hypotéza předpokládala, že vývoj alespoň do roku 1942 nebyl tak katastrofální jako u jiných podniků, naopak byl v porovnání s meziválečným vývojem spíše pozitivní. Při přijetí této druhé hypotézy samozřejmě vyvstanou další otázky typu: Jak bylo dosaženo tohoto pozitivního vývoje? Trval tento vývoj až do konce války? Jaké byly zásluhy vedoucích pracovníků či členů rodiny?

Nyní se dostáváme k základním použitým metodám v této práci. První metodou byla kvantitativní metoda pro analýzu vývoje ve všech třech tužkárenských podnicích.

---

<sup>6</sup> Tamtéž, s. 232–236.

Bezprostředně s první metodou souvisí i metoda komparace, která byla použita k následnému porovnání získaných údajů. Jako hlavní ukazatel vývoje posloužil celkový obrat, počet zaměstnanců a údaje o výrobě tužek. Plně si uvědomuji, že se jedná o komparaci pouze částečnou, jelikož archivní materiály jsou sice poměrně bohaté pro Hardtmuthův koncern, obě menší české tužkárny jsou na tom podstatně hůře. Dochované prameny proto neumožnily uplatnit rozsáhlejší srovnání, které by se zde zcela jistě nabízelo – porovnat proměnu exportních oblastí u Grafa a Hardtmutha, srovnat výdaje na reklamní činnost či dále porovnat dopady zrušení celní hranice na německou Hardtmuthovu tužkárnu a zbylé dvě české tužkárny. Přesto se domnívám, že i toto omezené srovnání poskytuje určitý náhled do celkové situace v těchto podnicích.

Další zvažovanou metodou byla Oral history, pro velký časový odstup ovšem nemohla být využita. Nepodařilo se sehnat žádného živého pamětníka, který by mohl přiblížit každodenní život v koncernu za války a zachytit tak jedinečného ducha tohoto období.

Po formální stránce byla práce rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První kompilativně pojatá kapitola přibližuje hospodářství Německé říše a protektorátu. Zde bylo nutné přiblížit počátky nacistického hospodářství po uchopení moci a jeho hlavní proměny po roce 1939. Dále bylo charakterizováno protektorátní hospodářství, kde jsem se zaměřil na jeho hlavní znaky a pokusil se doložit přeměnu v roce 1942.

Druhá kapitola byla věnována již konkrétně koncernu Koh-i-noor Hardtmuth. Na základě studií a dosud nevydaných pramenů jsem se pokusil přiblížit vývoj celého podniku od jeho vzniku na konci 18. století až do roku 1938. Pro pochopení vývoje podniku ve 40. letech byla největší pozornost věnována meziválečné reorganizaci a dále dopadům velké hospodářské krize.

Třetí kapitola zachycovala vývoj Hardtmuthova koncernu v období (1938) 1939-1942. Byly zde analyzované především dopady tzv. velkých událostí na koncern – Mnichov, zrušení celní hranice v říjnu 1940, reorganizace v roce 1942 atd. Dále byly zachyceny změny prodejního artiklu a především změny v exportních oblastech.

Ve čtvrté kapitole jsem se pokusil srovnat vývoj ve všech třech tužkárenských podnicích.

## I. 1. Pramenná základna

Jako základní stavební kámen této bakalářské práce posloužily materiály uložené v českobudějovickém oddělení Státního oblastního archivu v Třeboni (dále SOA Třeboň, oddělení ČB). Zde se jednalo o prameny celkem ze čtyř fondů. Nejvíce materiálů bylo použito především z fondu Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth, České Budějovice (dále jen Koh-i-noor), který obsahuje téměř veškeré materiály vztahující se k Hardtmuthovu podniku od jeho přesunu do Českých Budějovic v polovině 19. století, až do znárodnění po druhé světové válce. Hlavními použitými prameny z tohoto fondu se staly výroční zprávy, které statistické oddělení koncernu vyhotovovalo za účelem analýzy obchodní strategie v předchozím roce. Bohužel se tyto zprávy zachovaly pouze pro rok 1935 a poté pro klíčové roky 1940–1944.<sup>7</sup> Z těchto zachovaných údajů pro válečné období se podařilo rekonstruovat situaci v hlavních exportních oblastech, dále získat potřebné údaje pro analýzu prodeje jednotlivých výrobků a také údaje o obratu v jednotlivých letech.

Dalším klíčovým pramenem byly provozní roční zprávy, které poskytly údaje o výrobě a počtu zaměstnanců v jednotlivých letech. Opět se však zachovaly pouze zprávy z let 1940–1943.

Důležitý a především celistvý pramen představují zápisy z porad tužkárenských podniků, které se konaly každý měsíc v Praze od roku 1935–1945. Veškeré tyto zápisy se zachovaly a představují hlavní pramen pro pochopení vztahů mezi tužkárenskými podniky. Přesto je nutné poukázat na fakt, že zápisy byly především za války zaměřeny na vztahy mezi českými a německými tužkárnami v rámci Fachuntergruppe Bleistiftindustrie, do které byly zkoumané tužkárny začleněny. Vztahy mezi jednotlivými protektorátními podniky proto nejsou od roku 1939 blíže reflektovány.<sup>8</sup>

Při heuristice samozřejmě nešlo opominout také dosud nevydané historiografické prameny vztahující se k Hardtmuthovu koncernu. Jde především o paměti generálního ředitele Heinricha Czecha napsané po skončení války. Czech v tomto téměř tří set stránkovém rukopisu popisuje situaci od roku 1920 až do konce druhé světové války, tedy v době, kdy stál v čele koncernu. Hlavní části jsou vymezeny pro situaci ve 20. a 30. letech. V poslední třetině se zabývá situací za protektorátu, kde se věnuje především stručnému popisu poměrů na zahraničních trzích. V některých

<sup>7</sup> Archivní materiály byly do roku 1962 uloženy ve sklepních prostorech Hardtmuthovy vily. Jednalo se o naprosto nevyhovující uložení, mnoho pramenů tak bylo nenávratně ztraceno.

<sup>8</sup> Zápis z porady ze 4. prosince 1942 příloha č. 15.

údajích je ovšem nepřesný,<sup>9</sup> přesto jeho dílo představuje důležitý pramen, především pro pochopení mezilidských vztahů v podniku.<sup>10</sup>

Následující historiografický pramen je zcela odlišný. Jedná se o nevydaný spis Ludwiga Cigalleho, *Aus der Geschichte der Firma L. & C. Hardtmuth*. Spis vznikl v roce 1943 a je na něm značně patrný duch tehdejší doby, tedy oslava německého zakladatele Josefa Hardtmutha a údělu celé firmy v nové Evropě. Dílo barvitě líčí vznik a vývoj firmy od založení přes přesídlení do Českých Budějovic, až do počátku první světové války. Přes výše uvedenou kritiku se však jedná o faktograficky cenné dílo, které zároveň odhaluje postoje úředníka Hardtmuthova koncernu v době války.

Mezi prameny vztahující se k historii podniku patří rovněž další jubilejní či novinové materiály. Velké množství se jich vztahuje k 30. létům 20. století, jejich náplní je ovšem oslava podniku či rodiny Hardtmuth, což snižuje jejich vypovídací hodnotu.

Nelze také opominout některé jednotlivé prameny, například popis koncepce koncernu, jeho organizace, personální obsazení a v neposlední řadě také rodokmen rodiny Hardtmuth,<sup>11</sup> které doplňují celkový obraz koncernu.

Druhým využitým fondem ze SOA, oddělení ČB byl fond Koh-i-noor Hardtmuth, n. p., České Budějovice (dále jen Koh-i-noor Hardtmuth, n. p), v němž se nacházejí především prameny k vývoji již znárodněného podniku v letech 1945–1984. Zde se nacházely některé materiály k procesu s Dr. Friedrichem Herringem-Frankensdorfem a především jeho osobní doklady z nacistické činnosti.<sup>12</sup> Další důležitý pramen představovaly propagační materiály, které byly následně použity v příloze bakalářské práce. Nelze také opominout osobní pozůstalost inženýra Bohuslava Schättingera, který v průběhu 20. až 50. let pracoval postupně ve všech třech tužkárnách, jako tužkař-chemik. Tato pozůstalost obsahuje jednak některé nevydané články týkající se výroby tužek, jednak přepis výpovědí před lidovým soudem z roku 1953, který se týkal bývalých zaměstnanců Hardtmuthovy tužkárny.

Další dva fondy se týkaly konkurenčních tužkáren, kde se nacházely některé prameny pro komparaci. Jedná se o fond Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice a fond Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice. Oba fondy však představují spíše torzo, většina pramenů z válečného období byla skartována

---

<sup>9</sup> Například zrušení celní hranice klade již do roku 1939.

<sup>10</sup> Titulní strana příloha č. 16.

<sup>11</sup> Přílohy č. 9, 10, 11.

<sup>12</sup> Přílohy č. 5. a 6.

na konci války, pravděpodobně účelově. Fondy obsahují především materiály k zakládání podniků a dále zápisy ze zasedání správních rad. Pro srovnání se zde nacházely především roční bilance a údaje o počtech zaměstnanců. Veškeré další prameny – podklady pro export či výroční zprávy se nezachovaly.

Poslední archivní fond se nachází ve Státním okresním archivu v Českých Budějovicích. Jedná se o fond Okresního úřadu České Budějovice, ve kterém jsou uloženy vyhlášky týkající se válečného hospodářství.

## I. 2. Literatura

Literaturu použitou v této bakalářské práci lze rozdělit do tří skupin. První skupinu tvoří publikace vztahující se k nacistickému hospodářství. Naprosto zásadní publikaci představuje dílo britského historika Alana Milwarda.<sup>13</sup> Kniha sice vyšla již v roce 1966, přesto neztrácí podle mého názoru na aktuálnosti. Milward zde představuje základní mezníky ve vývoji německého válečného hospodářství, přibližuje úlohu hlavních aktérů (Todt, Speer, Thomas) a v neposlední řadě objasňuje příčiny změn v roce 1942, v čemž spatřuje hlavní mezník vývoje německého válečného hospodářství.

Dále musím uvést především monumentální dílo Adama Tooze,<sup>14</sup> které již postihuje celé období vývoje nacistického hospodářství, od uchopení moci k definitivnímu kolapsu Říše v roce 1945. Tooze mimo jiné také poukazuje na přeceňovanou roli Alberta Speera v transformaci německé ekonomiky v roce 1942.

Za vyzdvižení stojí také publikace od Hanse-Joachima Brauna,<sup>15</sup> jelikož zachycuje kontinuální vývoj německého hospodářství od konce první světové války až do roku 1985. Jedná se tak sice o přehledovou práci, je nicméně velmi důležitá pro pochopení německého hospodářství ve 20. století.

Ve vztahu k nacistickému hospodářství nesmí být opomenuty paměti Alberta Speera,<sup>16</sup> které sepsal během svého dvacetiletého pobytu ve špandavské věznici. Velká část díla je věnována jeho předválečné činnosti architekta a blízkého spolupracovníka Adolfa Hitlera. Velmi důležité jsou ovšem kapitoly, které se týkají jeho působení v čele říšského Ministerstva pro zbrojení a munici v letech 1942–1945. Speer zde příliš

---

<sup>13</sup> Alan STEELE MILWARD, *The German economy at war*, London 1965.

<sup>14</sup> Adam TOOZE, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2006.

<sup>15</sup> Hans-Joachim BRAUN, *The German Economy in the Twentieth Century. The German Reich and the Federal Republic*, New York 1990.

<sup>16</sup> Albert SPEER, *Řídil jsem Třetí říši*, Praha 2010.

vyzdvihl svou osobu, jako „zázračného“ muže, který dokázal zmobilizovat německé hospodářství, základy pro tuto mobilizaci však položil již jeho předchůdce doktor Fritz Todt, což pochopitelně Speer zcela přechází. Toto pojetí zcela zapadalo do jím vytvořeného obrazu tzv. „dobrého nacisty“.

Z dalších publikací, které byly použity v souvislosti s německým hospodářstvím, je nutné samozřejmě uvést některé práce, které se primárně týkají celého nacistického režimu či jeho představitelů. Především se jedná o Hitlerův životopis od Alana Bullocka,<sup>17</sup> který se mimo jiné v některých kapitolách zabývá vztahem Hitlera k hospodářství. Dále se jedná o publikaci Richarda Evanse, pojednávající o Třetí říši od uchopení moci do vypuknutí války, jedna kapitola je zde věnována nacistickému hospodářskému zázraku.<sup>18</sup> Nelze opominout práci Marka Mazowera,<sup>19</sup> která zachycuje realizaci nacistických plánů v okupované Evropě.

Druhou skupinu publikací použitých v této bakalářské práci tvoří díla vztahující se k protektorátu či přímo protektorátnímu hospodářství. Z prací postihujících celkovou situaci za protektorátu je nutné dle mého názoru zmínit stále aktuální dílo Detlefa Brandese.<sup>20</sup> Hlavní části této knihy sice pojednávají především o činnosti protektorátních představitelů a také odboje, nachází se zde však také kapitoly zabývající se změnami v hospodářství, především pak totální válkou a jejími dopady. Velmi podobná je také koncepce prací autorské dvojice Jan Gebhart – Jan Kuklík,<sup>21</sup> zde bych vyzdvihl především knihu *Dramatické i všední dny protektorátu*,<sup>22</sup> kde autoři přibližují hospodářské a sociální dopady na běžného obyvatele protektorátu.

Práce věnující se hospodářské situaci za protektorátu začaly vznikat již po druhé světové válce. Jako první se pokusil zachytit hospodářské využívání protektorátu Německou říší Bohuslav Chmela ve svém znaleckém posudku k procesu s K. H. Frankem.<sup>23</sup> Autor zde přibližuje zavedení řízeného hospodářství po roce 1939, roli K. H. Franka v celém procesu, a především se pokouší vyčíslit náklady této okupace.

---

<sup>17</sup> Alan BULLOCK, *Hitler a Stalin. Paralelní životopisy*, Plzeň 1995.

<sup>18</sup> Richard John EVANS, *Třetí říše u moci. 1933–1939*, Praha 2009.

<sup>19</sup> Mark MAZOWER, *Hitlerova říše. Nacistická vláda v okupované Evropě*, Brno 2009.

<sup>20</sup> Detlef BRANDES, *Češi pod německým protektorátem. Okupační politika, kolaborace a odboj 1939–1945*, Praha 1999.

<sup>21</sup> Jan GEBHART – Jan KUKLÍK, *Velké dějiny Zemí Koruny české XV a, b*, Praha 2006.

<sup>22</sup> TITÍŽ, *Dramatické i všední dny protektorátu*, Praha 1996.

<sup>23</sup> Leopold CHMELA, *Hospodářská okupace Československa, její metody a důsledky. Znalecký posudek z procesu s K. H. Frankem*, Praha 1946.

Další důležitou práci představují třisvazkové *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v Českých zemích v letech 1938–1945*, od Václava Krále.<sup>24</sup> Celé dílo je velmi poplatné době, protkané marxistickým materialismem. Přesto představuje dodnes jednu ze zásadních publikací k hospodářské situaci v protektorátu. Václav Král totiž založil toto dílo na detailním studiu pramenů, čímž se mu podařilo zachytit vývoj i v některých významných podnicích.<sup>25</sup>

V 60. a 70. letech poté vyšlo několik prací postihujících celkový vývoj hospodářství v Československu, jedná se především o díla Rudolfa Olšovského<sup>26</sup> a Václava Průchy.<sup>27</sup> Hlavní zájem obou autorů je soustředěn na pronikání říšskoněmeckých firem do československého hospodářství a dále na zavádění státem řízené ekonomiky v praxi. Nechybí zde ani zvláštní kapitoly zabývající se vývojem samotného průmyslu a také situací na Slovensku.

Z děl, která vyšla po roce 1989, byl pro tuto práci zásadní první svazek díla Václava Průchy *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992*.<sup>28</sup> Kapitola týkající se druhé republiky a protektorátu je v porovnání s publikací ze 70. let značně rozšířena. Je zde rozebrána hospodářská situace po Mnichovu a především po březnu 1939, kde autor shrnuje veškeré zásahy do hospodářství, především do průmyslu a obchodu. Opět nechybí zvláštní kapitola věnující se Slovensku.

V porovnání s prací Václava Průchy mají následující tři díla charakter spíše vysokoškolských učebnic, hospodářská situace je zde popsána velmi stručně, hlavní důraz je kladen pouze na změny v roce 1939 popřípadě na dopady totálního nasazení. Jedná se tedy o díla Karla Půlpána,<sup>29</sup> Vratislava Laciny a Jaroslava Pátka,<sup>30</sup> a také Ivana Jakubce a kolektivu.<sup>31</sup>

Poslední skupinou prací, jsou práce, které se přímo vztahují k Hardtmuthovu podniku, či tužkárenskému průmyslu. V tomto případě je nutné zvláště vyzvednout studie Václava Vondry publikované koncem 70. let 20. století. Tyto práce se sice

---

<sup>24</sup> Václav KRÁL, *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v Českých zemích v letech 1938–1945, I-III*, Praha 1957.

<sup>25</sup> Těmto podnikům je věnován druhý svazek.

<sup>26</sup> Rudolf OLŠOVSKÝ, *Přehled hospodářského vývoje Československa v letech 1918–1945*, Praha 1961.

<sup>27</sup> Václav PRŮCHA a kol., *Hospodářské dějiny Československa v 19. a 20. století*, Praha 1974.

<sup>28</sup> TÝŽ, *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. I. díl. Období 1918–1945*, Brno 2004.

<sup>29</sup> Karel PŮLPÁN, *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990, I-II*, Praha 1993.

<sup>30</sup> Vratislav LACINA – Jaroslav PÁTEK, (edd.), *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918–1945, III*, Praha 1995.

<sup>31</sup> Ivan JAKUBEC – Marcela EFMERTOVÁ – Pavel SZOBI – Jan ŠTEMBERK, *Hospodářský vývoj českých zemí v období 1848–1992*, Praha 2008.



zabývaly především vznikem a dalším vývojem Hardtmuthova koncernu,<sup>32</sup> nicméně představují prakticky jediná vědecká díla věnující se tomuto podniku.<sup>33</sup> Především je nutné ocenit studie týkající se tužkárny Grafo a Národního podniku, kde Václav Vondra využil vzpomínek dlouholetého zaměstnance těchto podniků Bohuslava Schättingera.<sup>34</sup> Toto svědectví je obzvláště cenné, jelikož prameny pro oba podniky jsou velmi mezerovité, pro válečné období prakticky žádné jiné materiály neexistují.

Jedinou publikací, která se dále zabývá některou z tužkáren, je dílo Drahomíra Jančíka a Eduarda Kubů *Nacionalismus zvaný hospodářský*.<sup>35</sup> Jedna z kapitol je zde věnována myšlence Národního podniku, jako vyústění českých nacionálních snah konce 19. století. Pozornost je soustředěna na založení podniku a jeho rozvoj do dvacátých let, stručně je také zmíněno uzavření kartelové dohody v roce 1934, další vývoj již ovšem popsán není.

Nelze také opominout několik studií samotného Bohuslava Schättingera, které se týkají zakladatele podniku Josefa Hardtmutha a tužkárenského průmyslu obecně.<sup>36</sup>

Závěrem musím vyzdvihnout dvě publikace, které zásadně ovlivnily metodické ukotvení této práce. Jedná se o dílo Zdeňka Jindry, Františka Svátka a Jiřího Štaifa,<sup>37</sup> které vysvětluje, co jsou to hospodářské dějiny a co je předmětem jejich výzkumu. Druhou zásadní práci představuje dílo Milana Myšky, kde se autor zabývá již konkrétně sekundárním sektorem. Milan Myška zde sice pojednává o studiu hospodářství 19. a počátku 20. století, jednu kapitolu zde věnuje také problému studia dějin podniků.<sup>38</sup> Zde se věnuje jak metodám studia dějin podniků, tak historickému vývoji tohoto studia.

---

<sup>32</sup> Válečná situace koncernu je velmi stručná, autor se zde věnuje především konci války a znárodnění podniku.

<sup>33</sup> Václav VONDRA, *Počátky továrny KOH-I-NOOR*, Výběr 12, 1975, s. 43–48; TÝŽ, *Továrna KOH-I-NOOR na přelomu století (K 125. výročí tužkárenského průmyslu v Českých Budějovicích)*, Výběr 13, 1976, s. 96–102; TÝŽ, *Vznik a vývoj koncernu L. and C. Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 48, 1979, s. 14–27; TÝŽ, *Poválečný vývoj tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 59, 1990, s. 215–223.

<sup>34</sup> V. VONDRA, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 88–93, 253–260; TÝŽ, *Historie akciové tužkárny Grafo*, Výběr 15, 1978, s. 85–90, 262–266; TÝŽ, *Historie akciové továrny Grafo. III.*, Výběr 16, 1979, s. 33–40, 113–118.

<sup>35</sup> Drahomír JANČÍK, – Eduard KUBŮ, (edd.), *Nacionalismus zvaný hospodářský. Střety a zápasy o nacionální emancipaci / převahu v českých zemích (1859 – 1945)*, Praha 2011.

<sup>36</sup> Bohuslav SCHÄTTINGER, *Conté nebo Hardtmuth?*, JSH 47, 1978, s. 132–144.

TÝŽ, *Jak došlo k pojmenování tužek Koh-i-noor?*, Výběr 10, 1973, s. 169–171; TÝŽ, *Tužkárenství*, in Miloš Vondruška (red.), *Jihočeská technická práce. Sborník SIA. 1938*, České Budějovice 1938, s. 263–264; B. SCHÄTTINGER – V. VONDRA, *Příspěvek ke genealogii zakladatele budějovické továrny Jos. Hardtmutha*, Výběr 13, 1976, s. 163–184.

<sup>37</sup> Zdeněk JINDRA – František SVÁTEK – Jiří ŠTAIF, *Úvod do studia hospodářských a sociálních dějin. Svazek I.*, Praha 1997.

<sup>38</sup> M. MYŠKA, *Problémy*, s. 219–238.

## II. Vývoj německého a protektorátního hospodářství

### II. 1. Kořeny nacistického hospodářství

Velká hospodářská krize na přelomu dvacátých a třicátých let se všemi svými negativy tvrdě zasáhla především mladou německou republiku. Slibný hospodářský růst z let 1924–1928 byl nyní ukončen, k hospodářské krizi se postupně přidala krize politická, jejíž vyústění vedlo k tzv. uchopení moci nacionálními socialisty v lednu 1933.

Po nestabilních německých vládách z předchozího roku se nyní zdálo,<sup>39</sup> že se moci ujala strana, která má představu, jak vyřešit svízelnou ekonomickou situaci země. Jednalo se pouze o propagandistický mýtus, nacisté v ekonomických otázkách slibovali to, co jednotlivé vrstvy obyvatelstva chtěly slyšet – zastavení ekonomického propadu, odstranění nezaměstnanosti, obnovu zahraničního obchodu, ochranu zemědělství, podporu podnikání atd. Konkrétní řešení ovšem nenabízeli, jednalo se pouze o zprofanované fráze. Tato situace se změnila v roce 1933 po převzetí moci. Hitler se rozhodl podřídit veškeré hospodářství svému dlouhodobému cíli – získání životního prostoru ve střední a především východní Evropě.<sup>40</sup> Pro dosažení tohoto cíle bylo nutné zahájit znovuvyzbrojování Německa, tento program Hitler představil již v únoru 1933, tedy několik dnů po uchopení moci.

Přípravy na zahájení boje o životní prostor si vyžádaly neúměrné zvyšování výdajů na znovuvyzbrojování, zadluženost státu se tímto rychle zvyšovala. Veškeré argumenty proti zvyšování státního deficitu Hitler zavrhl s tím, že se jedná pouze o krátkodobé řešení a po získání životního prostoru bude následovat ozdravení veřejných financí.<sup>41</sup> Zahájení zbrojení bylo zároveň odpovědí na hrozivou nezaměstnanost v Německu, která sahala až k hranici šesti milionů.<sup>42</sup> Mezi další nástroje pro snížení nezaměstnanosti je nutné započítat obnovení branné povinnosti

<sup>39</sup> Tuto politickou nestabilitu nevyvolávala pouze hospodářská situace, ale i postoj NSDAP, která požadovala funkci kancléře pro Adolfa Hitlera, to bylo nepřijatelné jak pro některé politiky, tak především pro říšského prezidenta Paula von Hindenburga. Hitler byl jmenován říšským kancléřem až 30. ledna 1933 po pádu kabinetu generála Kurta von Schleichera, prezidentu von Hindenburgovi se dostalo ujištění, že vládu bude „řídít“ Franz von Papen z postu vicekancléře. Všichni, kteří doufali v možnost manipulace s Hitlerem, měli být brzy vyvedeni z hořkého omylu.

<sup>40</sup> Úmysl vytvořit pro Němce životní prostor na východě vyjádřil Hitler zcela neskrývaně již ve známé 14. kapitole druhého svazku knihy *Mein Kampf*. Adolf HITLER, *Mein Kampf*, Praha 2000, s. 471–491.

<sup>41</sup> Tyto argumenty byly podepřeny jistou úpravou ekonomické teorie Johna Maynarda Keynesa, Hitler a nacisté z tohoto úhlu pohledu mohou být označeni za tzv. keynesiánce.

<sup>42</sup> Jednalo se pouze o registrované nezaměstnané, podle některých odhadů mohla nezaměstnanost přesáhnout na počátku třicátých let 10 milionů. H. J. BRAUN, *The German Economy*, s. 92.

v roce 1935, snížení týdenní pracovní doby, tzv. „úděl žen“ v nacistickém státě a především podpora veřejné výstavby.<sup>43</sup> Těmito zásahy se nacistům podařilo do roku 1936 přeměnit největší nezaměstnanost v Evropě v nedostatek pracovních sil. Tento očividný úspěch však nemůže být připsán pouze nacistům, jelikož již předchozí demokratické vlády podporovaly boj s nezaměstnaností programem pro vytváření pracovních míst.<sup>44</sup> Celkovému ozdravení německého hospodářství zároveň napomohl návrat celosvětového ekonomického růstu v polovině třicátých let.

Nacistické zásahy do hospodářství mohou být do roku 1936 označeny za velice mírné, lze tedy konstatovat, že do roku 1936 v ekonomické rovině v zásadě pokračoval kurz stanovený předchozími vládami. Na udržování tohoto vývoje měl hlavní podíl německý ministr hospodářství Hjalmar Schacht.<sup>45</sup> Schacht se snažil udržovat s ohledem na rostoucí výdaje na znovuvyzbrojení Německa vyrovnaný státní rozpočet. Zavedením tzv. „Nového plánu“ se také snažil vyhovět nacistickým požadavkům na omezení dovozu zboží a surovin ze zahraničí a zajištění autarkie – hospodářské soběstačnosti Německa. Hitler ovšem nebyl spokojen s rychlostí postupu ve financování znovuvyzbrojování, čímž došlo k zásadním sporům s ministrem Schachtem. Vše vyvrcholilo v září 1936, kdy se Hitler rozhodl vytvořit tzv. čtyřletý plán, jehož organizací pověřil Hermanna Göringa. Čtyřletý plán spočíval v rychlém připravení Německa na plánovanou válku za účelem získání životního prostoru. Během čtyř let mělo být dokončeno znovuvyzbrojení a zároveň dosažení naprosté autarkie ve všech oblastech hospodářství. Hermann Göring se stal „hospodářským diktátorem“ celého Německa, ministr hospodářství Schacht byl odsunut na vedlejší kolej a v listopadu 1937 nahrazen ve své funkci ministrem Walterem Funkem, jehož manévrovací prostor v řízení německého hospodářství byl značně omezen.

Pro splnění cílů čtyřletého plánu bylo nezbytně nutné získat podporu velkých průmyslových komplexů v Německu. Göringovi se tohoto pomocí slibů a zastrašování podařilo dosáhnout – největší chemický koncern v Evropě I. G. Farben se stal součástí čtyřletého plánu. Na druhé straně spolupráce s průmyslníky z Porúří neprobíhala v poklidném duchu. Pro zlomení jejich odporu se Göring v létě 1937 rozhodl založit

---

<sup>43</sup> Je nutné alespoň zmínit program výstavby německých dálnic, který u Hitlera úspěšně prosadil doktor Fritz Todt. Dne 30. června 1933 byl Todt pověřen dohledem nad výstavbou veškerých dálnic v Německu. R. J. EVANS, *Třetí říše*, s. 266.

<sup>44</sup> Vlády Franze von Papena a Kurta von Schleichera „napumpovaly“ do tohoto programu v roce 1932 téměř 802 milionů říšských marek. H. J. BRAUN, *The German Economy*, s. 73.

<sup>45</sup> Schacht si již ve dvacátých letech vybudoval jisté renomé zkušeného ekonomy, v letech 1923–1931 a následně 1933–1939 působil jako prezident Říšské banky, na ministerstvo hospodářství byl dosazen v srpnu 1934 po odvolání K. Schmitta. R. J. EVANS, *Třetí říše*, s. 289–294.

průmyslový komplex Hermann Göring Reichswerke, jenž měl provádět těžbu a tavbu nízkoprocentní železné rudy v oblasti salzgitterských nalezišť v Brunšviku.<sup>46</sup> Skutečný cíl spočíval v získání státní kontroly v menších ocelářských a zbrojních podnicích, a zároveň působit tlak na Porúří, jehož vzdor byl koncem roku 1937 definitivně zlomen.<sup>47</sup> Průnik státní moci do řízení velkých německých koncernů byl prakticky dokončen. V roce 1939 po arizaci židovských podniků, konfiskaci Thyssenových uhelných dolů a převzetí většiny rakouského a československého průmyslu, se stal komplex Hermann Göring Reichswerke největším průmyslovým podnikem v Evropě.<sup>48</sup>

Hlavního cíle čtyřletého plánu – naprosté autarkie – se nepodařilo do roku 1940 (1942) dosáhnout. Plán zaznamenal určité zvýšení produkce, Německo ovšem zůstalo závislé na dovozu zboží a surovin ze zahraničí – železná ruda ze Švédska, zemědělské výrobky z Rumunska a dalších zemí na Balkáně. Velkým nedostatkem pro budoucí vedení války se ukázala omezená produkce syntetického benzínu. Závislost na dovozu ropy, především z rumunských ropných polí v Ploješti, se přes veškeré úsilí nepodařilo odstranit.

Celkový vývoj německého hospodářství v letech 1933–1939 lze, jak již bylo naznačeno, rozdělit do dvou základních fází. V období let 1933–1936 se jednalo o částečné pokračování předchozího vývoje – minimální zásahy státu do hospodářství, pokračování v odstraňování nezaměstnanosti a zvyšující se investice do zbrojení. Druhé období, 1936–1939, je spojeno především se zavedením čtyřletého plánu, založeném na drtivých zásadách do všech sfér hospodářství, za účelem zvýšení zbrojní produkce a dosažení autarkie. K dosažení těchto cílů však nedošlo hned z několika důvodů. Hlavní nedostatek spočíval v nejednotné koncepci celého nacistického hospodářství, příliš mnoho subjektů si totiž v nacistickém státě nárokovalo zasahovat do řízení hospodářství. Docházelo ke sporům ve vymezení kompetencí, stanovení priorit výroby atd. Hlavní hráče v nacistickém hospodářství představovalo kromě Göringova čtyřletého plánu také ministerstvo hospodářství a ministerstvo financí.<sup>49</sup> V hospodářské oblasti se také postupně začala angažovat Himmlerova SS. Svou roli v řízení

---

<sup>46</sup> A. BULLOCK, *Hitler*, s. 439.

<sup>47</sup> Hlavním ochráncem průmyslníků v Porúří byl Schacht, jeho odvolání v listopadu 1937 značně přispělo ke konečnému zlomení odporu.

<sup>48</sup> Friz Thyssen byl zpočátku nadšeným podporovatelem nacistické strany, po vytvoření Hermann Göring Reichswerke a státních zásadách do ekonomiky se stal tvrdým kritikem režimu. S vypuknutím války uprchl do zahraničí, v roce 1940 byl však zatčen ve Francii a umístěn do koncentračního tábora, kde byl držěn až do konce války. R. J. EVANS, *Třetí říše*, s. 305–307.

<sup>49</sup> Ministerstvo hospodářství vedl od roku 1937 již zmiňovaný W. Funk, finance řídil od roku 1932 Lutz Schwerin von Krosigk, vliv obou ministerstev na finance a hospodářství byl však postupně velmi marginalizován.

hospodářství v neposlední řadě hrálo Hitlerovo zasahování a časté změny priorit válečné výroby – například podpora výstavby hladinových námořních sil před válkou na úkor výstavby ponorek a rychlá změna po prvních neúspěších válečných lodí na počátku války.<sup>50</sup>

Závěrem lze tedy konstatovat, že německá hospodářská připravenost na vedení dlouhodobé války byla v roce 1939 nedostatečná. Stávající organizace hospodářství mohla zajistit úspěchy v krátkodobých taženích v období blitzkriegu, pro vedení dlouhodobé vyčerpávající války byla ovšem zcela nevyhovující.

## II. 2. Organizace německého válečného hospodářství do roku 1942

První tři válečné roky lze označit za období blitzkriegu, založeném na tzv. zbrojení do šířky (Breitenrüstung).<sup>51</sup> Tento ekonomicko–vojenský koncept plně odpovídal povaze a požadavkům nacistického režimu. Hitler se vždy velmi zdráhal zasahovat do životních poměrů německého obyvatelstva, velmi se totiž obával možnosti vypuknutí nepokojů, podobně jako koncem první světové války. Vedení celého hospodářství se v tomto období příliš nezměnilo, jednalo se o pokračování dosavadního „mírového hospodářství“ v období války. Vojenské úspěchy blitzkriegu jasně hovořily proti jakýmkoliv změnám, režim a především Hitler se dali snadno ukolébat tímto vývojem. Zásadní změny v celém nacistickém hospodářství se uskutečnily až po vojenském selhání koncepce blitzkriegu v prosinci 1941 před Moskvou.

Rychlé dobytí Polska v září 1939 znamenalo pro mnohé představitele režimu, včetně samotného Hitlera, potvrzení správnosti dosavadní hospodářské koncepce. Napadení Polska vyvolalo na druhé straně válku se západními mocnostmi, což Hitler v roce 1939 neočekával. Koncepce blitzkriegu mu ovšem umožnila provést rychlé změny pro nový typ války – jednalo se o již vzpomínaný námořní plán Z, který zastavil produkci velkých námořních lodí a místo toho určil měsíční produkci 25 ponorek.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Nejasné vymezování kompetencí bylo pro nacistický režim charakteristické, Hitler se neustále řídil zásadou *divide et impera*, tedy pověřit podobnými úkoly větší množství organizací či jednotlivců a čekat, kdo se nakonec prosadí. To ovšem vedlo ke zmiňovaným sporům o kompetence a zároveň snižovalo výkonnost všech složek nacistického režimu.

<sup>51</sup> Opakem byla koncepce zbrojení do hloubky (Tiefenrüstung), uplatňovaná od počátku války ve Velké Británii a v USA, jednalo se prakticky o totální podřízení hospodářství válečným účelům. V Německu patřil mezi hlavní zastánce této koncepce generál Georg Thomas, v letech 1939–1942 šéf Wehrwirtschafts und Rüstungsamt – oddělení OKW zodpovědné za vyzbrojování. H. J. BRAUN, *The German Economy*, s. 110. Srov. A. TOOZE, *The Wages*, s. 326.

<sup>52</sup> A. TOOZE, *The Wages*, s. 338.

Ponorky se nyní ukázaly jako velmi účinné při boji s Velkou Británií, v jejich výstavbě však došlo k nepřekonatelnému zpoždění, což později rozhodlo bitvu o Atlantik.

Hitlerem plánová západní ofenzíva na podzim 1939 byla pro nepříznivé povětrnostní podmínky a odpor armádního velení odložena na jaro 1940. Tento odklad poskytl Hitlerovi příležitost provést některé dílčí změny ve válečném hospodářství – jednalo se o dvě nařízení z 29. listopadu a 6. prosince 1939. Cílem těchto dvou nařízení byla úprava ve zbrojní produkci, na základě statistik z první světové války byla přesně stanovena produkce jednotlivých položek, hlavní prioritu výroby pro západní tažení získala výroba munice pro pozemní vojsko. Hitler tímto reagoval na stížnosti generála Thomase ohledně nedostatku železa a oceli pro vojenskou výrobu, Thomas při této příležitosti opět požadoval zavedení „zbrojení do hloubky“. Hitler jeho argumenty jako obvykle odmítl, nedostatek železa a oceli podle něj spočíval ve špatné organizaci Thomasova úřadu (WiRüAmt), ve skutečnosti tyto problémy způsobila obzvláště krutá zima 1939/40 a především nedostatek pracovních sil.<sup>53</sup>

Podstatnější změnu pro německé hospodářství přinesl 17. březen 1940, kdy bylo založeno nové říšské Ministerstvo pro zbrojení a munici, v jehož čele stanul Fritz Todt.<sup>54</sup> Zpočátku se mělo opět jednat o osvědčený Hitlerův způsob rozdělení pravomocí – vytvořit konkurenci mezi Todtovým novým ministerstvem a Thomasovým WiRüAmt, během následujících dvou a půl let se ovšem Todtovo ministerstvo rozrostlo do té míry, že převzalo kontrolu nad téměř celým německým hospodářstvím.<sup>55</sup>

Duben 1940 přinesl zahájení vojenských operací ve Skandinávii. Operace Weserübung vedla k rychlému obsazení Dánska a především Norska,<sup>56</sup> čímž získalo německé námořnictvo základny v Severním moři, zároveň byly zajištěny dodávky životně důležité železné rudy ze Švédska.<sup>57</sup> Následující tažení, zahájené 10. května do Beneluxu a Francie, přineslo největší úspěch blitzkriegu, během šesti týdnů byla Francie srazena na kolena a britské síly vytlačeny z kontinentu.

Po tomto rychlém vítězství se hospodářská rovnováha celé Evropy naklonila v německý prospěch. Říšské úřady – ministerstvo hospodářství, financí, Göringův čtyřletý plán a Říšská banka začaly během léta 1940 diskutovat o budoucím uspořádání

---

<sup>53</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 33–36.

<sup>54</sup> F. Todt se prosadil jako schopný organizátor, v roce 1938 založil Organizaci Todt, která se zabývala vojenskou výstavbou, např. Siegfriedova linie, Atlantický val atd.

<sup>55</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 58–59.

<sup>56</sup> Operace byla zahájena 9. dubna 1940, Hitler byl zpočátku k celému podniku velmi skeptický, konečné rozhodnutí přinesly zprávy tajných služeb o chystaném britském vylodění v Norsku.

<sup>57</sup> Německo v roce 1940 pokrývalo více jako polovinu své potřeby železné rudy dovozem ze zahraničí, 83 % tohoto importu tvořila železná ruda ze Švédska. A. TOOZE, *The Wages*, s. 381.

evropského hospodářství v nacistické koncepci Nového řádu.<sup>58</sup> Hlavním výsledkem těchto snah v roce 1940 bylo vytvoření centrálního clearingového systému,<sup>59</sup> k němuž přistoupilo do konce roku 1940 16 evropských států. Na první pohled se mělo jednat o rovnocenný partnerský vztah, skutečnost byla ovšem zcela jiná. Německo v těchto vztazích vystupovalo k okupovaným oblastem i k prozatím neutrálním státům z pozice síly. Systém centrálního clearingů spočíval v brutální jednoduchosti, exportér zboží do Německa nedostal zapláceno přímo od svého odběratele, nýbrž ve své vlastní měně od své centrální banky, ta poté připsala tuto částku na německý clearingový účet v Berlíně. Němci obdrželi své zboží, ale dluh cizí centrální bance, jehož výše dosáhla koncem války téměř 30 miliard říšských marek, nikdy nesplatili.<sup>60</sup>

Veškeré tyto vojenské i hospodářské úspěchy na Západě ovšem Hitlera neuspokojily. Již v červenci 1940 se začal zabírat plány preventivního úderu proti Sovětskému svazu, kromě údajného vojenského nebezpečí byly Hitlerovy argumenty pro útok ryze hospodářské – potřeba ukrajinské průmyslové a zemědělské produkce, zisk kavkazských ropných polí atd. Hitlerův úmysl zaútočit na Sovětský svaz definitivně potvrdila návštěva sovětského ministra zahraničí V. I. Molotova v listopadu 1940.<sup>61</sup> Operace Barbarossa nakonec začala 22. června 1941, Hitler i armádní velitelé počítali s dalším bleskovým tažením, které nemělo trvat déle než tři měsíce. Veškeré argumenty proti takovému optimismu byly rázně odmítnuty.

Již samotné otevření této východní fronty znamenalo značné vypětí pro dosavadní ekonomický koncept blitzkriegu. Až do tohoto okamžiku mohla být německá válečná výroba soustředěna vždy na jednu klíčovou složku – před polským a západním tažením na produkci pro pozemní vojsko, při plánování vylodění ve Velké Británii na produkci pro Luftwaffe a Kriegsmarine.<sup>62</sup> Po otevření východní fronty se zdroje nemohly soustředit pouze pro pozemní vojsko, ale kvůli přetrvávajícímu odporu Velké Británie musely plynout také do výstavby ponorek a leteckých sil udržovaných v západní Evropě.

Po zastavení německého postupu v prosinci 1941 bylo jasné, že přechod na úplné (totální) válečné hospodářství je pro Německo životní nutností. Tuto skutečnost si nakonec uvědomil i Hitler, počátkem roku 1942 se proto rozhodl pro centralizaci celého

---

<sup>58</sup> A. TOOZE, *The Wages*, s. 385–386.

<sup>59</sup> Centrem veškerých clearingových transakcí byla Deutsche Verrechnungskasse v Berlíně. H. J. BRAUN, *The German Economy*, s. 118.

<sup>60</sup> M. MAZOWER, *Hitlerova říše*, s. 298–299. Srov. A. TOOZE, *The Wages*, s. 388.

<sup>61</sup> Směrnice č. 21 pro napadení SSSR byla vydána 18. prosince 1940.

<sup>62</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 52–53.

hospodářství. Koncept ekonomického blitzkriegu byl opuštěn.<sup>63</sup> Klíčovým nástrojem pro nové pojetí koncepce německého hospodářství se mělo stát Todtovo Ministerstvo pro zbrojení a munici. 10. ledna 1942 byl vydán Vůdcův rozkaz „Rüstung 1942“, který nařídil zvýšení produkce munice, letadel, flaku, minerálního oleje a buni. Dlouholetý požadavek generála Thomase byl konečně splněn, jeho realizací nebyla ovšem pověřena armáda (WiRüAmt), nýbrž Todtovo ministerstvo. Todtova činnost se od samého počátku jeho působení v čele ministerstva soustředila na přenesení zodpovědnosti za produkci vojenského materiálu přímo na jednotlivé podniky. Tyto snahy si vynutily zřízení výborů, které měly za úkol přinést sjednocení výroby jednotlivé zbrojní produkce. Hitlerovo rozhodnutí z 10. ledna tyto Todtovy racionalizační snahy podpořilo. 6. února se uskutečnilo první setkání všech předsedů jednotlivých výborů pod předsednictvím Todta, jednalo se tak o první krok k celkové racionalizaci výroby.<sup>64</sup> O dva dny později však zahynul doktor Todt během letecké havárie, když se vracel do Berlína z vůdcova hlavního stanu v Rastenburgu.

Todtovým nástupcem v čele Ministerstva pro zbrojení a munici se stal Albert Speer.<sup>65</sup> Speer nebyl v oblasti hospodářství a organizace naivním amatérem, jak o sobě po válce tvrdil. Hned po vypuknutí války byl pověřen výstavbou pro vojenské a letecké účely, což mu velmi usnadnilo převzetí Todtova ministerstva.<sup>66</sup> Speerova pozice v řízení válečného hospodářství byla daleko pevnější v porovnání s jeho předchůdcem. Speer se jednak mohl spolehnout na Hitlerovu téměř bezmeznou podporu, jednak již dříve navázal přátelské vztahy s dalšími „hráči“ v oblasti válečného hospodářství – polním maršálem Milchem a generálem Thomasem.<sup>67</sup> S touto podporou se mu podařilo během následujících měsíců získat kontrolu nad německým válečným hospodářstvím.

Jedním z prvních Speerových kroků v čele ministerstva bylo rozšíření systému výborů také na koncové produkty důležité pro vedení války. Celý systém byl založen na třinácti hlavních výborech, které zajišťovaly výrobu jednotlivých produktů a třinácti hlavních okruzích, které měly obstarávat součástky a suroviny. Toto bylo podle Speera

---

<sup>63</sup> Hitler se přesto neodvážil k zahájení totální válečné mobilizace, ta nastala až po porážce u Stalingradu v roce 1943.

<sup>64</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 69–71.

<sup>65</sup> Speer se v době neštěstí nacházel ve Vůdcově hlavním stanu, domníval se, že se Hitler pro jeho bleskové jmenování rozhodl, aby přešel sporům o kompetence s Göringem. A. SPEER, *Řídil jsem Třetí říši*, s. 230.

<sup>66</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 74. Srov. A. SPEER, *Řídil jsem Třetí říši*, s. 210.

<sup>67</sup> E. Milch byl státním sekretářem ministerstva letectví, zodpovědný za vyzbrojování Luftwaffe. Blíže David IRWING, *Luftwaffe. Vzestup a pád. Život maršála Luftwaffe Erharda Milcha*. Brno 1995.



hlavním pilířem celého jeho systému válečné výroby.<sup>68</sup> Další krok na cestě k racionalizaci hospodářství přišel 4. dubna 1942, kdy Hitler souhlasil s vytvořením Centrálního plánování, které bylo tvořeno třemi osobami – samotným Speerem, Milchem a Körnerem.<sup>69</sup> Úkolem této tříčlenné organizace bylo dohlížet na přidělování surovin, čímž byla jednak rozšířena kontrola jednotlivých průmyslových komplexů, jednak Speer získal vliv také na zahraniční obchod. Další změna kompetencí přišla v květnu, kdy byl Thomasův WiRüAmt vyjmut z OKW a začleněn do Speerova ministerstva, pozemní armáda tak ztratila poslední vliv na německé hospodářství.<sup>70</sup> Námořní produkci získal Speer v červnu 1942, Luftwaffe se připojila v září 1943.<sup>71</sup> Jedinou složkou, nad kterou se Speerovi nikdy nepodařilo získat kontrolu, byly pracovní síly. Generální zplnomocněnec pro pracovní nasazení gauleiter Sauckel byl odpovědný, jak sám tvrdil, pouze Hitlerovi.<sup>72</sup>

Speerovy reformy se ukázaly jako velmi úspěšné, jen od února do července 1942 vzrostl index zbrojní výroby o 55 %, růst měl dále pokračovat v říjnu 1942 a svého vrcholu dosáhnout na přelomu let 1943–1944. Hitler ovšem ještě v létě 1942 váhal nad zavedením totální válečné mobilizace všech zdrojů, stále se zaobíral, pod vlivem počátečních úspěchů operace Blau, myšlenkou návratu ke koncepci blitzkriegu.<sup>73</sup> Definitivní zvrát přinesla až stalingradská katastrofa a následné vyhlášení totální války 18. února 1943.

Strmý růst celého německého hospodářství po roce 1943 však již nemohl odvrátit německou porážku. Drahocenný čas pro provedení reform byl ztracen. Ani Todt či později Speer nemohli dohnat téměř dvouletou ztrátu v přeměně německého hospodářství, svými kroky pouze umožnili o dva a půl roku prodloužit Hitlerovu válku.

---

<sup>68</sup> A. SPEER, *Řídil jsem Třetí říši*, s. 241.

<sup>69</sup> Körner, zde působil jako zástupce organizace čtyřletého plánu, aby nebyla uražena Göringova ješitnost. Hlavní roli zde hrál duumvirát Speer – Milch.

<sup>70</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 87.

<sup>71</sup> H. J. BRAUN, *The German Economy*, s. 131.

<sup>72</sup> A. BULLOCK, *Hitler*, s. 753.

<sup>73</sup> A. S. MILWARD, *The German Economy*, s. 89.

### II. 3. Protektorát Čechy a Morava v německém hospodářství 1939–1942

Krátké období tzv. druhé republiky bylo násilně ukončeno 15. března 1939. Krize začala již předešlý den, když slovenský sněm vyhlásil pod německým tlakem samostatný stát. Prezident E. Hácha a ministr zahraničí F. Chvalkovský se následně vypravili na oficiální návštěvu Berlína za účelem nového uspořádání vztahů s Německou říší. Oba politici stále doufali v možnost zachování samostatného státu po vzoru Slovenska.<sup>74</sup> Toto řešení však bylo zcela nepřijatelné pro Adolfa Hitlera, který byl pevně rozhodnut začlenit České země do Německé říše. Jedním z hlavních důvodů k tomuto kroku byla hospodářská důležitost Českých zemí pro budoucí Hitlerovu válku.<sup>75</sup> Agrární Slovensko bylo proti tomu pro německý průmysl bezvýznamné, proto mu mohla být udělena jistá forma nezávislosti.<sup>76</sup>

Dne 16. března vydal Adolf Hitler na Pražském hradě svůj výnos o zřízení protektorátu.<sup>77</sup> České země byly tímto přímo začleněny do Německé říše. Hitlerův výnos sice přislíbil protektorátu jistou dílčí autonomii – prezidentem zůstal Emil Hácha, dosavadní vláda nebyla prozatím odvolána, jednalo se ovšem o pouhou iluzi. Skutečnou moc v protektorátu měli říšský protektor Konstantin von Neurath a státní tajemník Karl Hermann Frank. Možnosti protektorátní vlády byly tímto silně omezeny, přesto je nutné zmínit, že do příchodu Reinharda Heydricha v září 1941 disponovala vláda určitými autonomními prvky. Heydrichova správní reforma však tuto „nezávislost“ zcela zlikvidovala.

V samotném Hitlerově výnosu byla zakotvena dvě důležitá nařízení, která se týkala protektorátního hospodářství. Jednalo se o pevné stanovení poměru mezi korunou a říšskou markou 10 K = 1 RM. Skutečný poměr ovšem odpovídal zhruba šesti až sedmi korunám za jednu RM. Němečtí okupanti při nákupech v protektorátu tímto získali za srovnatelný obnos přibližně o třetinu zboží více než v Německu.<sup>78</sup> Druhé nařízení jasně stanovilo, že „protektorát náleží k celnímu území Německé říše a podléhá

<sup>74</sup> J. GEBHART – J. KUKLÍK, *Velké dějiny*, s. 169.

<sup>75</sup> O mimořádném zájmu nacistů o český průmysl svědčí také to, že již 14. března bylo obsazeno Ostravsko s největšími středoevropskými hutěmi ve Vítkovicích. Hitler se tímto snažil předejít případnému polskému pokusu o obsazení vítkovických hutí. Alice TEICHOVÁ, *Německá hospodářská politika v českých zemích v letech 1939–1945*, Praha 1998, s. 17.

<sup>76</sup> Václav PRŮCHA – Jozef FALTUS, *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*, Praha 2003, s. 75.

<sup>77</sup> Dokument vyšel pod názvem – Výnos vůdce a říšského kancléře z 16. března 1939 o Protektorátu Čechy a Morava. Pavel MARŠÁLEK, *Pod ochranou hákového kříže. Nacistický okupační režim v českých zemích 1939-1945*, Praha 2012, s. 16.

<sup>78</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 487–488.

její celní výsosti<sup>79</sup>. Požadované vytvoření celní unie mezi Německou říší a protektorátem se však ukázalo jako dlouhodobý proces, který silně postihl zahraniční obchod protektorátu.

Zásadní jednání ohledně zavedení celní unie proběhlo 12. května 1939 na říšském ministerstvu hospodářství v Berlíně. Říšský ministr Walter Funk zde schválil předložené memorandum Národní banky a hospodářských ministerstev protektorátní vlády. Memorandum obsahovalo argumenty české strany proti zrušení celní a devizové hranice, z českého pohledu se mohlo jednat o velký úspěch, důvody pro Funkovo rozhodnutí byly ovšem jiné. Němečtí představitelé si uvědomovali výhody, které jim ze zachování celní hranice plynuly. České hospodářství si tímto zachovalo styky se zeměmi volného devizového hospodářství, což umožnilo Němcům získat potřebné zahraniční devizy pro své hospodářství. Za pouhý rok existence této tzv. hospodářské autonomie získalo Německo částku 2,5 miliardy korun ve volných devizách, přičemž aktivum obchodní bilance tvořilo 500 milionů volných deviz.<sup>80</sup> Funk zároveň předeslal, že tato hospodářská autonomie je pouze dočasným řešením a protektorátní vláda má počítat s budoucím zavedením celní unie. Již 5. června oznámil státní tajemník K. H. Frank ministrovi financí protektorátní vlády J. Kalfusovi, že vyhlášení celní unie má být připraveno nejpozději 1. ledna 1940.<sup>81</sup> Protektorátní vláda ovšem kladla značný odpor tomuto nařízení, přijetí celní unie bylo koncem roku 1939 odloženo na 1. dubna 1940. Ani toto datum nebylo však konečné, v únoru 1940 se do celé záležitosti vložil státní prezident Hácha, který protestoval u říšského protektora Neuratha a dokonce pohrozil demisí. Koncem února nakonec rozhodl Hitler o odložení přijetí celní unie na 1. října 1940.<sup>82</sup>

Veškeré prosby a protesty protektorátní vlády již nyní nepomohly. Situace v Evropě se po německém vítězství na západě dramaticky změnila, nacisté obsadili či k sobě hospodářsky připoutali země s dosavadním volným devizovým trhem, udržování hospodářské autonomie protektorátu ztratilo význam.<sup>83</sup> Přijetí celní unie mělo pro protektorátní hospodářství ve většině případů negativní dopady. Českému průmyslu se sice otevřel rozsáhlý německý trh, na druhé straně začala německá konkurence pronikat na nechráněný protektorátní trh, menším českým podnikům začala hrozit likvidace.

---

<sup>79</sup> J. GEBHART – J. KUKLÍK, *Dramatické i všední dny*, s. 151.

<sup>80</sup> V. KRÁL, *Otázky I*, s. 166.

<sup>81</sup> J. GEBHART – J. KUKLÍK, *Dramatické i všední dny*, s. 152.

<sup>82</sup> D. BRANDES, *Češi*, s. 182.

<sup>83</sup> A. TEICHOVÁ, *Německá hospodářská politika*, s. 33.

Protektorát musel dále přistoupit k nevýhodnému centrálnímu clearing, jeho korunové pohledávky se automaticky přeměnily na pohledávky v markách, vývozci byli ovšem vypláceni v korunách.<sup>84</sup> Veškeré obchodní dohody protektorátu s jinými státy rovněž pozbyly platnost. Dohodnuté vývozní a dovozní kontingenty byly přiřčleněny k říšským a staly se součástí německých obchodních smluv. Protektorátní koruna zároveň ztratila charakter mezinárodního platidla, byla degradována na pouhou vnitřní měnu. Nevýhodný poměr k marce 10 : 1 zůstal zachován.<sup>85</sup>

Vznik cenové unie lze bezpochyby označit za jeden ze základních mezníků v hospodářském vývoji protektorátu. Protektorát tímto ztratil svou dosavadní „hospodářskou autonomii“, zároveň se jednalo o rozhodující krok v začleňování protektorátu do německého velkoprostorového hospodářství.<sup>86</sup>

Dalším nástrojem pro připoutání protektorátu k Německé říši bylo zavedení řízeného hospodářství. Hlavní cíl této hospodářské politiky v protektorátu, stejně jako v jiných okupovaných zemích, spočíval v usnadnění militarizace, germanizace a v posílení hospodářské autarkie Německé říše. V rámci této reorganizace byly jednotlivé podniky či celé obory preferovány, zatímco jiná odvětví průmyslové výroby byla potlačována.<sup>87</sup> Celý systém řízeného hospodářství byl uveden v činnost během prvního roku existence protektorátu, v následujících letech byl dále vylepšován a prohlubován.<sup>88</sup>

První krok na cestě k řízenému hospodářství byl učiněn již v květnu 1939, kdy byl založen Nejvyšší úřad cenový (NÚC). Jeho kompetence spočívaly ve tvorbě a kontrole cen. NÚC vydával závazné ceníky, které stanovovaly maximální či pevné ceny jednotlivých výrobků. Ceníky zároveň určovaly ceny spotřebitelské, velkoobchodní i výkupní. Roku 1940 se NÚC rozhodl udělit některým podnikům i oborům právo autonomní tvorby cen na podkladě vlastních cenových kalkulací, čímž byla opětovně zvýšena cenová hladina.<sup>89</sup>

Po vytvoření NÚC přišlo v červnu 1939 další vládní nařízení, které zmocňovalo ministra průmyslu, obchodu a živností, aby rozpouštěl, zřizoval nebo slučoval hospodářské svazy. Na základě tohoto nařízení bylo do prosince 1940 zřízeno pět

---

<sup>84</sup> Nesplacený dluh Národní bance tvořil na konci války 14,8 miliardy korun. L. CHMELA, *Hospodářská okupace*, s. 38.

<sup>85</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 454–455.

<sup>86</sup> J. GEBHART – J. KUKLÍK, *Dramatické i všední dny*, s. 157.

<sup>87</sup> A. TEICHOVÁ, *Německá hospodářská politika*, s. 33–34. Srov. V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 456.

<sup>88</sup> V. LACINA – J. PÁTEK, *Dějiny*, s. 195–196.

<sup>89</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 458.

ústředních svazů pro průmysl, obchod, řemeslo, cizinecký ruch a dopravu. Roku 1941 doplnily tuto soustavu svazy peněžnictví a soukromého pojištění. Členství v těchto svazech bylo povinné pro veškeré osoby, které podnikaly v daných odvětvích. Nejdůležitější organizací v oblasti řízeného hospodářství se postupně stal Ústřední svaz průmyslu pro Čechy a Moravu. Pravomoci tohoto svazu byly velmi rozsáhlé – určoval podnikům objem a sortiment výroby, odběratele, přiděloval suroviny, paliva a železniční vagony, dále rozhodoval o zřízení, zastavení nebo sloučení podniků.<sup>90</sup>

Mezi další nástroje řízení hospodářství patřilo zřízení neblaze proslulých úřadů práce v červenci 1939, které nahradily dosavadní zprostředkovatelný práce. Stěžejní úkol těchto úřadů tvořil nábor pracovních sil do Německé říše a tuzemského průmyslu. Koncem roku 1939 rovněž úřady práce převzaly kontrolu při navazování a rozvazování pracovního poměru. Po vyhlášení totální války v roce 1943 prováděly také tzv. totální mobilizaci pracovních sil.<sup>91</sup>

Řízenému hospodářství neunikl ani zahraniční obchod, tj. mimo oblast Německa, Rakouska a českého pohraničí. Jeho ovládání spočívalo v povolovacím řízení a devizové kontrole, což měla od roku 1939 na starost Dozorčí úřadovna při ministerstvu průmyslu, obchodu a živností. V rámci dovozu rozhodovala tato instituce nejen o jeho povolení, ale i o tom, jak bude se zbožím naloženo. Dovoz některých výrobků byl zakázán a také se vedl seznam zboží, které nesmělo být vyvezeno. Protektorátní zahraniční obchod se tak nacházel od samého počátku, ještě před zrušením celní hranice, v naprosté moci Německé říše, která jej libovolně využívala ve svůj prospěch, především tedy pro válečné cíle.<sup>92</sup>

Ruku v ruce se zaváděním řízeného hospodářství v protektorátu postupovala germanizace českého průmyslu. Výsadní postavení v procesu germanizace českých podniků si zajistil již v březnu 1939 Hermann Göring ze své funkce zplnomocněnce pro čtyřletý plán. Göring, ve snaze zajistit si hlavní podíl při dělení kořisti, vyžadoval své osobní potvrzení při přebírání veškerého majetku v hodnotě přesahující půl milionu korun.<sup>93</sup> Ústřední postavení v procesu germanizace podniků v protektorátu bylo tímto vyhrazeno pro Göringův mamutí koncern Reichswerke Hermann Göring. Během okupace uchwátí Göringův koncern 80 podniků zaměstnávajících téměř 150 000 lidí. Koncern získal vliv např. ve Škodových závodech, Čs. zbrojovce Brno, Vítkovickém

---

<sup>90</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 461.

<sup>91</sup> V. LACINA – J. PÁTEK, *Dějiny*, s. 198.

<sup>92</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 464.

<sup>93</sup> A. TEICHOVÁ, *Německá hospodářská politika*, s. 41–42.

horním a hutním družstvě, Severní dráze Ferdinandově, Sudetských dolech v Mostě, Královopolské strojárně a v mnoha dalších. Kromě Göringova koncernu se na germanizaci českého hospodářství podílely také další říšskoněmecké bankovní a průmyslové koncerny, především Drážďanská a Německá banka, dále Mannesmannův koncern a I. G. Farbenindustrie.<sup>94</sup> Metody pronikání německého vlivu do českých podniků byly různorodé. Hlavní nástroj představovalo jmenování německých důvěrníků a nucených správců (Treuhänder), dále převody majetku pod nátlakem a v neposlední řadě také arizace židovského majetku.<sup>95</sup>

Samotná arizace tvořila nedílnou součást německé germanizace. V podstatě se jednalo o nejrozsáhlejší vyvlastňovací akci zacílenou na vytlačení Židů z hospodářské aktivity v protektorátu.<sup>96</sup> Zároveň šlo o první krok k plánované konfiskaci veškerého českého majetku po vyhrané válce. Protektorátní vláda se pokusila již v nařízení z 21. března 1939, které ji zmocňovalo jmenovat do židovských podniků nucené správce, získat podíl na arizaci židovského majetku. Říšský protektor Konstantin von Neurath se ovšem postavil proti, veškeré arizační záležitosti měla řídit samotná kancelář říšského protektora, tedy bez účasti protektorátní vlády. Nejdůležitější rozhodnutí ohledně arizace z 21. června 1939 obsahovalo široce pojatou definici židovského majetku. Arizace měla být provedena ve všech podnicích, byl-li alespoň jeden z majitelů či spoluvlastníků Žid, akciové společnosti byly prohlášeny za židovské, i když byl pouze jeden ze členů správní rady Žid.

Další rozhodnutí ohledně arizace bylo vydáno 23. ledna 1940. Podle tohoto nařízení museli Židé uložit své cenné papíry v bankách, jejich výběr byl vázán souhlasem ministerstva financí. Během roku 1940 byla následně vydána další nařízení, která zcela zbavila Židy účasti na hospodářském životě. Poslední dějství arizace v protektorátu nastalo po příchodu Heydricha v říjnu 1941, kdy začaly masové deportace. Celá arizace byla následně ukončena na sklonku roku 1942, kdy již nebylo co arizovat. Celková hodnota arizovaného majetku podle zprávy Úřadu pro zabavený majetek z 1. července 1942 činila téměř 6 miliard korun.<sup>97</sup>

Germanizace, arizace a především řízené hospodářství tvrdě postihly protektorátní průmysl. Vlivem těchto zásahů do hospodářství nastal celkový pokles průmyslové výroby ve všech odvětvích. Opětovný vzestup nastal až na přelomu let

---

<sup>94</sup> V. LACINA – J. PÁTEK, *Dějiny*, s. 205.

<sup>95</sup> D. JANČÍK – E. KUBŮ, (edd.), *Nacionalismus*, s. 521.

<sup>96</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 475.

<sup>97</sup> A. TEICHOVÁ, *Německá hospodářská politika*, s. 51–52.

1941/1942, kdy se začaly projevovat změny v celkovém vedení německého hospodářství. Zvláště citelný propad nastal v lehkém průmyslu, který zapříčinil přesun zdrojů do zbrojního průmyslu. Přesto si určitá odvětví lehkého průmyslu zachovala slušný podíl v celoněmecké výrobě – cukrovarnictví, pivovarnictví a také sklářství.<sup>98</sup>

Podstatné změny v organizaci protektorátního hospodářství nastaly v roce 1942. Tuto reorganizaci vyvolala jednak Heydrichova správní reforma, spojená s rekonstrukcí protektorátní vlády, jednak vojenská situace na východní frontě. Heydrich svou reformou odstranil dosavadní dvoukolejný systém správy protektorátu. Protektorátní vláda tímto ztratila veškerou svou zbývající „autonomii“. Reorganizovaná vláda v čele s Jaroslavem Krejčím začala fungovat 19. ledna 1942. V čele nově vytvořeného ministerstva hospodářství a práce stanul říšský Němec Walter Bertsch.<sup>99</sup> Nové ministerstvo vzniklo z ministerstva průmyslu, obchodu a živností, bylo ovšem posíleno některými pravomocemi ministerstva práce, ministerstva financí a ministerstva sociální a zdravotní správy. Bertsch tak stanul v čele nejdůležitějšího protektorátního ministerstva.<sup>100</sup>

Kompetence ministra Bertsche se ještě rozšířily, když byl nařízením protektorátní vlády pověřen zastavováním a omezováním výroby v jednotlivých podnicích. Toto rozhodnutí bylo vyvoláno situací na východní frontě, která si vynutila povolání 522 000 německých mužů. V Německu tímto nastal nedostatek pracovních sil, který musely pokrýt okupované země včetně protektorátu. Bertschovi se podařilo do 15. března 1942 zastavit 2 900 průmyslových podniků a uvolnit tak 30 000 pracovních sil. To ovšem přesto nestačilo, takže uzavírání podniků a odvody pracovních sil nadále pokračovaly, koncem roku 1942 bylo nasazeno v Německu 59 000 Čechů. Totální mobilizace pracovních sil nastala ovšem až po Stalingradské katastrofě.

Racionalizace protektorátního hospodářství v roce 1942, podobně jako v Německu, narážela na kompetenční třenice mezi jednotlivými úřady a organizacemi. Hlavní spory vyvstaly mezi říšským ministrem Speerem a státním tajemníkem K. H. Frankem. Neshody vyvstaly především ohledně předávání Speerových nařízení a jejich provádění v protektorátu. Vyjasnění kompetencí nastalo částečně až v roce

---

<sup>98</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 478.

<sup>99</sup> Bertsch působil do svého jmenování ministrem jako vedoucí skupiny pro hospodářství při úřadu říšského protektora.

<sup>100</sup> D. BRANDES, *Češi*, s. 260.

1943, kdy Speer zavedl zásadu, že veškerá jeho tzv. „přání“ musí být předávána také k posouzení Frankovi.<sup>101</sup>

Hospodářský vývoj protektorátu v letech 1939–1942 lze rozdělit do dvou základních období. První období od vzniku protektorátu do roku 1941 charakterizovalo přizpůsobování českého hospodářství německému modelu válečného hospodářství. Mezi základní nástroje patřilo řízené hospodářství, germanizace, arizace a především vytvoření celní unie, čímž byl protektorát hospodářsky spoután s Německou říší. Druhé období vyplňoval především rok 1942. Zde sehrála hlavní úlohu Heydrichova správní reforma a nastupující racionalizační snahy Alberta Speera. Další velký mezník v hospodářském vývoji nastal až v roce 1943 s vyhlášením totální války.

---

<sup>101</sup> D. BRANDES, *Češi*, s. 364–368.



### III. Vznik Hardtmuthova podniku a jeho vývoj

#### III. 1. Historie Hardtmuthova podniku do konce 19. století

Počátky Hardtmuthova podniku sahají do konce 18. století, kdy roku 1790 založil Josef Hardtmuth ve Vídni továrnu na výrobu kameniny. Josef se narodil 13. února 1758 v Asparn an der Zaya v Dolních Rakousech do rodiny nezámožného stolaře. Mladý Josef se však nevyučil po otci stolařem, ale do učení byl poslán ke svému strýci Franzovi Meisslovi, který byl zednickým mistrem. Když byl strýc povolán do Vídně jako městský stavitel, odešel s ním i Josef. Ve Vídni získal roku 1777 výuční list, strýc se mezitím stal stavitelem u knížete Aloise Lichtensteina. Strýc Meissel měl rekonstruovat Lichtensteinův palác na vídeňské Herrengasse, v průběhu prací ovšem zemřel a jeho místo knížecího stavitele zaujal Josef Hardtmuth.<sup>102</sup>

Josef se ale nevěnoval pouze stavitelství, již roku 1789 se mu podařilo zhotovit nádobi z keramické hmoty, která neobsahovala ani zdraví škodlivé olovo ani kysličník cíničitý. S výrobou začal roku 1790 a tento letopočet je všeobecně přijímán jako počátek Hardtmuthova podniku. Úspěch na trhu mu umožnil roku 1795 postavit novou tovární budovu a od roku 1802 začal vyrábět také tužky a barevné křídly. S výrobou tužek je spjata tzv. vídeňská metoda, kterou vynalezl v letech 1790–1795 nezávisle na Contém.<sup>103</sup> Tato metoda spočívala v míchání tuhy s plaveným jilem v těsto a vypalování tyčinek vzniklých z této směsi v peci, čímž bylo možné získat tužky různé tvrdosti. Vídeňská metoda rovněž umožňovala využívat tuhu nižší kvality, což se Hardtmuthovi osvědčilo v době kontinentální blokády, kdy byl odkázán jen na tuzemskou tuhu a dřevo. Využíváním této tuhy se Hardtmuthovi podařilo zasadit citelné rány konkurenci, především v Norimberku a Francii, která byla odkázána na dovoz kvalitnější anglické tuhy. V roce 1812 se rovněž začalo s exportem do ciziny, hlavně do Nizozemí, Itálie, Ruska a také do Velké Británie.

Josef Hardtmuth zemřel roku 1816 a podnik prozatím převzala jeho žena Elisabeth rozená Marchand, teprve roku 1824 získali podnik Josefovi synové Ludwig a Carl.<sup>104</sup> Ludwig se však chtěl věnovat svým uměleckým zájmům. Podnik tedy vedl od

<sup>102</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23, (L. Cigalle, Z dějin Fy L. & C. Hardtmuth); V. VONDRA, *Vznik*, s. 14–27; TÝŽ, *Počátky*, s. 43–48.

<sup>103</sup> Nicolas-Jacques Conté byl francouzský voják, malíř a mechanik, metodu zpracování tuhy vynalezl okolo roku 1795, tedy pět let po Hardtmuthovi, Conté svou metodu nechal okamžitě patentovat, Hardtmuth ovšem svou metodu patentoval až roku 1802. Srov. B. SCHÄTTINGER, Conté, s. 132–144.

<sup>104</sup> Za působení obou bratrů se mění značka firmy na L. & C. Hardtmuth.

roku 1828 prakticky jen Carl. Podmínky pro podnikání ve Vídni se vlivem drahé pracovní síly neustále zhoršovaly, Carl se proto rozhodl přenést tovární výrobu jinam. Volba padla na České Budějovice hned z několika důvodů – byl zde dostatek levných pracovních sil, levné pozemky a v neposlední řadě zde existovalo výhodné obchodní spojení jednak na sever do Prahy, jednak na jih koněspřežnou železnicí až do Lince.<sup>105</sup> Tyto aspekty byly také zohledněny při volbě lokality pro budovu továrny v Českých Budějovicích, která byla postavena v těsné blízkosti stanice koněspřežné železnice, zároveň poblíž ramena Vltavy, aby zde mohl být vybudován přístav pro nákladní loď.<sup>106</sup> Roku 1846 uzavřel Carl Hardtmuth stavební smlouvu s budějovickým stavitelem Sandnerem a v říjnu 1847 byla již továrna postavena a zařízena, takže od listopadu se zde mohlo začít pracovat.<sup>107</sup> Představy o vlivu revolučních událostí ve Vídni v roce 1848 na přenesení Hardtmuthovy továrny do Českých Budějovic jsou tedy zcela neopodstatněné.

Přes slibné vyhlídky byly počátky továrny v Českých Budějovicích těžké. Carlovi se sice podařilo spustit výrobu a zajistit pracovní místa zhruba pro 100 dělníků, finanční situace si ale vynutila bolestivý prodej veškerých nemovitostí ve Vídni.<sup>108</sup> Potíže se také objevily v surovinové oblasti, jelikož se přecenily místní zásoby jílu, a tak se tato surovina musela dovážet až z okolí Plzně.<sup>109</sup> Výroba se v tomto období orientuje stále převážně na porcelán a kameninu, tužkárenská produkce ještě nedominuje. Zlom nastal až s příchodem syna Carla Hardtmutha, Franze.<sup>110</sup>

Franz Hardtmuth vystudoval ve Vídni polytechniku a v roce 1848 aktivně vystoupil na obranu rodinného majetku proti povstalcům. Poté pobýval dva roky ve Velké Británii, kde se seznámil s výrobou v tamních tužkárnách a po svém návratu v roce 1852 vstoupil do otcova podniku. Franz si přivezl ze zahraničí velké množství nápadů k vylepšení výroby tužek, musel však překonat počáteční odpor svého otce a zároveň bojovat o jeho přízeň se svým bratrancem Louisem.<sup>111</sup> Franz byl v otcově podniku pověřen vedením tužkárny, což prakticky znamenalo odsunutí na druhou kolej. O to více ale usiloval o povznesení výroby tužek v rodinném podniku. Pokles v prodeji

---

<sup>105</sup> Vojtěch Lanna vozil již od roku 1824 zboží na lodích do Prahy, provoz koněspřežné železnice až do Lince byl zahájen v roce 1832.

<sup>106</sup> Ignaz Jakob WODICZKA, *Hardtmuthové*, České Budějovice 1936, s. 10.

<sup>107</sup> V. VONDRA, *Vznik*, s. 31.

<sup>108</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23, (L. Cigalle, Z dějin Fy L. & C. Hardtmuth).

<sup>109</sup> V. VONDRA, *Počátky*, s. 43.

<sup>110</sup> Narozen ve Vídni 29. ledna 1832.

<sup>111</sup> Syn Franzova bratra Ludwiga.

kameniny dával v tomto Franzovi za pravdu. Carl Hardtmuth se snažil nepříznivému vývoji čelit, proto začal roku 1872 s výrobou kachlových kamen. Budoucnost ale měla patřit tužkárenské výrobě, kterou mohl po smrti Carla naplno prosadit jeho syn Franz.<sup>112</sup>

Franzovi se již v sedmdesátých letech podařilo vytlačit norimberské tužkárny z rakouského trhu a postupně se prosadit na evropském trhu. Opravdovou revoluci znamenal rok 1889, kdy byla vyrobena první tužka se značkou Koh-i-noor.<sup>113</sup> Tužka ve žluté barvě a za poměrně vysokou cenu budila rozpaky nejen u konkurence, ale i u zákazníků. Cizokrajný název a odlišná barva však dělaly novému výrobku skvělou reklamou. Vysoký prodej pomohl Hardtmuthovu podniku proniknout na světový trh a zasadit těžké rány konkurenci.<sup>114</sup> Výroba kameniny a kachlových kamen mohla být zcela odstavena. Postupně došlo v letech 1893–1898 k přeložení této výroby do Podbořan u Karlových Varů. Tamní podnik zůstal v majetku rodiny až do roku 1911, kdy byl prodán.<sup>115</sup> Od roku 1898 se v celé továrně v Českých Budějovicích vyráběly pouze tužky.

Když roku 1896 zemřel Franz Hardtmuth, přešel veškerý majetek do rukou jeho ženy Mathildy, po jejíž smrti roku 1901 vzniká rodinná společnost. Členové společnosti byli tři potomci Franze a Mathildy: Franz II. Hardtmuth, Maria-Irma Herring-Frankensdorf a Mathilde Lamezame-Salins. Toto rozdělení zůstalo beze změny až do roku 1924.<sup>116</sup> V tomto předválečném období dosáhl Hardtmuthův podnik vrcholného postavení na světovém trhu, v posledním roce před válkou zaměstnává 1 510 osob a vyrábí zhruba milion veletuctů tužek ročně. Své zastoupení má téměř v 70 zemích světa, v sedmi velkých městech má dokonce vlastní sklady.<sup>117</sup>

---

<sup>112</sup> Carl Hardtmuth zemřel na lovu v roce 1881, kromě vedení podniku byl i veřejně činný, roku 1858 viceprezident a od roku 1861 prezident Obchodní a živnostenské komory v Českých Budějovicích, roku 1863 vyznamenán cenou Františka Josefa a roku 1873 povýšen na šlechtice. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23, (L. Cigalle, Z dějin Fy L. & C. Hardtmuth).

<sup>113</sup> B. SCHÄTTIGER, *Jak došlo k pojmenování tužek*, s. 169–171.

<sup>114</sup> Výroba tužek stoupla z 150 000 veletuctů v roce 1872 až na 400 000 veletuctů v roce 1900. Srov. V. VONDRA, *Vznik*, s. 32.

<sup>115</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23, (L. Cigalle, Z dějin Fy L. & C. Hardtmuth).

<sup>116</sup> I. J. WODICZKA, *Hardtmuthové*, s. 15.

<sup>117</sup> Londýn, Paříž, New York, Budapešť, Drážďany, Milán, Vídeň.

### III. 2. Velká válka a reorganizace ve 20. letech

Světová válka měla na podnik téměř likvidační účinek.<sup>118</sup> Rozpad Rakouska-Uherska zlikvidoval velký domácí trh, místo toho vznikly jednotlivé národní trhy, jejichž dostupnost byla omezena cly a dovozními povoleními. Hardtmuthovu podniku také vznikla nová konkurence přímo v Českých Budějovicích, se kterou se musel dělit o československý trh. Již roku 1895 byl založen Národní podnik obchodní a průmyslový s čistě českým kapitálem orientující se především na tuzemský trh.<sup>119</sup> Roku 1920 poté vznikla tužkárna Grafo,<sup>120</sup> jejíž zakladatelé nejdříve uvažovali o koupi samotného Hardtmuthova podniku, jelikož se počítalo s jeho likvidací. Franz II. Hardtmuth prodej nakonec odmítl.<sup>121</sup> K těmto problémům se přidal také poválečný nedostatek uhlí a především cedrového dřeva, které se dováželo ze Spojených států. Již za války se muselo přikročit k využívání méně kvalitního tuzemského dřeva.

Po ukončení války nastalo období reorganizace, která proběhla jak ve vedení zahraničního obchodu, tak v samotné organizaci mateřského podniku. Kontakt se zastoupením v Dohodových státech byl samozřejmě přerušeno a na tamní pobočky byla uvalena nucená správa jako na nepřátelské podniky. Nyní bylo nutné vytvořit nové smlouvy o zastoupení a vrátit výrobky značky Hardtmuth opět na světový trh. To se ukázalo jako velmi obtížné hned z několika důvodů. Po první světové válce byla totiž založena celá řada nových tužkáren po celém světě, čímž se boj o odbytové oblasti zásadně vyostřil.<sup>122</sup> Do Evropy začala pronikat americká konkurence, která získala silné postavení především ve Francii a Velké Británii. Nelze také opomenout dlouhodobého konkurenta v Norimberku, Fabera, který se dokázal prosadit na trhu a stal se největším vývozcem tužek na světě. Hardtmuth byl odsunut na druhé a někdy až na třetí místo.

K podstatným změnám došlo dále ve vnitřní struktuře podniku. Roku 1920 byl jmenován generálním ředitelem Heinrich Czech, který zůstal v čele podniku až do roku 1945. Czech si uvědomil potíže v celkovém vedení podniku, proto se rozhodl pro reorganizaci, která spočívala především v jasném vymezení kompetencí jednotlivých vedoucích úředníků. Byla také zřízena nová oddělení, jako nejdůležitější se pro

---

<sup>118</sup> Počet zaměstnanců klesl na 969, výroba tužek na 394 tisíc veletuctů. V. VONDRA, *Vznik*, s. 35.

<sup>119</sup> TÝŽ, *Dějiny*, s. 88–93, 253–260.

<sup>120</sup> Především Otakar Husák, dřívější zaměstnanec Národního podniku a za války velitel 21. pluku čsl. legií ve Francii. V. VONDRA, *Historie*, s. 85–90.

<sup>121</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha, 25 Jahre Koh-i-noor Bleistiftfabrik L. & C. Hardtmuth 1920–1945).

<sup>122</sup> Např. tužkárna Viking v Dánsku, Zeus v Rakousku, Vergara ve Španělsku, atd.

budoucnost ukázalo oddělení reklamní činnosti a statistiky. S tím byla spojena i výměna některých pracovníků, kteří kvůli stáří nemohli plně vykonávat své povinnosti.<sup>123</sup> Změnu prodělala rovněž kolekce výrobků podniku, která byla obohacena o artikl hannoverské společnosti Günther Wagner.<sup>124</sup>

Další reformní kroky si vynutila sociální oblast. V prosinci 1920 došlo ke stávce dělníků v továrně, kteří požadovali vyšší platy, to však vedení podniku odmítlo. Továrna byla následně obsazena dělníky a prohlášena jejich majetkem, avšak rychlá reakce četnictva pod vedením okresního hejtmána Velíka navrátila továrnu zpět majitelům. Tato akce silně posílila vliv dělnického svazu, který si na vedení podniku vynutil zřízení podnikového dělnického výboru a dále dohodu o kolektivní smlouvě. Vzájemná spolupráce probíhala v následujících letech na dobré úrovni, takže již ke stávkám a demonstracím nedocházelo.<sup>125</sup>

Proměnu prodělalo také dosavadní rozdělení vlastnických podílů firmy. Po smrti svého manžela se Maria Irma Herring-Frankensdorf rozhodla rozdělit svůj třetinový podíl rovným dílem mezi své dva syny – Johanna Herringa-Frankensdorfa a Fridricha Herringa-Frankensdorfa.<sup>126</sup> Další a do roku 1945 poslední změna v držení podílů nastala po smrti Franze II. Hardtmutha roku 1927. Původně měl celý podíl po otci obdržet pouze syn Franz, z něhož měl zabezpečovat svou matku Annu a obě sestry. Došlo ovšem ke třenicím, a tak byl nakonec třetinový podíl rozdělen rovným dílem mezi veškeré pozůstalé – ženu Annu, dcery Annu a Marii de Rohan a syna Franze.<sup>127</sup>

Celkově lze období od roku 1918–1929 označit jako dobu obnovy a reorganizace celého podniku, která se zpětně ukázala jako velmi prospěšná.<sup>128</sup> Slibný

---

<sup>123</sup> Jednalo se např. o ředitele Svobodu, jehož kontrolní cesty po jednotlivých zastoupeních se podle generálního ředitele Czecha staly spíše „přátelským posezením.“ SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>124</sup> S firmou Günther Wagner byla uzavřena smlouva o generálním zastoupení nejdříve pro Československo, později byla rozšířena také na Francii a Velkou Británii, firma dodávala do Českých Budějovic svoje výrobky, k jejichž kompletaci docházelo v budovách Hardtmuthova podniku. Nejvýznamnějším artiklem se stalo kvalitní plnicí pero Pelikán. Jistou konkurenci poté představovala další českobudějovická „tužkárna“ Ripet, založená roku 1923. V. VONDRA, *O budějovické tužkárně Ripet*, Výběr 17, 1979, s. 20–25.

<sup>125</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>126</sup> Každý ze synů získal jednu šestinu společnosti, své třetinové podíly si podrželi Franz II. Hardtmuth a jeho sestra Mathilde Lamezame-Salins.

<sup>127</sup> Celkové rozdělení podílů bylo v letech 1927–1945 následující: Mathilde Lamezame-Salins (1/3), Johann Herring-Frankensdorf (1/6), Fridrich Herring-Frankensdorf (1/6), Anna Hardtmuth sen. (1/12), Anna Hardtmuth jun. (1/12), Marie de Rohan (1/12), Franz III. Hardtmuth (1/12). SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152, (Rodokmen rodiny Hardtmuth, schéma rodiny a společníků firmy).

<sup>128</sup> Počet zaměstnanců stoupl do roku 1929 na 1282, výroba se zvýšila na 642 tisíc veletuctů ročně. V. VONDRA, *Vznik*, s. 33.

vývoj byl ale zastaven nástupem hospodářské krize. Dopady této krize pocítil nejvíce ze všech tuzemských tužkáren právě Hardtmuthův podnik, jehož největší síla spočívala v exportu zboží na světový trh, který byl nyní prakticky zlikvidován ochrannářskými opatřeními jednotlivých států snažících se uhájit své trhy před konkurencí z ciziny.

### III. 3. Hospodářská krize a vytvoření koncernu Hardtmuth

Cestu z krize se Hardtmuthův podnik nejdříve snažil najít v uzavření velké kartelové dohody s norimberskou konkurencí. První podněty přišly po vypovězení cenové koncese z roku 1919, která spočívala ve stanovení maximálního rabatu pro jednotlivé sorty výrobků.<sup>129</sup> Konvence byla všestranně výhodná. S příchodem krize však začalo docházet k jejímu porušování, některé tužkárny se cítily znevýhodněny a žádaly změnu maximální výše rabatu, což vedlo nakonec k jejímu vypovězení. Tímto se otevřela cesta k samostatné dohodě Hardtmuthova podniku s tužkárnami AW Faber a Johann Faber. Dalekosáhlé plány počítaly s vytvořením holdingové společnosti ve Švýcarsku s kapitálem 25 milionů švýcarských franků, dále ve společném postupu na jednotlivých zahraničních trzích – společná reklama, společné zastoupení, společné sklady, atd. Dohoda byla sice podepsána, ale nikdy nevstoupila v platnost, jednak kvůli daňové politice norimberského finančního úřadu, jednak kvůli devizovému embargu, ke kterému přistoupila německá vláda v červnu 1931 a brzy ji následovala i vláda československá. Společný projekt byl definitivně pohřben.<sup>130</sup>

Po tomto neúspěchu se rozhodl Hardtmuthův podnik čelit krizi ve vývozu zakládáním dceřiných společností v jednotlivých zemích, čímž obešel ochrannářská opatření. Tyto dceřiné společnosti se orientovaly na výrobu hotových tužek. Suroviny a polotovary jim dodával mateřský podnik v Českých Budějovicích. Vlastnické podíly byly téměř ve všech dceřiných firmách rozděleny stejně jako v mateřském podniku v Českých Budějovicích.<sup>131</sup>

Jedna z prvních dceřiných společností byla založena v Polsku. Jak již bylo zmíněno, ochrannářská politika jednotlivých států – vysoké dovozní clo a dovozní povolení, silně snížily konkurenční schopnost Hardtmuthova podniku vůči polské

---

<sup>129</sup> Tato konvence rozdělila jednotlivé tužkárny do čtyř skupin podle jejich velikosti, I. skupinu tvořily: Hardtmuth, AW Faber a Johann Faber, II. skupinu: Staedtler, Lyra a Schwanhäusser, poslední dvě skupiny tvořily zbylé malé tužkárny.

<sup>130</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>131</sup> Srov. pozn. č. 127.

tužkárně St. Majewski na tamním trhu. Roku 1929 bylo zakoupeno strojní zařízení menší polské tužkárny Lechistan. Výroba se následně přesunula do Krakova. Zde byla založena dceřiná společnost Fabryka Olówków L. & C. Hardtmuth-Lechistan s kapitálem 1 350 000 Kč. Počáteční očekávání nebyla naplněna, firma St. Majewski prosadila u polské vlády zákaz dovozu tuhy, takže Hardtmuth musel zřídit v Krakově také vlastní tuhárnou. Vedení dceřiného podniku se také neukázalo jako nejlepší – výrobky nedosahovaly potřebné kvality, čímž vznikaly ztráty, které musel pokrývat mateřský podnik v Českých Budějovicích. Vedení obchodu se proto rozhodlo v roce 1932 k radikálnímu kroku. Po dohodě s firmou St. Majewski byla v dceřiné pobočce zrušena výroba tužek, Hardtmuth-Lechistan si podržel pouze výrobu plnicích per a šroubovacích tužek. Proti tomu obdržela dceřiná společnost 10 % kapitálovou účast ve firmě St. Majewski. Poptávka po tužkách Koh-i-noor byla v Polsku pokryta přímými dodávkami z Českých Budějovic. Tento stav v polské dceřiné společnosti přetrval až do roku 1939.<sup>132</sup>

Podobná situace jako v Polsku nastala také v Rumunsku. První impuls k založení další dceřiné společnosti byl dán tehdy, když konkurenční tužkárna Johann Faber získala majoritní podíl v rumunském podniku Graciosa, čímž bylo ohroženo dosud pevné postavení Hardtmuthova podniku na rumunském trhu. V roce 1930 získal Hardtmuth 50 % účast ve firmě Rumunská tužkárna a.s. v Sibiu, zbylých 50 % získal Johann Faber. Spolupráce obou konkurenčních tužkáren se zde osvědčila. Po reorganizaci výroby a doplnění strojního parku začala s výrobou levnějších tužek Hardtmuth. Pro zajištění administrativní kontroly a prodeje výrobků byla dále zřízena obchodní akciová společnost Romana Koh-i-noor L. & C. Hardtmuth se sídlem v Sibiu pod vedením Leo Brungla. Výroba a prodej tužek v Rumunsku byl zajištěn, mechanické tužky se ale stále dovážely z Českých Budějovic, jejichž dovoz se vlivem silného cla nevyplácel. Hardtmuthův podnik proto zakoupil 51 % podílovou účast v rumunské firmě Artalith a.s., která se soustředila právě na výrobu mechanických tužek.<sup>133</sup>

Dosavadní pobočka v Drážďanech byla roku 1931 přeměněna v generální zastoupení a přeložena do Berlína. Vedení pobočky se ujal obchodní cestující Hans C. Schwarz. Rozhodnutí se ukázalo jako správné. V letech 1933–1936 bylo dosaženo podstatného zvýšení obrátu v Německu, čímž bylo umožněno v roce 1937 přetvořit

---

<sup>132</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha). Srov. V. VONDRA, *Vznik*, s. 38.

<sup>133</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

dosavadní generální zastoupení v dceřinou společnost Koh-i-noor Bleistiftgesellschaft m. b. H. Berlin s kapitálem 100 000 říšských marek.<sup>134</sup> Dceřiná společnost neprodukovala žádné zboží, byla pouze obchodním zastoupením pro výrobky Koh-i-noor v Německu. Dovoz z Českých Budějovic byl ale ročně omezen na zboží v maximální hodnotě 120 000 říšských marek. Toto omezení dalo podnět k zakoupení tužkárenského zařízení firmy Vera ve Fürthu, tamní tovární budovy byly ovšem pouze pronajaty. Pod technickým vedením českobudějovického personálu byla výroba reorganizována a postupně bylo dosaženo roční produkce 60 000 veletuctů.<sup>135</sup>

Hardtmuthovo postavení v Rakousku bylo ovlivněno činností konkurenční tužkárny Brevillier Urban, která získala silnou podporu od rakouské vlády. Roku 1932 se firmě Brevillier Urban podařilo u vlády prosadit omezení dovozu tužek na 60 % předchozího roku. Pro Hardtmuthův podnik to znamenalo snížení dosavadního obrátu na pouhých 40 %. Následoval podobný vývoj jako v Polsku či Rumunsku. Obchodní zástupce Hans Krüger podepsal dohodu o pronájmu tužkárny v Mühlendorfu. Po rekonstrukci tamního vybavení se mohlo začít s výrobou tužek přímo v Rakousku. Tužková jádra se však stále dodávala z Českých Budějovic, čehož opět využil Brevillier Urban a prosadil vysoké clo také na dovážená jádra. Hardtmuth musel v Rakousku zřídit také tužárnu, pro kterou byla vybrána tužárna v Kremži na Dunaji.<sup>136</sup> Zde vyrobená tužková jádra byla poté zasílána k zaklizení do Mühlendorfu a odtud do prodejního skladu ve Vídni. Tento sklad a zastoupení byly v roce 1938 přeměněny na veřejnou obchodní společnost Hardtmuth & Co. Výrobky z rakouské tužkárny byly vyváženy rovněž do Maďarska a částečně do Itálie.<sup>137</sup>

Situace v Itálii se velmi podobala vývoji v Německu. Zastoupení v Miláně bylo rozhodnutím vlastníků společnosti v roce 1935 přeměněno v generální zastoupení. Situace na trhu se v tomto roce velmi vyhroutil, protože Československo se tvrdě postavilo za sankce Společnosti národů vůči Itálii. Vývoz do Itálie byl téměř zlikvidován, jediná možnost zásobování italského generálního zastoupení spočívala na dceřiné společnosti v Rakousku, jejíž možnosti byly v tomto ohledu omezeny. Poptávka

<sup>134</sup> Zde nastala výjimka ve vlastnictví dceřiných společností. Jednotlivé podíly zde vlastnili: Franziska von Felldorf, Christine Francken-Sierstorpf, zbylá nerozdělená část připadla nezletilým dětem Johanna Herringa-Frankensdrofa – Hansi-Georgovi a Sibylle. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Koh-i-noor, inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152, (Rodokmen rodiny Hardtmuth, schéma rodiny a společníků firmy).

<sup>135</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Koh-i-noor, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha). Srov. V. VONDRA, *Vznik*, s. 39.

<sup>136</sup> Obě rakouské továrny byly založeny v roce 1932. SOA Třeboň, Koh-i-noor, inv. č. 642, sign. II, kart. 152, (Schéma koncernu L. & C. Hardtmuth).

<sup>137</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond Koh-i-noor, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).



v Itálii nemohla být zcela pokryta. Určité zlepšení této situace nastalo v roce 1938, když bylo generální zastoupení přeměněno v dceřinou akciovou společnost S.A.C.R.A.C. Milano s kapitálem 120 000 lir.<sup>138</sup>

Zastoupení pro Jugoslávii vedli v Záhřebu bratři Robert a Sandor Fürstovi. Jejich činnost do roku 1936 probíhala velmi dobře, poté však došlo ke zvratu. Německý konkurent Faber získal slevu 30 % na dovoz svých výrobků, čemuž se Hardtmuth nemohl vyrovnat, k tomu se začaly šířit fámy o tom, že jugoslávský dřevařský průmysl se chystá založit vlastní tužkárnu. Z těchto důvodů se vlastníci firmy rozhodli založit v Záhřebu otevřenou obchodní společnost. Bratři Fürstové získali v této společnosti 49 % podíl, Hardtmuth obdržel 51 %.<sup>139</sup> Technické oddělení vedl rovněž Hardtmuth, zatímco bratři Fürstové byli jako znalci místních poměrů pověřeni správou obchodního oddělení nové společnosti. Dosavadní úspěšná spolupráce s bratry Fürstovými se nyní radikálně změnila, prodej výrobků vázl, kontrola účetnictví ukázala, že používají prostředky firmy na privátní účely. Vypovězení dohody by je však vehnalo do náručí norimberské konkurence. Situaci vyřešily až politické události v roce 1941.

Poslední dceřiná společnost v Evropě byla založena ve Velké Británii. I zde došlo k radikálnímu zvýšení dovozních cel, čímž byl omezen dovoz výrobků firmy Hardtmuth. Vlastníci se i v tomto případě rozhodli pro založení dceřiné společnosti. Česká národní banka ovšem nevydala povolení pro uvolnění 30 000 liber k založení dceřiné společnosti. Úvěr musela poskytnout Midland Bank. V roce 1934 mohla být založena společnost L. & C. Hardtmuth Ltd Croydon Great Britain s kapitálem 32 000 liber.<sup>140</sup> Výroba tužek mohla začít v roce 1935. Zastoupení v Londýně bylo následně uzavřeno a přesunuto do Croydonu. Původní výrobní plán 100 000 veletuctů ročně byl již roku 1937 překročen o 20 000. Úvěr u Midland Bank mohl být téměř splacen. V roce 1937 bylo pravděpodobně rozhodnuto vlastníky podniku o převedení celé společnosti ve Velké Británii na Marii de Rohan, provdanou za britského státního příslušníka. Podle této dohody se měla dále vzdát veškerých podílů v dalších dceřiných společnostech.

Jediná dceřiná společnost mimo Evropu se nacházela ve Spojených státech amerických. Po nástupu hospodářské recese sáhlo vedení podniku opět k osvědčené metodě – založení dceřiné společnosti s vlastní výrobou. K tomu došlo v roce 1938, kdy dlouholetý obchodní zástupce Irwing P. Favor založil ve městě Bloomsbury ve státě

---

<sup>138</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>139</sup> Tamtéž.

<sup>140</sup> Tamtéž.

New Jersey společnost Koh-i-noor Pencil Factory L. & C. Hardtmuth Inc., která se soustředila na kompletování polotovarů. Jako prodejní společnost byla současně založena v New Yorku Koh-i-noor Pencil Co. Inc. Podíly obou společností byly rozděleny tím způsobem, že Hardtmuth získal 90 % a I. P. Favor zbylých 10 %, vzájemné obchodní vztahy byly následně upraveny syndikátní smlouvou. Stroje pro továrny v Bloomsbury byly zajištěny v Norimberku, zatímco technické vedení přišlo z mateřského podniku v Českých Budějovicích. Oproti původnímu očekávání si zahájení provozu obou společností vyžádalo vklad dalšího kapitálu, který zajistila další Hardtmuthova dceřiná společnost – L. & C. Hardtmuth Ltd Croydon Great Britain. Jednotlivé podíly byly v roce 1939 přerozděleny – každá Hardtmuthova společnost získala po 47,37 %, Favor naproti tomu 5,26 %.<sup>141</sup>

V roce 1938 bylo téměř dokončeno vytváření světového koncernu Hardtmuth. Krize počátku třicátých let byla překonána zakládáním dceřiných společností, které se ve většině případů dokázaly velmi rychle přizpůsobit poměrům v jednotlivých zemích a až na některé výjimky dosáhnout slušného obratu. Události podzimu 1938, vznik protektorátu a začátek druhé světové války v září 1939 změnily dosavadní poměry nejen v mateřském podniku v Českých Budějovicích, ale především v celé řadě dceřiných společností.

---

<sup>141</sup> Nominální hodnota byla 148 000 dolarů Hardtmuth, 16 500 dolarů Favor. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

## IV. Hardtmuthův koncern v protektorátním hospodářství

### IV. 1. Dopady Mnichova

Mnichovská dohoda a následná ztráta 1/3 území dopadla samozřejmě také na Hardtmuthův koncern. Pro území připojené k Německu byl sice zachován bezcelní styk, totéž ovšem platilo rovněž ve vztahu k Německé říši.<sup>142</sup> Konkurenční německé tužkárný mohly nyní volně pronikat do tzv. sudetské oblasti a získávat Hardtmuthovy odběratele. Ve snaze čelit tomuto nebezpečí se vedení koncernu rozhodlo zřídit v Teplicích expediční sklad, čímž byly odbourány problémy při přepravě zboží z Českých Budějovic do odtrženého pohraničí. Správou expedičního skladu v Teplicích byl pověřen dosavadní vedoucí prodejního oddělení Günther Wagner Ernst Forster.<sup>143</sup> Zřízení tohoto skladu se ukázalo jako velmi prospěšné, zákaznická klientela v pohraničí byla udržena, čímž nedošlo k hrozivému snížení obrátu, čehož se podnik obával.<sup>144</sup>

Nastalá pomnichovská situace se dále promítla do vztahu koncernu s konkurenčními tužkárnami, tedy Národním podnikem a akciovou tužkárnou Grafo. Pro přiblížení celé situace je nutné zmínit kartelovou dohodu, kterou tyto tři tužkárenské podniky uzavřely již v roce 1934. Tato tzv. konvence, která vstoupila v platnost 1. ledna 1935, upravovala vzájemné vztahy těchto tužkáren na území celého předmnichovského Československa, tedy včetně Podkarpatské Rusi. Jádrem této konvence, jako většina kartelových dohod, tvořil závazek nenabízet na tuzemském trhu výrobky pod dohodnutou minimální cenou. Na exportní trhy se ovšem tato dohoda nevztahovala. Základní orgány konvence tvořily plenární schůze, které se pořádaly každý měsíc v Praze a dále důvěrník dohlížející na plnění dohodnutých závazků. Celá konvence byla dále roku 1937 doplněna dohodou mezi německým a československým tužkárenským průmyslem,<sup>145</sup> která stanovila maximální kontingent pro dovoz německého zboží na československé území a minimální cenu tohoto zboží.<sup>146</sup>

<sup>142</sup> V. PRŮCHA a kol., *Hospodářské a sociální dějiny*, s. 438–439. Blíže V. KRÁL, *Otázky I*, s. 116–117.

<sup>143</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19. (Výroční zpráva 1940). Srov. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>144</sup> Celkový roční obrat se v tuzemsku v roce 1938 a 1939 samozřejmě snížil, v samotné Sudetské župě obrat v roce 1939 a 1940 vykázal prudký nárůst. Srov. graf podílu tuzemského trhu na celkovém obrátu v příloze č. 28 a tabulka obrátu v jednotlivých oblastech v příloze č. 21.

<sup>145</sup> Dohoda byla uzavřena 10. června 1937, platila do 30. června 1939 s výpovědní lhůtou 3 měsíce, s možností dalšího prodloužení.

<sup>146</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, smlouva o uzavření konvence).

Odstoupení pohraničních území však celou situaci zásadně proměnilo. Kontingent pro okleštěné území zůstal na stejné výši, tedy na 750 000 Kč, což přineslo prozatímní výhodu pro německé konkurenční tužkárny. České tužkárny nyní odložily své spory ohledně cenového podbízení a neprodleně reagovaly na vzniklou situaci. Plenární schůze pověřila důvěrníka Dr. Ing. J. Lewiho a prokuristu F. Kuděje, aby zahájili jednání s JUDr. Jandou z Ministerstva obchodu, který se měl zúčastnit jednání v Berlíně. Němci ovšem se snížením kontingentu nespěchali, částečné vyřešení situace nastalo až v únoru 1939,<sup>147</sup> kdy bylo přislíbeno snížení kontingentu na 500 000 Kč pro československé území.<sup>148</sup> Písemné potvrzení bylo však zasláno až v květnu 1939 s platností od 1. července 1939. Změna mezinárodní situace po březnových událostech vedla k dalším jednáním ohledně německého dovozu do protektorátu a na Slovensko. Dohodnutý kontingent byl pouze rozdělen v poměru 300 000 K pro protektorát a 200 000 K pro Slovensko, čímž byla dlouho se vlekoucí situace konečně vyřešena.<sup>149</sup>

Kromě tohoto „boje o kontingent“ přinesla mnichovská krize do tužkárenského průmyslu ještě další aspekt – otázku dodávek kvalitního floridského cedru z USA. Hardtmuthův podnik si velmi dobře uvědomoval nebezpečí nové války v Evropě, čímž by došlo, podobně jako za první světové války, k vyřazení dodávek této důležité suroviny pro výrobu tužek. Konvence proto již 29. listopadu 1938 schválila zavedení jednotné přírážky na prodej cedrových tužek ve výši 40 Kč za jeden veletucet.<sup>150</sup> Tužkárenské podniky zároveň začaly s vytvářením zásob floridského cedru, což jim po vypuknutí války v září 1939 přineslo podstatné zisky z prodeje nedostatkového zboží. Kromě těchto opatření se začala také projednávat možnost zavedení výroby v náhražkovém dřevě. První podněty přišly až v březnu 1939, kdy konvence rozhodla o neprodlené přípravě na zahájení výroby tužek v náhražkovém dřevě – smrkovém a lipovém. Přejít na tuto výrobu se ovšem ukázal v důsledku nedostatečných zásob náhražkového dřeva jako velmi zdlouhavý.<sup>151</sup> Výroba v náhražkovém dřevě se tak naplno rozběhla až koncem roku 1939, což lze ve zpětném pohledu považovat za značný úspěch.

---

<sup>147</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí, smlouva o uzavření konvence), zápis z 13. února 1939.

<sup>148</sup> Německou stranu zastupovala Fachuntergruppe Bleistiftindustrie der Wirtschaftsgruppe chemische Industrie v Norimberku.

<sup>149</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí), zápis ze 17. srpna 1939.

<sup>150</sup> Tamtéž, zápis z 29. listopadu 1938.

<sup>151</sup> Tamtéž, zápis z 28. března 1939.

## IV. 2. Založení švýcarské společnosti

Vlastníci koncernu společně s generálním ředitelem Czechem se ve vyhrocené situaci roku 1938 velmi obávali nového válečného konfliktu. Následky velké války pro Hardtmuthův podnik byly tehdy ještě v živé paměti. Za účelem ochrany koncernu a především jeho dceřiných společností bylo rozhodnuto o vytvoření holdingové společnosti v neutrálním Švýcarsku, čímž by se odvrátila neblahá konfiskace majetku v nepřátelských zemích. Jednání, která vedl Charles de Rohan,<sup>152</sup> vyústila 7. června 1938 založením společnosti Anova Holding ve Svatém Mořici se základním kapitálem 50 000 švýcarských franků. Hlavní účel celé společnosti spočíval ve spravování účastí v dceřiných podnicích mimo Švýcarsko, především se mělo jednat o exponované akcie anglické a americké Hardtmuthovy společnosti.<sup>153</sup>

Eskalace mezinárodní situace přiměla vlastníky koncernu v roce 1939 k dalším krokům na cestě k převodu akcií do Švýcarska. Pro zdůraznění švýcarské povahy podniku byla Anova prodána za symbolickou částku 3 000 švýcarských franků obchodní a průmyslové společnosti Retag se sídlem v Curychu. Zároveň bylo rozhodnuto změnit název společnosti na Koh-i-noor Anova, kapitál nové společnosti byl následně zvýšen na 400 000 švýcarských franků.<sup>154</sup> Další krok spočíval v prodeji samotných akcií dceřiných společností „švýcarské“ společnosti Koh-i-noor Anova. Kupní cena akcií představovala 1 800 000 švýcarských franků.<sup>155</sup> Prodej akcií se uskutečnil následujícím způsobem, firma Retag složila u důvěrnické švýcarské společnosti Controfina nevyplněnou směnku na 1 800 000 švýcarských franků, společníci následně složili akcie.<sup>156</sup>

Výše uvedené transakce však proběhly příliš pozdě, dohody byly totiž podepsány až počátkem září 1939. Prodej akcií dceřiných společností v USA a ve Velké Británii již nebyl kvůli blokaci plateb do zahraničí možný. Koh-i-noor Anova přesto posloužila alespoň částečně svému účelu, jelikož se přes ni v době války předávaly zprávy o stavu dceřiných společností. Z dlouhodobé perspektivy se ovšem založení

---

<sup>152</sup> Manžel Marie de Rohan.

<sup>153</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 383, sign. VI/L/1, kart. 111, (Založení společnosti Anova).

<sup>154</sup> K této dohodě došlo nedlouho před vypuknutím druhé světové války, 11. července 1939.

<sup>155</sup> Croyden – 900 000, USA – 400 000, Rumunsko – 360 000, Polsko – 140 000, akcie italské společnosti nebyly převedeny, jelikož italské zákony neumožňovaly prodej akcií do zahraničí.

<sup>156</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 383, sign. VI/L/1, kart. 111, (Založení společnosti Anova). Srov. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

společnosti Koh-i-noor Anova ukázalo jako zbytečné. Po válce se oba anglosaské podniky osamostatnily a zbylé dceřiné společnosti byly znárodněny, stejně tak jako samotná centrála v Českých Budějovicích. Tento vývoj však nemohl v roce 1938 nikdo předvídat, založení Koh-i-noor Anova bylo tak logické opatření po zkušenostech z první světové války.

### IV. 3. Vnitřní organizace koncernu

Počátek roku 1939 přinesl určité změny ve vedení mateřského podniku v Českých Budějovicích. Generálnímu řediteli H. Czechovi vypršela v roce 1939 smlouvou dohodnutá služební doba. Vlastníci podniku proto začali zvažovat jmenování nového generálního ředitele. Jako Czechův nástupce připadal v úvahu jeden z vlastníků – Dr. Friedrich Herring-Frankensdorf, který měl velké zkušenosti s řízením obchodu.<sup>157</sup> Podle vzpomínek ředitele Czecha mělo Dr. Herringovi podléhat po jmenování do funkce generálního ředitele čtyřčlenné direktorium, které mu mělo pomáhat při řízení koncernu. Toto direktorium tvořili ředitelé jednotlivých oddělení – výroby Ing. Dr. R. Zückert,<sup>158</sup> prodeje Dr. W. Hyross,<sup>159</sup> technického oddělení Dr. R. Kropsch a Dr. R. Czirnich, který vedl nově vytvořené oddělení pro celkovou správu podniku. Jednotliví členové direktoria měli mít rovnoměrně rozdělené pravomoci, přesto se do popředí celého direktoria dostal ředitel správního oddělení Czirnich.<sup>160</sup> Za svůj doslova raketový vzestup ve vedení podniku vděčil Czirnich především svému přátelství s Dr. Herringem. Tento přátelský vztah mu rovněž umožnil rozšiřovat své pravomoci i do oblastí

---

<sup>157</sup> Friedrich Herring-Frankensdorf vlastnil 1/6 z celého podniku. Srov. pozn. č. 127.

<sup>158</sup> Richard Zückert měl jako ředitel tuhárný na starosti míchání tuhy Koh-i-noor. Jednalo se o pečlivě střežené tajemství podniku. Do roku 1922 měla receptury a míchání všech 17 gradačních stupňů na starosti Mathilde Lamezame-Salins, poté předala tuto povinnost vedoucímu tuhárný Karlu Zückertovi. Po jehož odchodu do penze byl vedením tuhárný pověřen právě Dr. Ing. Richard Zückert, synovec Karla Zückerta. Z Richarda Zückerta, který v podniku působil již od roku 1924, se stal postupně uznávaný odborník na míchání tuhy, čehož si vedení podniku velmi vážilo. V květnu 1945 však Richard Zückert i s recepturami uprchl do Německa, již znárodněný podnik se jej sice pokusil získat zpět, ovšem bezúspěšně. Ztráta tohoto odborníka a jeho přechod ke konkurenci tak přinesly podniku velké potíže v dalším poválečném vývoji. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 04.16, kart. 27, (Písemnosti s. Ing. Bohuslava Schättingera, Protokol z výsledku před lidovým soudem v Českých Budějovicích z 3. července 1953).

<sup>159</sup> Ředitel prodejního oddělení W. Hyross zastupoval také Hardtmuthův podnik při většině zasedání konvence tužkárenských podniků. Jeho onemocnění a smrt v květnu 1943 znamenaly pro podnik velkou ztrátu, jeho nástupcem ve vedení prodejního oddělení se stal Max Lamazane-Salins, syn Mathilde Lamezame-Salins. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 641, sign. II, (Organizační schéma koncernu).

<sup>160</sup> Czirnich nastoupil do vedení správního oddělení v květnu 1939, předtím působil jako daňový referent Obchodní a živnostenské komory v Liberci.

spadajících do působnosti ostatních členů direktoria.<sup>161</sup> Toto „vměšování“ bylo samozřejmě trnem v oku dlouholetým zaměstnancům podniku,<sup>162</sup> vznikaly tak spory o jednotlivé kompetence. Tyto třenice na jedné straně ztěžovaly řízení celého podniku v krizových letech, na druhé straně je nutné jmenování Dr. Czirnicha vnímat jako pokus Friedricha Herringa „omladit“ vedení podniku a přivést do něj nové pracovníky s novými koncepty správy.

Plánovaný nástup Friedricha Herringa do vedení podniku se nakonec neuskutečnil. Herring dal totiž přednost budování své „kariéry“ v nacistických organizacích.<sup>163</sup> Otázka penzionování generálního ředitele Czecha byla tímto odložena na neurčito.

#### IV. 4. Hlavní prodejní artikl

Hardtmuthův koncern si získal na počátku 20. století světové jméno revoluční tužkou Koh-i-noor. Tento žádaný produkt se tak stal hlavním prodejním artiklem, což se nezměnilo ani ve válečných letech. Sortiment výrobků byl ovšem postupně doplňován dalšími položkami. Hlavním „soupeřem“ pro „vlajkovou loď“ Koh-i-noor se stala snímací tužka Mephisto. Mezi další produkty, které nelze opomenout, patří známé kancelářské pryže, mechanické tužky, plnicí pera, zboží firmy Günther Wagner a v neposlední řadě také kosmetické výrobky.

Tužku Koh-i-noor a její prodej je nutné považovat za jeden z hlavních ukazatelů vývoje celého koncernu. Důležitost tohoto výrobku pro celý podnik dokládá také bedlivě střežená receptura pro přípravu tuhové směsi.<sup>164</sup> Celkový vývoj prodeje tužky Koh-i-noor zachycuje graf v příloze č. 29, z něhož je mimo jiné patrný obrovský propad prodeje v období velké hospodářské krize. Krize, jak již bylo zmíněno, postihla Hardtmuthův podnik velmi silně. Propad dosáhl svého dna v roce 1933, poté následoval pozvolný růst, kterému napomohlo především založení dalších dceřiných firem, čímž

---

<sup>161</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>162</sup> Velké stížnosti na chování ředitele Czirnicha podávali především ředitelé Hyross a Zückert. Spory vyzvaly také s daňovým referentem Dr. Urtezem.

<sup>163</sup> Friedrich Herring-Frankensdorf byl již od roku 1932 členem rakouské NSDAP, roku 1933 rovněž vstoupil do Henleinovy SdP. Kromě politických stran byl Friedrich Herring také členem a podporovatelem ozbrojených složek těchto stran. V září 1938 vstoupil do Sudetendeutsches Freikorps, od května 1939 byl členem SS, kde získal v říjnu 1940 hodnost Untersturmführera (poručíka). SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 04.16, kart. 26, (JUDr. Friedr. Herring Frankensdorf – nacistická činnost).

<sup>164</sup> Srov. pozn. č. 158.

došlo k odstranění překážek ve vývozu do zahraničí. Tento růst byl však velmi pozvolný, celkový prodej tužky Koh-i-noor byl roku 1939 poloviční oproti předkrizovému roku 1929. Raketový vzestup přinesl až rok 1940, což bylo způsobeno jednak pádem celní hranice mezi protektorátem a Německou říší, jednak zvýšenou poptávkou, kterou přinesla válka a její rozšířená administrativa na německé straně. Odbyt roku 1929 byl ovšem překonán až v roce 1942. Nedostatek surovin vyvolal roku 1941 potřebu zavedení kontingentů pro veškeré produkty, strmý růst obrátu byl tímto zastaven.

Důležitý prodejní artikl představovala samozřejmě také kancelářská pryž. Na její výrobu a následný prodej dopadla válečná omezení velmi tvrdě.<sup>165</sup> Surová guma totiž představovala důležitou položku pro německou válečnou výrobu, vývoz této suroviny do protektorátu byl proto již v roce 1939 silně omezen. Tato restriktivní opatření se ovšem projevila až roku 1941, kdy byla vyčerpána předválečná zásoba této suroviny. Nastalá situace si rovněž vyžádala určité „zmenšení“ výsledného produktu, což však snížilo kvalitu. Vedení prodejního oddělení se proto rozhodlo již dále nepoužívat reklamní název Elephant, aby nedošlo k poškození této dobré značky. „Slon“ se tak od roku 1940 prodával pouze pod svým číselným označením 300.<sup>166</sup>

Potíže nastaly rovněž ve vývozu již hotové pryže. Dle rozhodnutí Vorprüstelle Chemie z 15. října 1940 byl zakázán vývoz pryže do následujících států: Nizozemí, Belgie, Dánska, Norska, pobaltských států, SSSR a Generálního gouvernementu.<sup>167</sup> Tento zákaz se sice vztahoval na méně důležité exportní oblasti, ale ve spojení s nemožností vývozu do Francie představoval podstatné omezení pro obchod s pryží.<sup>168</sup> Tento stav si vynutil změnu obchodní strategie. Francouzská vývozní oblast musela být

---

<sup>165</sup> Vývoj prodeje tohoto výrobku zachycuje graf v příloze č. 30. Údaje pro období před rokem 1939 se nezachovaly.

<sup>166</sup> Toto opatření bylo pouze dočasné, rok 1941 totiž přinesl zlepšení v zásobování surovou gumou, v důsledku čehož mohl být Elephant opět „prodloužen“ a bylo mu navraceno jeho tradiční označení.

<sup>167</sup> Zákaz vývozu pryže byl v roce 1941 dále rozšířen, roku 1942 se mohlo vyvážet jen do následujících zemí: Bulharsko, Finsko, Francie, Řecko, Itálie, Rumunsko, Švédsko, Švýcarsko, Slovensko a Maďarsko. V roce 1942 přibýly potíže při vývozu do Rumunska, Vorprüstelle Chemie v Praze totiž uděloval vývozní povolení jen proti stvrzence rumunského Ministerstva pro zbrojení, tuto stvrzenku ovšem Hardtmuthův concern neobdržel. Vývoz pryže do Rumunska byl tímto do konce války znemožněn. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1942).

<sup>168</sup> Vývoz do Francie, nejvýznamnější oblastí pro export pryže, byl znemožněn od vypuknutí války až do srpna 1940. Vývoz pro rok 1941 byl povolen pouze pro pokrytí potřeb německé armády, tento kontingent byl sice pro rok 1942 zdvojnásoben, vzniklé ztráty již nešlo nahradit.



opuštěna, Hardtmuth se místo toho snažil pronikat na německý trh, což přineslo stabilizaci obchodu s pryží.<sup>169</sup>

Srovnatelné omezení prodělal také obchod s mechanickými tužkami. Nedostatek kvalitní tuhy vyvolal potíže ve vykrývání objednávek, které se s pokračující válkou neustále zvyšovaly. Roku 1940 bylo prodáno rekordních 62 496 veletuctů mechanických tužek, což překračovalo téměř o polovinu předválečný průměr.<sup>170</sup> Tento trend nemohl být ovšem udržen, jelikož byly vyprodány veškeré skladové zásoby. Již následující rok následoval propad, který pokračoval až do konce války.

Ve výčtu prodávaného sortimentu nelze opomenout plnicí pera. Po vypuknutí války se jednalo o zvláště nedostatkové zboží, jelikož pro jejich výrobu bylo nutné získat zvláštní přiděly surovin – chrom, nikl a palladium, což bylo v protektorátu velmi obtížné. Německá konkurence byla v tomto ohledu ve velké výhodě, jednak měla vyšší přiděly těchto surovin, jednak mohla od října 1940 pronikat na protektorátní trh. Hardtmuthův koncern musel tedy svést tvrdý konkurenční boj a pokusit se udržet si své stávající zákazníky.<sup>171</sup> Nová obchodní strategie pro prodej plnicích per spočívala v zesílené propagaci tohoto výrobku právě na domácím trhu. Zaměstnanci koncernu začali od roku 1941 podnikat sérii přednášek pro své tradiční odběratele, především v sudetské oblasti. Jádro přednášek spočívalo v propagaci nové samoopravovací soupravy pro plnicí pera.<sup>172</sup> Odběratelé byli zároveň proškoleni v šetrném zacházení s novými druhy per. Celá akce se ukázala jako úspěšná, což potvrdil i vzestup obratu u plnicích per v roce 1942.<sup>173</sup>

Nedílnou součástí prodejního artiklu Hardtmuthova koncernu tvořil již od počátku 20. let artikl hannoverské firmy Günther Wagner. Jednalo se především o kvalitní plnicí pera Pelikan a dále o mimeograph Pelikan-Rotafix. Celkový obrat u těchto výrobků do roku 1941 stoupal, což způsobila zvýšená poptávka po nově zaváděném mimeographu, po jejím opadnutí následoval v roce 1942 opětovný pokles.

---

<sup>169</sup> Jako německý trh je nutné chápat oblast Staré říše, Rakouska a tzv. Sudetskou oblast. Pronikání do této oblasti umožnilo již vzpomínané zrušení celní hranice v říjnu 1940. Přehled obratu v jednotlivých zemích mapuje tabulka v příloze č. 21.

<sup>170</sup> Obrat z tohoto prodej zachycuje graf v příloze č. 32, z tohoto grafu je sice patrné určité zvýšení obratu, což ovšem vysvětluje neustále rostoucí cena nedostatkového zboží.

<sup>171</sup> Zvýšená poptávka po plnicích perech přinutila prodejní oddělení odmítat veškeré nové zákazníky, od roku 1941 bylo nutné zavádět přidělování dodávek rovněž stálým zákazníkům.

<sup>172</sup> Propagační přednášky se konaly především v těchto městech: Chomutov, Karlovy Vary, Cheb, Nový Bor, Pilníkov, Krnov a Šumperk. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1941).

<sup>173</sup> Vývoj obratu u plnicích per zobrazuje graf v příloze č. 33, údaje pro období před rokem 1940 se nezachovaly.

Z tohoto celkového obratu získal na základě smlouvy o zastoupení Hardtmuthův podnik 20 % z prodeje plnicích per Pelikan a 10 % z prodeje Pelikan-Rotafix.<sup>174</sup> Zisk z tohoto prodeje byl v rámci celého koncernu marginální, jednalo se tedy spíše o prestižní záležitost spojenou s rozšířením nabízeného sortimentu.<sup>175</sup>

Pro úplnost tohoto přehledu je nutné zmínit také prodej kosmetických výrobků, jejichž distribuci mělo na starost kosmetické oddělení, zřízené na počátku 30. let. Prodej tohoto zboží se teprve zaváděl.<sup>176</sup> Vlivem nedostatku surovin musela být výroba již v roce 1940 zcela zastavena, zbylé zboží bylo prodáno a v polovině roku 1941 došlo k uzavření samotného kosmetického oddělení. Následná zvýšená poptávka po tomto zboží ukázala úspěch v jeho zavádění na trh.

Závěrem lze konstatovat, že válečné podmínky silně dopadly na veškerou produkci koncernu. V důsledku všeobecného nedostatku surovin musela být změněna celá obchodní strategie – prioritu získaly zaběhnuté a kvalitní výroby – tužky Koh-i-noor a Mephisto, prodej zbylých produktů byl omezen či přímo zrušen. Nemožnost vykrývat vysokou poptávku vedla k tomu, že noví zákazníci nebyli přijímáni, namísto toho se koncern snažil vykrývat potřeby stávajících zákazníků a zabránit tak průniku konkurence do odbytových oblastí.

#### **IV. 5. Vývozní průmysl par excellence – proměna zahraničních trhů**

Hardtmuthův koncern lze bez nadsázky označit za ryze exportní podnik. Tato skutečnost byla ještě více umocněna po začlenění zbytku Československa do Německé říše v březnu 1939, čímž byly možnosti tuzemského trhu značně omezeny. Domácí trh sehrál důležitou roli v krizových třicátých letech, kdy tvořil pevnou základnu pro celý koncern. Koncem třicátých let bylo ovšem dokončeno vytváření dceřiných společností, čímž domácí trh začal ztrácet na významu.<sup>177</sup>

---

<sup>174</sup> Smlouva o zastoupení se týkala Československa, respektive protektorátu a Slovenska, Francie a Velké Británie. Srov. pozn. č. 124.

<sup>175</sup> Celkový obrat z prodeje zboží firmy Günther Wagner zobrazuje graf v příloze č. 34.

<sup>176</sup> Jednalo se např. o parfémy Eau de Cologne a Lotions, dále krémy, pudry a rtěnku Beauty.

<sup>177</sup> Graf srovnávající podíl na celkovém obratu domácího a zahraničního trhu se nachází v příloze č. 28. Z tohoto grafu je patrné, že domácí trh tvořil maximálně třetinu celkového obratu, od roku 1938 je zřejmý zvyšující se podíl zahraničního trhu, zatímco tuzemský trh stagnuje. Při tomto srovnání je však nutné zohlednit mezinárodní situaci, která podstatně zmenšila tuzemský trh (odtržení Sudet v září 1938, nezávislost Slovenska a vznik protektorátu v březnu 1939).

Velký mezník pro tuzemské a zahraniční odbytové oblasti představovalo zrušení celní hranice mezi protektorátem a Německou říší v říjnu 1940.<sup>178</sup> Generální ředitelství koncernu se v této době obávalo průniku levného zboží z Německa na tuzemský trh, ale tyto obavy se ukázaly jako neoprávněné. Již 17. října 1940 byla potvrzena dohoda uzavřená v roce 1937 s Fachuntergruppe Bleistiftindustire v Norimberku, čímž byla jednak udržena dosavadní cenová hladina, jednak byl potvrzen dosavadní kontingent německého zboží pro protektorát.<sup>179</sup>

Z pohledu Hardtmuthova koncernu bylo zrušení celní hranice zpočátku přijímáno s určitými obavami, stejně tak tomu bylo u dalších protektorátních podniků, tyto obavy se ovšem v Hardtmuthově případě nenaplnily. Další vývoj naopak ukázal výhody začlenění do německého hospodářského prostoru – odpadla nutná vývozní povolení, plně se otevřel německý trh a v neposlední řadě byl protektorát začleněn do dosavadních německých obchodních smluv s dalšími státy, což se například v případě Turecka ukázalo pro Hardtmutha jako velice výhodné.<sup>180</sup>

Nyní je tedy nutné analyzovat jednotlivé vývozní oblasti a jejich proměnu ve válečné době. Jednotlivé exportní trhy byly uměle rozděleny do 3 hlavních skupin – tradiční oblasti, do kterých mohlo být vyváženo po celé zkoumané období, ztracené odbytové oblasti a další vývozní oblasti zahrnující země, do kterých bylo vyváženo zboží jen po určitou část zkoumaného období.<sup>181</sup>

Hlavní úlohu v exportu hrála po roce 1939 samozřejmě Německá říše,<sup>182</sup> jejíž celkový podíl na vývozu v letech 1939-1942 tvořil 38,9 %.<sup>183</sup> Nárůst je patrný především po roce 1940, což vysvětluje zrušení celní hranice a zvýšená poptávka v době války, především od wehrmachtu.<sup>184</sup> Vytvoření celní unie přineslo také usnadnění distribuce zboží v Sudetech a Rakousku. Sklad v Teplicích zřízený po Mnichově v říjnu 1938 mohl být k 1. lednu 1941 zrušen, stejně tak byla zlikvidována

<sup>178</sup> Blíže kapitola II. 3, s. 27., začlenění protektorátu do německého hospodářského prostoru přineslo také zrušení dovozních a devizových povolení při dopravě zboží do Německa, Sudet a Rakouska.

<sup>179</sup> Srov. kapitola IV. 4. s. 44.

<sup>180</sup> Situaci po 1. říjnu 1940 se zabýval také generální ředitel Czech ve svých pamětech. Dospěl k závěru, že zrušení celní hranice se negativně nepromítlo do celkové situace koncernu.

<sup>181</sup> Statistické oddělení koncernu tyto trhy rozdělovalo samozřejmě podle jiného klíče – dceřiné firmy (Německo, Itálie, Polsko, Rumunsko, Velká Británie, USA), přímo spravované oblasti z ČB (Slovensko, Belgie a Lucembursko, Bulharsko, Řecko, Turecko, Dánsko, Norsko, Švédsko, atd.), pobočky (Francie) a komisí sklady (Španělsko, Portugalsko, Maďarsko). SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zprávy).

<sup>182</sup> Tzv. Stará říše, Východní marka a Sudety.

<sup>183</sup> Přehled podílu jednotlivých zemí na celkovém obrátu zachycuje tabulka v příloze č. 21.

<sup>184</sup> Zastavení strmého růstu v roce 1942 způsobil již zmiňovaný nedostatek surovin pro vykrývání zvýšené poptávky, což si vynutilo již v průběhu roku 1941 stanovení kontingentů pro jednotlivé země. Přehled těchto kontingentů pro rok 1942 zobrazuje tabulka v příloze č. 24.

výroba v Kremži a Müllendorfu.<sup>185</sup> Dceřiná rakouská veřejná společnost Hardtmuth & Co byla v této souvislosti přeměněna na pobočku mateřského podniku pod vedením ředitele Lanngana. Poptávka v Rakousku a Sudetech byla tak od konce roku 1941 opět vykrývána mateřským podnikem v Českých Budějovicích.<sup>186</sup>

Z tabulky v příloze č. 21 dále jasně vyplývá, že pro celkový obrat v období 1939–1942 byly nejdůležitější ty země, ve kterých se nacházely dceřiné firmy Hardtmuthova koncernu – Rumunsko, Itálie a Jugoslávie.<sup>187</sup> Z těchto tří oblastí bylo klíčové především Rumunsko, jehož průměrný obrat za roky 1939–1942 se přiblížil obratu ve Staré říši. Důsledky nepatrného zvýšení obratu v roce 1940 oproti roku 1939 je nutné přičíst mezinárodním okolnostem – 28. června obsadil SSSR Besarábii a severní Bukovinu, 30. srpna bylo Rumunsko dále nuceno předat severní Sedmihradsko Maďarsku.<sup>188</sup> Pro koncern se tato situace nevyvíjela právě příznivě, ztracené území patřilo mezi hlavní odběratele Hardtmuthova zboží. Jako velmi problematické se také ukázalo vymáhání pohledávek z těchto oblastí – z území postoupeného Maďarsku se sice podařilo získat 95 % pohledávek, z oblasti obsazené Sovětským svazem nezískal koncern téměř nic. Územní změny přinesly také jedno pozitivum, tužkárna Patria se ocitla na maďarském území, což zbavilo koncern jednoho z vážných konkurentů na rumunském trhu.

Další změny nastaly v roce 1941, kdy byla Rumunsku po vstupu do války proti Sovětskému svazu navrácena území severní Bukoviny a Besarábie. Válečné operace rovněž přinesly vítané zvýšení poptávky po všech výrobcích koncernu. Problémy nastaly pouze při dovozu kancelářské pryže, jejíž prodej byl 1. června 1942 zcela zastaven.<sup>189</sup> Přes veškeré popsané obtíže však výsledný obrat v Rumunsku nadále stoupal, prakticky až do roku 1944, kdy bylo Rumunsko obsazeno sovětskými jednotkami.<sup>190</sup> Rumunsko lze tak označit za druhou nejvýznamnější odbytovou oblast pro Hardtmuthův koncern ve válečném období.

---

<sup>185</sup> Výroba v těchto továrnách byla postupně odstavována v průběhu roku 1941, zastavení výroby nastalo v říjnu 1941. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1941).

<sup>186</sup> Obchodní situace v Maďarsku byla do určité míry spojená s Východní markou. Část maďarské poptávky byla vykrývána dceřinou společností ve Východní marce. Po uzavření výroby v Kremži a Müllendorfu převzal správu obchodu v Maďarsku přímo mateřský podnik v ČB. Zvýšení obratu v roce 1941 a 1942 bylo způsobeno především připojením území severního Sedmihradska v roce 1940.

<sup>187</sup> Vývoj obratu ve společnostech v USA a ve Velké Británii zachycuje tabulka v příloze č. 22.

<sup>188</sup> Rumunsko bylo k tomuto kroku přinuceno Německem a Itálií při tzv. druhé vídeňské arbitráži. Nastalá situace v Rumunskou vedla k vzestupu generála Iona Antonesca.

<sup>189</sup> Srov. pozn. 168.

<sup>190</sup> V roce 1942 došlo také k vynucené změně ve vedení rumunské společnosti, dosavadní ředitel Brunzl musel odejít kvůli svému neárijskému původu. Jeho nástupcem se stal bývalý rakousko-uherský důstojník

Svízelná situace nastala ovšem v další důležité oblasti – Jugoslávii. Do roku 1941 probíhal obchod zcela plynule, potíže nastaly až po zahájení vojenských operací v dubnu 1941.<sup>191</sup> Po ukončení bojů vznikl Nezávislý stát Chorvatsko pod vedením ustašoveců v čele s Ante Pavelićem. Hardtmuthova dceřiná společnost v Záhřebu se ocitla v tomto novém státním útvaru. Antisemitská opatření, která přišla s novou vládou, zasáhla také tuto dceřinou společnost. Dosavadní společníci bratři Fürstové byli zbaveni svého 49 % podílu ve společnosti a posláni do koncentračního tábora. Novým společníkem se stal přímo Chorvatský stát. Problémy s obchodními praktikami bratrů Fürstů byly touto drastickou cestou vyřešeny,<sup>192</sup> nový společník – Chorvatský stát, ovšem přinesl také nové komplikace. Nový stát se ukázal jako nekonsolidovaný a nespolehlivý partner, jeho zástupci ve společnosti současně postrádali veškeré zkušenosti v obchodní sféře. Dlouhá vyjednávání nakonec vedla k přeměně veřejné obchodní společnosti ve společnost akciovou s kapitálem šesti milionů dinárů.<sup>193</sup> Nová akciová společnost zároveň přebrala obchodní zastoupení v sousedním Srbsku, které bylo přímo okupováno Německem. Zvýšená poptávka po zboží a především velká nevěřivost mezi Chorvatským a Srbským státem vedla k přehodnocení situace. Dne 1. července 1941 byl ustanoven samostatný obchodní zástupce pro Srbsko – Vladeta Vujič, který doposud působil ve společnosti v Záhřebu. Poptávka v Srbsku byla od této chvíle vykrývána mateřským podnikem v Českých Budějovicích, což sice přineslo dopravní komplikace,<sup>194</sup> zároveň se však uvolnily kapacity záhřebské společnosti. Právě tato skutečnost společně s nařízením chorvatského Úřadu pro

---

Fellner von Feldegg. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1942).

<sup>191</sup> Dlouho plánovaná německá operace Marita – invaze do Řecka, byla po jugoslávském státním převratu (27. března) rozšířena také na Jugoslávii (Hitlerova Směrnice č. 25). Tzv. dubnová válka (6. – 18. dubna 1941) skončila dobytím Jugoslávie a jejím rozdělením mezi mocnosti Osy.

<sup>192</sup> Blíže kapitola III. 3., s. 41.

<sup>193</sup> SOA Třeboň, *Koh-i-noor*, inv. č. 642, sign. II, kart. 152, (Schéma koncernu L. & C. Hardtmuth).

<sup>194</sup> Dopravu ztěžovala jednak partyzánská válka, která začala téměř ihned po okupaci Srbska, jednak musela být získána nutná dovozní povolení od německých úřadů.

zahraniční obchod<sup>195</sup> zapříčinila zvýšení celkového obratu v roce 1942, jak v Srbsku, tak v Chorvatsku.<sup>196</sup>

Velmi podobně se situace vyvíjela také na bývalém polském trhu. Dodávky zboží pro dceřinou společnost Hardtmuth-Lechistan byly v důsledku vypuknutí války v září 1939 zcela zastaveny. K plnému obnovení těchto dodávek došlo až v polovině roku 1940. Celkový obrat následně prokázal rychlý nárůst, již v roce 1941 dosáhl dvojnásobné úrovně oproti předválečnému roku 1938.<sup>197</sup> Hardtmuthův koncern se sice obával průniku norimberských tužkáren, ovšem neoprávněně. Koncern si udržel svou pozici na tamním trhu, v roce 1942 vykrýval 38 % dodávek zboží do Velkoněmecké říše. Generální gouvěnement se tak ukázal jako velmi důležitá odbytová oblast v době války.<sup>198</sup>

Ve zcela odlišné situaci se nacházel italský trh. Relativní „klid“ alespoň do roku 1943 poskytoval zdánlivě příhodné podmínky pro obchod. Opak byl ovšem pravdou. Obrat se zde až do roku 1941 držel velmi nízko v porovnání s ostatními oblastmi, kde se nacházely Hardtmuthovy dceřiné společnosti. V celkovém průměru obratu byla Itálie dokonce překonána Francií, kde měl Hardtmuth pouze svou pobočku.<sup>199</sup> Tento stav vysvětluje politika italské vlády, která zavedla již roku 1934 kvóty na dovoz výrobků a surovin ze zahraničí. Do roku 1941 byla stanovena tato kvóta pro Hardtmuth na 50 % dovozu roku 1934, tedy 48 q. Teprve roku 1941 se podařilo vedení koncernu, skrze osobní nátlak v Římě a Berlíně, dosáhnout zvýšení kvóty na 120 q, tedy více jak dvojnásobek původní hodnoty.<sup>200</sup> Tento nárůst se samozřejmě projevil také v celkovém

---

<sup>195</sup> Nařízení se týkalo dovozu levného tužkárenského zboží z Německa, v důsledku tohoto nařízení byl dovoz zboží z Německa značně omezen. Hardtmutha se toto omezení samozřejmě dotklo jen částečně – měl zde svůj podíl v záhřebské společnosti. Němečtí konkurenti ovšem ztratili tímto nařízením část svých zákazníků ve prospěch Hardtmutha a dalších chorvatských tužkáren, které se nový stát snažil tímto nařízením podpořit. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1942). Srov. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73, (Rukopis ředitele Czecha).

<sup>196</sup> Tabulka v příloze č. 21 zachycuje kvůli zjednodušení obrat Srbska i Chorvatska v roce 1942 dohromady. Obrat samotného Chorvatska v roce 1942 tak činil 10 968 241 K, Srbska 622 234 K. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1942).

<sup>197</sup> Zde je nutné zmínit radikální zmenšení celého bývalého polského území, Hardtmuth vykrýval od roku 1940 poptávku pouze v rámci Generálního gouvěnementu, území obsazená SSSR byla do roku 1941 zcela mimo dosah, zbylé části bývalého Polska (nové říšské župy Wartheland a Danzig-Westpreußen a oblasti přiřazené k Východnímu Prusku a Hornímu Slezsku) připojené přímo k Říši byly zpracovávány v rámci německé dceřiné společnosti z Berlína.

<sup>198</sup> Na dobrém postavení na místním trhu se projevila také skutečnost, že některé místní konkurenční tužkárny se potýkaly s nedostatkem surovin. Jednalo se především o tužkárnu Iskra & Karmański.

<sup>199</sup> Nutné je také připomenout, že dovoz zboží do Itálie nebyl ve zkoumaném období 1939–1942 přerušen válkou, jako v případě Francie, kde byly dodávky zastaveny od září 1939 až do srpna 1940.

<sup>200</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1941).

obratu, který od roku 1941 stoupal,<sup>201</sup> přesto nikdy nedosahoval úrovně ve zbylých oblastech, kde se nacházely dceřiné společnosti. Italskou oblast lze tak označit za nejméně výhodnou investici v celém Hardtmuthově koncernu.

Pokud se nyní zaměříme na exportní trhy mimo země s dceřinými společnostmi, zjistíme, že nejvýznamnější místo v této skupině zaujímal Francie. Koncern si velmi dobře uvědomoval důležitost této odbytové oblasti, proto zde byla již na počátku 20. století zřízena pobočka, která zásobovala také Belgie, Španělsko a Portugalsko.<sup>202</sup> Po vypuknutí války bylo zásobování této pobočky zcela přerušeno, obnova dodávek nastala až v září 1940, téměř 3 měsíce po ukončení bojů.<sup>203</sup> Sklad pařížské pobočky byl následně zkonfiskován wehrmachtem, který jej navrátil až počátkem prosince 1940. Několik zaměstnanců pobočky se také dostalo do válečného zajetí, do konce roku byli ovšem propuštěni na svobodu.

Obrat mohl po roce 1940 dále stoupat, především díky zapojení neobsazené Francie do centrálního clearingů.<sup>204</sup> V rámci této dohody bylo Hardtmuthovi uděleno dovozní povolení na základě dovozu z roku 1937. Vývoj v této oblasti tak pokračoval ve velmi dobrém duchu, v roce 1941 dosáhl Hardtmuth 28 % podílu na veškerém vývozu zboží z Velkoněmecké říše.<sup>205</sup> Potíže přetrvávaly pouze u již zmiňovaného vývozu kancelářské pryže, jelikož vývoz byl od konce roku 1940 povolen pouze říšskoněmeckým firmám.<sup>206</sup>

Francouzská exportní oblast byla velmi úzce propojena jednak se Španělskem, jednak s Belgií. V obou těchto zemích měl Hardtmuth své trvalé obchodní zastoupení. Belgie byla samozřejmě z hlediska odbytových příležitostí mnohem lukrativnější nežli Španělsko.<sup>207</sup> Hardtmuth měl ovšem dlouhodobou touhu uchytit se také na španělském trhu, což bylo velmi obtížné, jelikož zde od roku 1936 probíhala krvavá občanská válka. Obchod s touto oblastí byl tak do roku 1939 zcela znemožněn. Přesto se po ukončení občanské války podařilo v roce 1939 dosáhnout určitého obratu, který byl však

---

<sup>201</sup> Příčiny zvýšení kontingentu a s tím spojeného obratu je nutné hledat také ve zvětšení italského území po obsazení Jugoslávie v dubnu 1941, kdy byla připojena provincie Lublaň, dalmatské pobřeží a Černá hora.

<sup>202</sup> Vlastní zastoupení v těchto státech vznikla po 1. světové válce.

<sup>203</sup> Již 18. června 1940 požádala nová francouzská vláda pod vedením Philippa Pétaina o příměří, které bylo podepsáno 22. června v Compiègne.

<sup>204</sup> Blíže kapitola II. 2., s. 23.

<sup>205</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1941).

<sup>206</sup> Blíže kapitola IV. 4., s. 48.

<sup>207</sup> Obchod s Belgií probíhal s nepatrným přerušením v roce 1940 (květen až říjen) velmi uspokojivě. Jediná změna se týkala Lucemburska, jehož poptávku vykrývalo až do léta 1940 belgické zastoupení. Po německé okupaci (v roce 1942 došlo k přímému začlenění Lucemburska do Říše jako župa Moselland) byla lucemburská poptávka vykrývána přímo z Českých Budějovic.

nesrovnatelně nižší v porovnání s předválečným rokem 1935.<sup>208</sup> Obrat roku 1940 přinesl oproti všem očekáváním hořké zklamání.<sup>209</sup> Válečné operace proti Francii znemožnily veškerou dopravu zboží do Španělska. Další potíže nastaly s dosavadním zastoupením firmy Reis, která k 30. červnu 1940 vypověděla smlouvu o zastoupení. Vystala tak otázka, kdo převezme toto zastoupení, volba nakonec padla na firmu Koreska v Barceloně. Nové zastoupení se sice ihned osvědčilo, do konce roku zaslalo objednávky na téměř 800 000 K, obtíže ovšem nastaly při získávání dovozního povolení. Toto povolení muselo být získáno od ROWAKu v Berlíně,<sup>210</sup> což se ukázalo jako velmi zdlouhavé. ROWAK a španělská vláda dávaly totiž přednost obnově zničeného španělského průmyslu. Veškeré uvedené okolnosti vedly k tomu, že španělský trh zůstal až do konce války jedním z nejméně využitých příležitostí pro koncern.

Zbylé země, uvedené v tabulce v příloze č. 21, s výjimkou Švýcarska, byly spravovány, jak již bylo vzpomenuto, prostřednictvím obchodních zástupců. Tyto země lze rozdělit do dvou skupin. První skupinu tvoří skandinávské země společně s Nizozemím. Výkyv obratu ve všech těchto zemích přinesly pouze válečné události v roce 1940 (v případě Finska již v roce 1939), od té doby ovšem poptávka neustále stoupala. Tento vzestup je spojený jednak s novými zakázkami, které prováděly okupační jednotky wehrmachtu v těchto zemích,<sup>211</sup> jednak s již zmiňovaným zařazením protektorátu do německých obchodních dohod s těmito státy a také s připojením těchto zemí k centrálnímu clearingu.

Druhou menší skupinu tvořily státy na Balkáně – Bulharsko, Řecko a Turecko. Průměrný obrat všech těchto zemí se pohyboval pod 800 000 K ročně. Nárůst je patrný až od roku 1942, tedy po ukončení balkánského tažení a konsolidaci situace, čímž byl umožněn dovoz zboží do všech těchto oblastí.

Zvláštní situace pro koncern nastala ve Švýcarsku. Nacházela se zde sice společnost Annova, ve skutečnosti „prázdná schránka“,<sup>212</sup> obrat ovšem i přes tuto skutečnost vykazoval proměnlivé tendence. Tento stav byl způsoben podmínkami švýcarského trhu, kde hrála dominantní úlohu konkurenční švýcarská tužkárna Caran

<sup>208</sup> Obrat v roce 1939 dosáhl 144 712 K, v roce 1935 činil 709 114 Kč.

<sup>209</sup> Obrat v roce 1940 činil pouhých 8 390 K. Přehled vývoje obratu je v příloze č. 21.

<sup>210</sup> Společnost ROWAK byla založena v roce 1936, jejím hlavním úkolem bylo ekonomicky podporovat Frankův režim.

<sup>211</sup> Výjimku tvořilo Švédsko a také Finsko, kde se samozřejmě nenacházely okupační jednotky. Obrat ve Švédsku byl udržen na dobré úrovni i v roce 1940, prostřednictvím centrálního skladu ve Stockholmu. Poptávka tak mohla být vykryta i při dočasném zastavení dodávek během operace Weserübung.

<sup>212</sup> Srov. kapitola IV. 2., s. 45–46.



d'Ache. Tato společnost udržovala i za války vysokou kvalitu svých výrobků, což ve spojení se silnou reklamní činností značně ztěžovalo průnik Hardtmuthova zboží.<sup>213</sup> Svou roli sehrála také politika švýcarské vlády, která kvůli snahám o soběstačnost a hospodářskou nezávislost bránila dovozu zboží z Německé říše.

Druhou velkou skupinu zahraničních trhů představují oblasti zcela ztracené v důsledku války.<sup>214</sup> Bolestivou ztrátu samozřejmě představovaly dceřiné společnosti ve Velké Británii a v USA. Roční obrat ve Velké Británii se v předválečném období pohyboval na úrovni okolo 14 milionů korun, jednalo se tak o nejvýdělečnější dceřinou společnost. Spojení koncernu s vedením společnosti bylo samozřejmě v průběhu války zcela přerušeno, hlavní úlohy ve vedení se ujala Maria de Rohan.

Spojení s americkými společnostmi v New Yorku a Bloomsbury bylo možné až do května 1941. Již počátkem roku 1940 byly ovšem přerušeny dodávky polotovarů a tuhy do Bloomsbury, skladové zásoby bylo proto do konce roku 1940 spotřebovány a výroba musela být postupně zcela zastavena. Obrat nedosahoval ani v roce 1939 předpokládané výše, na vině byla především konkurence amerických tužkáren, které byly schopny nabízet levnější zboží nežli Hardtmuth. Snahy získat nové zákazníky také nepřinesly očekávané zlepšení, rozšířila se totiž negativní kampaň upozorňující na kvalitu Hardtmuthových výrobků. Vedení koncernu se sice tuto kritiku snažilo zlehčovat, výtky však byly zčásti oprávněné, jelikož nedostatek kvalitního dřeva a tuhy vedl koncern k používání méně kvalitních náhražek.<sup>215</sup>

Se společnostmi v USA byly úzce spojeny také odbytové oblasti v Latinské Americe.<sup>216</sup> Na začátku války se jednalo teprve o počáteční proniknutí na místní trhy. Tato snaha se ukázala jako úspěšná, v prvním a zároveň posledním roce obchodování bylo dosaženo slušného počátečního obratu – 1 372 676 K.<sup>217</sup> Veškeré tyto trhy byly spravovány až do září 1939 z Českých Budějovic, v důsledku čehož přešlo zastoupení na dceřinou společnost v New Yorku Koh-i-noor Pencil Co. Inc. Vlivem nedostatku surovin v americké společnosti se ovšem jednalo spíše o „kosmetické“ řešení.<sup>218</sup>

---

<sup>213</sup> Hardtmuthovy výrobky samozřejmě v průběhu války ztrácely kvalitu vlivem nedostatku surovin, což však vedení podniku vždy rázně odmítalo. Caran d'Ache naproti tomu netrpěl nedostatkem kvalitních surovin, především cedrového dřeva.

<sup>214</sup> Tabulka v příloze č. 22.

<sup>215</sup> Srov. kapitola IV. 1., s. 44.

<sup>216</sup> Argentina, Brazílie, Chile, Kolumbie, Peru, Venezuela, Uruguay, Kostarika a Mexiko.

<sup>217</sup> Obrat v roce 1939 by mohl být pravděpodobně navýšen, s vypuknutím války byly však veškeré dodávky zastaveny.

<sup>218</sup> Mateřský podnik učinil toto rozhodnutí s „těžkým srdcem“, jelikož zde panovala velká nedůvěra k americké dceřiné společnosti. Plány po ukončení války jasně počítaly s návratem trhů v Latinské Americe pod správu podniku v Českých Budějovicích.

Zbylé ztracené oblasti (Palestina, Sýrie, Irák, Persie, Egypt a Nizozemská východní Indie) představovaly pro koncern okrajové vývozní oblasti, jejich ztráta byla především ztrátou prestižní, na celkovém obratu se proto příliš nepodepsala. Dodávky do těchto zemí byly přerušeny ihned po vypuknutí války, s výjimkou Persie, kde byla uskutečněna poslední dodávka ještě v roce 1940.<sup>219</sup>

Třetí a poslední velkou skupinu trhů tvoří trhy, na které se Hardtmuth snažil nově proniknout v průběhu války.<sup>220</sup> Tyto nové možnosti se otvíraly hlavně ve východní Evropě po napadení SSSR Německou říší v červnu 1941. Proniknutí na trhy v Pobaltí se podařilo již roku 1939,<sup>221</sup> po obsazení těchto zemí Sovětským svazem v červnu 1940 bylo obchodní spojení téměř vyloučeno. Obchod byl obnoven až v roce 1942, ovšem v rámci nového uspořádání celé této oblasti. Pobaltské státy společně s větší částí Běloruska byly zahrnuty do Říšského komisariátu Ostland.<sup>222</sup> Přestože bylo velmi obtížné získat příslušná dovozní povolení, podařilo se dosáhnout v roce 1942, v porovnání se situací před rokem 1941, slušného obratu 1 886 449 K.<sup>223</sup> Hlavní příčina tohoto nárůstu tkvěla však v přítomnosti německých okupačních jednotek a s tím spojené vyšší poptávky.

Východní Evropa tímto otvírala pro koncern slibné vyhlídky, nové možnosti se otvíraly i na druhém konci světadílu, konkrétně v Portugalsku. Tento trh nebyl zatím téměř využíván, přesto se na něm dá velmi dobře prokázat, jak velkou roli hráli obchodní zástupci v jednotlivých zemích. Po ukončení bojů ve Francii a znovuotevření dopravních cest byl do Portugalska vyslán dosavadní zástupce pobočky v Paříži Jacinto Brito. Koncern neměl důvod nedůvěřovat tomuto dlouholetému spolehlivému spolupracovníkovi, tato důvěra se však nenaplnila. Téměř nulový obrat ve zbytku roku 1940 a v roce 1941 vyvolal řadu otázek o spolehlivosti Jacinta Brita. Po vyšetření celého případu vyšlo najevo, že Brito nejenže zastával také funkci zástupce pro britskou konkurenční firmu, ale vědomě bojkotoval zastoupení pro Hardtmutha. Pracovní poměr s Britem byl k 23. prosinci 1941 rozvázán a místo něj byli jmenováni hned dva noví obchodní zástupci pro Portugalsko – pro jižní část země se sídlem v Lisabonu Alfred

---

<sup>219</sup> Jednalo se o jednu větší zakázku pro firmy Omnipol s. r. o., hodnota této zakázky činila 107 490 K.

<sup>220</sup> Tabulka v příloze č. 23.

<sup>221</sup> Dosažení lepšího obratu zabránil také odsun německého obyvatelstva z pobaltských států na základě tzv. paktu Molotov-Ribbentrop. Tento odsun postihl také některé zástupce Hardtmuthova koncernu, například Ericha Saje v Lotyšsku.

<sup>222</sup> Generální zastoupení pro Ostland převzal bývalý obchodní zástupce v Lotyšsku Vilis Lasis.

<sup>223</sup> Vývozní povolení pro Litvu, Lotyšsko a Estonsko bylo nutné získat od samotného úřadu Říšského komisaře, naopak pro vývoz zboží do Běloruska musel udělit vývozní povolení úřad Generálního komisaře v Minsku.

Seifried a pro severní část se sídlem v Coimbře Erich Leichsenring. Správnost tohoto rozhodnutí se potvrdila hned v následujícím roce 1942, kdy bylo dosaženo obrátu 341 172 K.<sup>224</sup>

Celkovou situaci na zahraničních trzích lze závěrem shrnout do několika bodů. V první řadě je nutné vyzvednout roli dceřiných společností v Evropě, jelikož s jejich pomocí bylo možné odbyt nejen udržet, ale i dále rozšiřovat. Velkou roli dále sehrálo začlenění protektorátu do německého celního prostoru a především jeho začlenění do dosavadních obchodních smluv Německé říše s dalšími státy. Koncern v tomto sice spolu s celým protektorátním hospodářstvím nespatoval velké výhody, zpětným pohledem byl tento stav podle mého názoru pro koncern značně výhodný, což po válce částečně připustil i generální ředitel Czech. V souvislosti s růstem obrátu nelze pominout významnou roli okupačních jednotek a také jednotlivých obchodních zástupců, na jejichž osobnostech spočívala velká část zodpovědnosti při vyhledávání zakázek.

#### **IV. 6. Propagace výrobků v průběhu války**

Se situací na exportních trzích byla také úzce spjata reklamní činnost podniku. Z dochovaných materiálů lze částečně rekonstruovat reklamní strategii celého koncernu. Hlavní reklamní prostředky spočívaly v novinové inzerci,<sup>225</sup> letácích,<sup>226</sup> placených reklamních plochách,<sup>227</sup> firemní účasti na veletrzích a výstavách,<sup>228</sup> přednáškách ohledně správného používání zboží a v neposlední řadě také ve filmové propagaci.<sup>229</sup>

Velmi důležitá byla především reklamní činnost ve školních zařízeních, kde koncern správně předpokládal největší úspěch propagace. Kromě klasických katalogů byly v tomto případě používány také reklamní hodiny Hardtmuth se zabudovanými automatickými zvonky. Tyto hodiny, zaváděné na jednotlivé školy již ve 30. letech slavily úspěch ještě dlouhou dobu po skončení války. Prodejní oddělení si vedlo statistiku a zjišťovalo i v průběhu války, zda jsou hodiny v jednotlivých školách stále funkční. Z dochované korespondence poté vyplývá, že jednotlivé školy byly velmi

---

<sup>224</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1942).

<sup>225</sup> Ukázky této novinové reklamy se nacházejí v přílohách č. 17, 18, 19, zachované inzeráty pocházejí jak z Hardtmuthovy, tak z konkurenční produkce.

<sup>226</sup> Ukázka příloha č. 13.

<sup>227</sup> Nejvíce se tato reklama uplatnila v nádražních budovách.

<sup>228</sup> Veletrhy v průběhu války byly pouze propagačními akcemi, pravděpodobně neúspěšnější veletrh se uskutečnil v roce 1941.

<sup>229</sup> Přednášky se týkaly především správného použití plnicích per. Blíže kapitola IV. 4., s 49.

spokojeny s tímto zbožím.<sup>230</sup> O úspěchu tohoto kroku svědčí také to, že i po roce 1945 přicházely do již národního podniku žádosti o opravu či zaslání nových hodin.<sup>231</sup>

Se školským prostředím také souvisela propagace prostřednictvím filmu. Jednalo se o okrajovou záležitost, její význam byl spíše prestižní, jelikož filmový klip vyrobila německá filmová společnost Ufa. Zmiňovaný film byl natočen s českým komentářem pro použití na tuzemském trhu, název filmu zněl „O dějinách a výrobě tužky“. Celý film musel projít schvalovacím řízením na Ministerstvu školství a národní osvěty, povolení bylo nakonec uděleno v únoru 1940. Obsah tohoto propagačního díla byl již podle názvu zcela jasný – byl nastíněn postup přípravy tuhy a následné výroby celé tužky, přitom byla pochopitelně vyzvednuta role Josefa Hardtmutha a celého koncernu Koh-i-noor.<sup>232</sup>

Jestliže se na reklamní činnost podíváme z finančního hlediska, získáme následující obrázek. Z dochovaných zpráv pro roky 1939 a 1940 jasně vyplývá zmenšující se podíl prostředků na reklamní činnost v porovnání s posledním předválečným rokem 1938.<sup>233</sup> Příčiny tohoto snižování výdajů jsou nasnadě. Válečné události především přerušily spojení se společnostmi v USA a ve Velké Británii, což umožnilo podstatně snížit reklamní výdaje.<sup>234</sup> Výraznější faktor ovšem představovala neustále se zvyšující poptávka po tužkárenském zboží. Od roku 1941 musel Hardtmuth stanovovat kvóty odběru zboží pro jednotlivé odběratele. Přísun prostředků na reklamní činnost se stal tímto zcela zbytečným. Tento trend je patrný z tabulky v příloze č. 26. Výdaje na reklamu ve všech oblastech v roce 1940 prudce klesají, výjimku tvoří pouze oblast Německé říše, kde došlo v roce 1940 k prudkému vzestupu výdajů.<sup>235</sup> Vysvětlení je zcela prosté – německý trh představoval pro Hardtmutha hlavní odbytovou oblast, nehledě na situaci s nedostatečnou produkcí, zároveň zde probíhal ostrý konkurenční boj s tamními tužkárnami. Hardtmuth si nemohl dovolit ztratit krok s touto konkurencí,

---

<sup>230</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Reklama: hodiny, účast na veletrzích).

<sup>231</sup> Tyto reklamní hodiny nebyly umístovány pouze ve školách, ale také v průmyslových podnicích. Ukázka jednoho z mnoha druhů reklamních hodin se nachází v příloze č. 20.

<sup>232</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30, (Reklama: hodiny, účast na veletrzích).

<sup>233</sup> Tabulka s vývojem výdajů na reklamní činnost a jejího podílu na celkovém obratu se nachází v příloze č. 25.

<sup>234</sup> Tabulka s přehledem výdajů na reklamu v jednotlivých zemích se nachází v příloze č. 26. Reklamní výdaje ve Velké Británii dosáhly v roce 1938 Kč 876 536 – tedy téměř o více jak 300 000 Kč více nežli v tehdejší ČSR.

<sup>235</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Zprávy o reklamní činnosti).

vedení reklamního oddělení také jistě počítalo s tím, že po skončení války se situace se surovinami vrátí do normálu a bude tak nutné opět vyhledávat nové zákazníky.

Závěrem lze konstatovat, že reklamní činnost v průběhu války nehrála příliš důležitou roli pro utváření zisku. Vedení koncernu však nepodceňovalo situaci a snažilo se, jak bylo zmíněno, udržet reklamní činnost na hlavním exportním trhu v samotné Německé říši.<sup>236</sup>

#### IV. 7. Zlomový rok 1942

Rok 1942 byl zcela jistě důležitým mezníkem v celém válečném vývoji koncernu. Situaci koncernu v tomto roce ovlivnily dvě zásadní události. Jednalo se o zavedení nezbytných kontingentů pro jednotlivé dodávky a také masivní zjednodušování výroby na základě nových výrobních programů zaváděných Speerovým ministerstvem. Koncern stanul tedy v roce 1942 před zenitem svého válečného vývoje.

Nejdříve je nutné přiblížit zavádění kontingentů a s tím spojených okolností, jelikož jejich realizace započala již v roce 1941.<sup>237</sup> Právě v tomto roce došlo k prudkému zvýšení poptávky, stávající výroba jí však nedokázala plně uspokojit. Koncern proto naplánoval spravedlivé rozdělení produkce pro rok 1942. Jako všeobecný podklad pro rozdělení produkce posloužil odběr jednotlivých oblastí v roce 1940. Z přehledové tabulky těchto omezení v příloze č. 24 vyplývá, že jednotlivá omezení v porovnání s rokem 1941 nebyla sice příliš drastická, přesto zastavila strmý růst odbytu jednotlivých produktů.<sup>238</sup> Zavedení kontingentů sledovalo kromě „spravedlivého“ rozdělení produkce také snahu udržet si stávající osvědčené zákazníky, noví zákazníci tak nebyli přijímáni.

Zjednodušování výroby probíhající v roce 1942 bylo pouze předstupněm pro zásadní omezení v celém hospodářství po vyhlášení totální války v roce 1943. Veškerá tato nařízení se samozřejmě dotýkala také Hardtmuthova koncernu. Přijímaná rozhodnutí byla prosazována pomocí nařízení Fachuntergruppe Bleistiftindustrie der

---

<sup>236</sup> V souvislosti s reklamní činností nelze pominout plánované oslavy 150. výročí založení společnosti v roce 1940. Toto firemní jubileum mělo být oslaveno odpovídajícím způsobem, situace v protektorátu společně s probíhající válkou však donutila tyto velkolepé oslavy zrušit (bylo zrušeno i plánované vydání jubilejního sborníku v tisku). SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65, (Zprávy o reklamní činnosti).

<sup>237</sup> K částečnému omezování dodávek došlo již v roce 1941, kdy byly zavedeny kontingenty pro mateřský podnik v Českých Budějovicích a jeho přímé dodávky do zahraničí, dceřiné společnosti byly omezeny až roku 1942. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1941).

<sup>238</sup> Navýšený kontingent samozřejmě obdržela hlavní odbytová oblast – Německá říše.

Wirtschaftsgruppe chemische Industrie v Norimberku, jejímž členem byl také Hardtmuthův koncern. Původcem těchto nařízení bylo ovšem, jak již bylo naznačeno, Říšské ministerstvo pro zbrojení a munice, konkrétně nově zřízená Arbeitsausschuss Bleistifte des Sonderausschusses Bürobedarf. Realizace těchto nařízení probíhala prostřednictvím válečných výrobních programů. Roku 1942 se týkaly následující programy: KP II z 9. února, KP III z 3. září a KP IV z 20. listopadu.<sup>239</sup> Přijetí těchto programů bylo však v protektorátu opožděné, nejdříve byly zavedeny ve Staré říši, poté teprve následoval protektorát.<sup>240</sup> První dva programy se týkaly omezování počtu jednotlivých druhů tužek, které byly omezeny na 70 základních sort, dále byl omezen počet barev při výrobě barevných uměleckých tužek. Omezování se dotklo také mechanických tužek a dále kancelářské pryže, kde bylo koncem roku 1942 vyráběno pouze sedm základních druhů z původních 16.

Mnohem závažnější byl program KP IV, v protektorátu byl zaveden sice až počátkem roku 1943, znamenal však závažný zásah do produkce. Veškeré dřevěné sorty tužek byly omezeny na 16 druhů.<sup>241</sup> Program dále zakázal výrobu všech leštěných druhů s výjimkou barevných a inkoustových tužek.<sup>242</sup> Další programy pro zjednodušení výroby (KP V a KP VI) následovaly až v roce 1943.

Společně s touto racionalizací byla zavedena tzv. válečná sleva.<sup>243</sup> Tato 10 % sleva se týkala veškerých dřevěných a barevných tužek včetně kopírovacích, výjimku tvořily pouze šroubovací tužky a jejich barevné náplně. Hlavní účel tohoto nařízení spočíval v jisté kompenzaci pro zákazníky, kteří byli omezeni při výběru zboží. Z hlediska výrobců se jednalo o další omezující opatření.

---

<sup>239</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 210, sign. II/41, kart. 22, (Válečná opatření – omezení výroby, omezení postupu při výrobě).

<sup>240</sup> Přijetí těchto programů v protektorátu zajišťovala Hospodářská skupina chemického průmyslu v Praze. Program KP II byl tedy přijat až 20. dubna a KP III 5. prosince. KP IV byl přijat až v roce 1943.

<sup>241</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 210, sign. II/41, kart. 22, (Válečná opatření – omezení výroby, omezení postupu při výrobě).

<sup>242</sup> Jednání o omezení leštěných druhů tužek (politur) probíhala již od počátku roku 1942, tyto diskuze vedl ředitel Hyross přímo v Berlíně. Původní úmysl spočíval v postupném omezování přídělů laků v průběhu roku, samotné tužkárny v protektorátu měly omezovat jejich používání, změněná válečná situace na konci roku 1942 vedla ke zmiňovanému zákazu. Tato akce se projevila samozřejmě až v roce následujícím. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí), zápis z 19. března 1942.

<sup>243</sup> Válečná sleva byla nejdříve zavedena v Německé říši s platností od 1. července 1942, v protektorátu nařídil NÚC zavedení slevy od 1. září. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí), zápis z 10. srpna 1942.

Konec roku 1942 přivedl ještě jednu důležitou událost, a sice zavedení tzv. centrálního nákupu.<sup>244</sup> Jednotlivé říšské instituce již nedokázaly pokrýt svoji potřebu tradičním obchodem na trhu, proto byl zaveden tento centrální nákup.<sup>245</sup> Wehrmacht, říšské dráhy a říšská pošta nyní podávaly své požadavky přímo tužkárenským podnikům. Tužkárny byly současně přinuceny tyto zakázky realizovat přednostně a dále poskytnout 5 % slevu při tomto nákupu. Jednotlivým tužkárnám po celé Německé říši bylo procentuálně stanoveno, kolik z celkové potřeby wehrmachtu a dalších institucí mají pokrývat. Na protektorát připadlo celkově 20 %, <sup>246</sup> Hardtmuth musel pokrýt 14 %, zbylé dvě tužkárny – Grafo a Národní podnik shodně po třech procentech.<sup>247</sup>

Závěrem lze zmínit, že zásadní proměna válečné ekonomiky započatá F. Todtem a dokončená A. Speerem se promítla také do tužkárenského průmyslu. Důležitá omezení na cestě k zjednodušení a především zefektivnění výroby byla provedena již v roce 1942, šlo tak o jakousi přípravu půdy na totální válečnou ekonomiku, která přišla počátkem následujícího roku po zkáze 6. armády u Stalingradu.

---

<sup>244</sup> Přímé dodávky OKW požadovalo již v červnu 1942, Fachuntergruppe v Norimberku se vyjádřila k tomuto návrhu zcela negativně. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí), zápis ze 13. června.

<sup>245</sup> Centrální nákup byl zaveden od 1. prosince 1942, nejdříve pro kanceláře wehrmachtu, provinční sklady a říšské dráhy, až později také pro říšskou poštu.

<sup>246</sup> Zbylých 80 % připadlo na Starou říši a její tužkárny, největší podíl získal A. W. Faber-Castell. Hardtmuth tak tvořil druhou největší tužkárnu v nacistické Evropě.

<sup>247</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí), zápis z 8. října 1942. Srov. SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19, (Výroční zpráva 1942).

## V. Vztahy koncernu s Národním podnikem a Grafem

Pro efektivní srovnání situace ve všech třech českobudějovických tužkárnách v období protektorátu, je nejprve nutné přiblížit počátky a následný vývoj zbývajících dvou tužkáren – Národní podnik a Grafo.

Za první společný znak obou podniků lze bezpochyby označit jejich ryze „český“ původ. Obě sice vznikly v odlišném časovém období a v jiných podmínkách, jejich vymezení se vůči „německému“ konkurentu Hardtmuthovi bylo ovšem zcela jasné. Druhý společný a odlišný znak těchto firem bylo samotné vlastnictví podniku. Hardtmuthova tužkárna byl tradiční rodinný podnik, jehož podíly se dělily pouze v rámci stále se rozrůstající rodiny. Vliv rodiny byl značný až do dvacátých let, kdy se vedení společnosti ujal nový generální ředitel Czech. České tužkárny oproti tomu byly akciové společnosti,<sup>248</sup> jejich vlastníky bylo tak velké množství akcionářů, jejichž zájmy zajišťovaly správní rady.

Jestliže nyní přiblížíme vznik obou konkurenčních tužkáren, musíme začít s Národním podnikem obchodním a průmyslovým. Společnost byla založena v roce 1895, jejím hlavním cílem bylo zřizovat české průmyslové podniky, především v oborech, kde nebyl zastoupen český kapitál.<sup>249</sup> Jednalo se tedy o čistě nacionalistický projekt své doby.<sup>250</sup> Z těchto velkých plánů se ovšem podařilo realizovat pouze zřízení tužkárny v Českých Budějovicích. Tento návrh přišel od Ústřední matice školské, čímž mělo být podpořeno nacionální uvědomování již ve školních lavicích. V červenci 1895 byla zahájena výroba tužek v Českých Budějovicích,<sup>251</sup> čímž vznikl Hardtmuthovi první výraznější konkurent na českém trhu.

Nově založená tužkárna se velmi osvědčila, přestože vyráběla v porovnání s Hardtmuthem méně kvalitní tužky, čeští zákazníci však ignorovali běžné tržní chování a drželi se hesla „svůj k svému“.<sup>252</sup> Národní podnik si tak získal všeobecnou podporu

---

<sup>248</sup> Hardtmuthův koncern byl v průběhu války také změněn na akciovou společnost, akcie samozřejmě zůstaly v „rodině“.

<sup>249</sup> D. JANČÍK – E. KUBŮ, (edd.), *Nacionalismus*, s. 194.

<sup>250</sup> Podle návrhu redaktora Národních listů Josefa Kuffnera byl získán potřebný kapitál upisováním drobných podílů ve výši 20 K, na čemž se podílely nejširší vrstvy českého obyvatelstva. V únoru 1895 bylo upsáno již 16 490 podílů a vybráno 173 280 K. D. JANČÍK – E. KUBŮ, (edd.), *Nacionalismus*, s. 195.

<sup>251</sup> Výroba mohla být zahájena v tomto termínu z toho důvodu, že Národní podnik zakoupil již existující tužkárnu v Českých Budějovicích – Příhoda a Lantzmann. Jednalo se ovšem o velmi malý podnik, s denní výrobou 60 veletuctů tužek. V. VONDRA, *Dějiny*, s. 89.

<sup>252</sup> Tento vývoj umožnil v roce 1911 přeměnu společenstva na akciovou společnost s kapitálem tři miliony K. V. VONDRA, *Dějiny*, s. 91.



pro své cíle, především u „vlastenecky“ se projevujících učitelů, kteří propagovali výrobky tužkárny na školách.

Národní podnik se také pokoušel již před první světovou válkou proniknout na zahraniční trh, což představovalo určitý rozpor s původními představami o ryze národní povaze společnosti. Export směřoval především na Balkán, do Egypta a Indie, celkově se ovšem jednalo o marginální podíl na prodeji zboží.<sup>253</sup> Pro Hardtmutha nepředstavoval Národní podnik v této době vážnějšího konkurenta na domácím trhu, export do zahraničí nevyjímaje. Hardtmuth vyráběl v roce 1914 zhruba jeden milion veletuctů tužek ročně, Národní podnik pouze 70 000. Rozdíl počtu zaměstnanců je také výrazný – Hardtmuth zaměstnával 1500 zaměstnanců v roce 1914, Národní podnik 140.<sup>254</sup>

Velká válka přinesla podobně jako u Hardtmutha omezení výroby vlivem nedostatku surovin, přesto nastalo v roce 1917 rozšíření Národního podniku. V tomto roce byla koupena společnost Graphium,<sup>255</sup> soustředící se na výrobu patentních a šroubovacích tužek, tedy artikl, který Národní podnik prozatím nedistribuoval. Společnost Graphium měla rovněž sloužit pro export výrobků do zahraničí, což se ovšem neseťkalo s výrazným úspěchem.<sup>256</sup>

Po skončení války nastalo období rekonstrukce a reorganizace, Národní podnik začal těžit ze vzniku nového státu. V porovnání s Hardtmuthem byla situace pro Národní podnik mnohem snadnější. Hardtmuth se totiž soustředil na export, kterému poválečné podmínky nepřály,<sup>257</sup> oproti tomu Národní podnik se pohyboval stále na „svém“ domácím trhu, ztráta exportu pro něj neměla tak katastrofální dopady jako pro Hardtmutha. Na domácím trhu se však po skončení války objevil třetí výrazný konkurent – Grafo.

Akciová společnost Grafo byla založena roku 1920 z podnětu inženýra Otokara Husáka. Husák po svém návratu z války ihned vytvořil přípravný výbor pro založení tužkárny. Při svém pobytu v zahraničí si totiž dobře uvědomil, že v Evropě vznikne po válce velká poptávka po kvalitních tužkách. V tomto se pro začátek vůbec nemýlil. Před samotným založením Grafa se přípravný výbor ucházel o koupi Hardtmuthovy

---

<sup>253</sup> M. VONDRUŠKA, *Dějiny*, s. 109.

<sup>254</sup> D. JANČÍK – E. KUBŮ, (edd.), *Nacionalismus*, s. 615. V. VONDRA, *Z historie tužkáren v Českých Budějovicích*, Dřevo 38, s. 180.

<sup>255</sup> Tužkárna Graphium byla založena v Českých Budějovicích již roku 1910, za války byla výroba zastavena, čehož využil Národní podnik ke koupi. V. VONDRA, *Dějiny*, s. 91.

<sup>256</sup> D. JANČÍK – E. KUBŮ, (edd.), *Nacionalismus*, s. 202–203.

<sup>257</sup> Blíže kapitola III. 2., s. 36.

tužkárny, Franz Hardtmuth tento návrh však zamítl.<sup>258</sup> Po tomto nezdaru se výbor obrátil na Národní podnik s nabídkou účasti, ovšem ani zde nebyli zástupci výboru vyslyšeni. Tímto se však otevřela možnost k založení nové tužkárny.<sup>259</sup> Do čela nové společnosti se měl postavit samotný Husák, byl však vyzván prezidentem Masarykem, aby se stal náčelníkem jeho vojenské kanceláře, což Husák přijal. Prvním ředitelem Grafa se stal August Zátka, který také zajistil finanční pomoc českobudějovické záložny. Počáteční akciový kapitál činil tři miliony korun, v průběhu roku 1920 byl ovšem navýšen na pět milionů.<sup>260</sup>

Přes příznivé podmínky pro založení tužkárny začala výroba až na podzim 1923.<sup>261</sup> Potíže způsobila kromě jiného také absence chemického oddělení pro přípravu a zkoušení směsí tuhy. Tento nedostatek byl odstraněn právě v roce 1923, kdy místo chemika v tužkárně přijal Bohuslav Schättinger.<sup>262</sup> I přes toto opatření byl počáteční vývoj do roku 1926 velmi nejistý. Původní záměr zakladatelů společnosti spočíval ve výhradním exportu zboží do zahraničí, což se však vlivem celních omezení ukázalo jako problémové. Grafo se tak muselo obrátit také na tuzemský trh, na kterém již operoval Hardtmuth i Národní podnik.

V polovině dvacátých let bylo tímto dotvořeno konkurenční prostředí na českém trhu. Existují zde tři tužkárny, každá má ovšem odlišné cíle. Hardtmuth, tradiční „německá“ tužkárna s dlouholetou tradicí se soustředí na obnovení svých poboček v zahraničí. Národní podnik využívá vytvoření Československého státu k posílení svého postavení na tuzemském trhu, který tvoří hlavní odbytiště. Konečně Grafo se ve svých počátcích snaží proniknout na evropský trh, nicméně s menšími úspěchy než se čekalo. Po roce 1926 se začíná specializovat na domácí trh a přibližuje tak svou strategii Národnímu podniku.

Pokud mluvíme o konkurenci, musíme připomenout také rozsah výroby obou českých tužkáren, který se pohyboval okolo 100 000 veletuctů ročně. Pro srovnání Hardtmuth produkoval a následně prodával koncem dvacátých let cca 120 000 veletuctů

---

<sup>258</sup> Srov. kapitola III. 2., s. 36.

<sup>259</sup> Nová tužkárna byla založena opět v ČB. Nacházel se zde dostatečný počet kvalitních dělníků a také zde byla snadná dostupnost domácích surovin pro výrobu.

<sup>260</sup> V. VONDRA, *Historie*, s. 87–88.

<sup>261</sup> M. VONDRUŠKA, *Dějiny*, s. 111.

<sup>262</sup> B. Schättinger pracoval v Grafu do roku 1927, kdy byl přinucen odejít, hned následujícího roku nastoupil do Národního podniku, ve kterém setrval až do roku 1948, kdy nastoupil do již znárodněné Hardtmuthovy tužkárny.

tužek Koh-i-noor,<sup>263</sup> celkově vyrobil okolo 650 000 veletuctů, což představovalo trojnásobek celkové produkce Národního podniku a Grafa dohromady.

Velká hospodářská krize byla velkým mezníkem pro koncern Hardtmuth. Pro obě konkurenční tužkárny představovala však menší pohromu, jelikož se soustředily na prodej výrobků na tuzemském trhu, zatímco se Hardtmuth musel potýkat s problémy v exportu.<sup>264</sup> Zvýšený zájem všech tří tužkáren o domácí trh samozřejmě narušoval cenovou hladinu, což vedlo v roce 1934 k uzavření kartelové dohody mezi třemi tužkárnami.<sup>265</sup> Tato dohoda nejenže upravila vztahy mezi tuzemskými tužkárnami, ale rovněž zprostředkovala prostřednictvím pravidelných schůzí kontakt s německou Fachuntergruppe v Norimberku, což se osvědčilo především v průběhu války.

Součástí kartelové dohody byly již zmiňované měsíční schůze představitelů konvence v Praze. Většiny těchto schůzí, až do své smrti roku 1943, se za Hardtmuthovu tužkárnu účastnil ředitel Hyross, Národní podnik zastupoval prokurista Kuděj a Grafo dlouholetý ředitel Myška.<sup>266</sup> V předmnichovském období bylo hlavním tématem schůzí povětšinou upozorňování na porušování smluvené ceny, jak jednotlivých členů konvence, tak od roku 1937, kdy byla uzavřena dohoda s Fachuntergruppe o dodávkách německého zboží do Československa, zahraniční konkurence z Německa.

Změna nastala po roce 1938, kdy byly odhozeny vzájemné spory o cenové podbízení a začal se sjednocovat postup při jednání s norimberskou Fachuntergruppe. Hardtmuth v těchto jednáních hrál samozřejmě ústřední úlohu hned z několika důvodů.<sup>267</sup> Předně se jednalo o „německou“ tužkárnu, která převyšovala téměř ve všech aspektech zbylé dvě tužkárny. Svůj vliv také sehrál fakt, že Hardtmuthovi předně záleželo na exportu tužek do Německa, které se stalo po roce 1939 hlavní odbytovou oblastí. Dále také nelze opomenout úlohu některých členů Hardtmuthovy rodiny v sudetoněmecké, respektive nacistické straně.<sup>268</sup>

Vztahy tužkáren lze charakterizovat jako velmi korektní, s výjimkou Hardtmutha a Grafa. Hardtmuth totiž pohlížel na Grafo jako na potencionálního soupeře na zahraničních trzích, dále nemohl Hardtmuth Grafo zapomenout prohraný spor

---

<sup>263</sup> Graf v příloze č. 29.

<sup>264</sup> Blíže kapitola III. 2.

<sup>265</sup> Kapitola IV. 1., s. 43.

<sup>266</sup> SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 189, sign. II/20, kart. 17, (Protokoly ze schůzí).

<sup>267</sup> Při jednáních v Berlíně o kontingentech či později v roce 1942 o válečných programech zastupoval konvenci, tedy protektorátní tužkárny ředitel Hyross.

<sup>268</sup> Jedná se samozřejmě o Dr. Friedricha Herringa-Frankensdorfa. Srov. kapitola IV. 3.

o značku Conqueor z počátku 30. let. Tento zvláštní vztah na sebe upozornil na počátku roku 1944, kdy nacisté rozhodovali o tom, která tužkárna má být v rámci racionalizace uzavřena. Hardtmuth se přimluvil za Národní podnik, Grafo mělo být uzavřeno. Díky řediteli Myškovi podařilo získat povolení k dokončení zakázek, čímž se podařilo výrobu udržet do konce války.<sup>269</sup>

Pro porovnání celkové situace tužkáren ve 30. a 40. letech byly stanoveny tři základní kategorie – celkový obrat, počet zaměstnanců a výroba tužek.<sup>270</sup> Nejdůležitějším ukazatelem byl samozřejmě celkový roční obrat. Při srovnání všech tří tužkáren je na první pohled patrné, jaký propastný rozdíl byl mezi Hardtmuthem a zbylými dvěma tužkárnami.<sup>271</sup> Hardtmuthův obrat tvořil desítky milionů korun ročně, zatímco Grafo a Národní podnik se pohybovaly v rozmezí 1–6 milionů korun ročně. Situace se pro české tužkárny nezlepšila ani v případě, když vezmeme v úvahu pouze Hardtmuthův tuzemský obrat, i v tomto případě je převyšuje cca o 10 milionů.<sup>272</sup> Je zde tak velmi patrné, že obě české tužkárny nepředstavovaly pro Hardtmutha velkou konkurenční hrozbu.

Při bližším pohledu je dále jasné, že nejlépe se s krizí, z pohledu celkového obratu, vyrovnal Národní podnik. Grafo si také v rámci svých možností nevedlo nejhůře, jeho vyšší propad způsobil fakt, že mu část příjmů plynulo z exportu zboží. Autarkie počátku 30. let se tak podepsala také na obratu Grafa.

Další mezník představuje mnichovská krize a ztráta pohraničí v roce 1938. Dopady na všechny tři tužkárny byly z hlediska obratu stejné.<sup>273</sup> Nenastalo prudké snížení celkového obratu, jak by se dalo po ztrátě třetiny tuzemského trhu očekávat. Došlo pouze ke stagnaci obratu. Hardtmuth se s tímto problémem vyrovnal založením skladu v Teplicích. Zbylé tužkárny tuto možnost samozřejmě neměly, ovšem je nutné dodat, že ztracené pohraničí byla doména Hardtmuthova koncernu, kvůli převaze německého obyvatelstva, která upřednostňovala „německou“ značku.

Od roku 1939 poté následuje rychlý růst obratu u všech tří tužkáren. Tento trend samozřejmě vysvětluje zvýšená poptávka po březnové okupaci a vypuknutí války v září 1939. Zároveň je nutné upozornit, že po zrušení celní unie v říjnu 1940 nenásledoval obávaný pokles obratu vlivem pronikání levného zboží z Německa.

---

<sup>269</sup> V. VONDRA, *Historie*, s. 115.

<sup>270</sup> Údaje o počtu zaměstnanců pro Grafo se nepodařilo dohledat. Srov. kapitola I. 2., s. 13.

<sup>271</sup> Grafy v přílohách č. 38–40.

<sup>272</sup> Graf obratu Hardtmuthova koncernu v tuzemsku se nachází v příloze č. 28.

<sup>273</sup> Pro Národní podnik jsou sice údaje obratu značně kusé, lze ovšem očekávat podobný vývoj jako u Grafa či Hardtmutha.

Druhou kategorií představuje počet zaměstnanců. Tento údaj prakticky kopíruje stav výroby v jednotlivých firmách. Je zde opět nápadný rozdíl mezi počtem zaměstnanců Národního podniku a Hardtmuthova koncernu.<sup>274</sup> Křivka růstu sice odpovídá, počet zaměstnanců nikoliv. Hardtmuth se dostal na vrchol v roce 1941,<sup>275</sup> kdy v Českých Budějovicích pracovalo 1406 zaměstnanců. K tomu náleží ještě 1624 zaměstnanců v dceřiných společnostech v Evropě kontrolované nacisty.<sup>276</sup>

Poslední kategorií tvoří vývoj výroby tužek ve veletuctech. Vývoj samozřejmě kopíruje celkový obrat. Jasně zde vyplývá, že obě české tužkárny vyprodukovaly cca 100 000 veletuctů ročně, což zhruba odpovídá produkci samotné tužky Koh-i-noor v Hardtmuthově případě. Propad je patrný u Hardtmutha v letech 1938 a 1939, kdy nebyla ustálená mezinárodní situace. Vypuknutí války přináší opětovné oživení, Hardtmuthovi i Národnímu podniku se dokonce podařilo přiblížit roku 1925, kdy dosáhly největší produkce v meziválečném období. Po roce 1942 poté následuje propad ve výrobě vlivem zavádění výrobních programů za účelem zjednodušení výroby.<sup>277</sup>

Z celkového srovnání jasně vyplývá, že Hardtmuth představoval v komparaci s českými konkurenty opravdu mamutí podnik. Obě české tužkárny byly velmi omezeny ve svých možnostech, byly zaměřeny prakticky pouze na tuzemský protektorátní trh, jelikož postrádaly potřebné renomé v zahraničí.

Pokud nyní máme dodat stručný epilog všech tří tužkáren, je nutné zmínit, že všechny tužkárny vyráběly až do konce války, poté přišel zvrát. Nejdříve nastal samozřejmě pro Hardtmuthův koncern, který byl již v květnu 1945 znárodněn. Většina vedoucích pracovníků a majitelů následně uprchla do zahraničí, což znesnadnilo poválečnou obnovu. Národní podnik a Grafo zůstaly prozatím v soukromých rukách, ovšem ne na dlouho. V roce 1950 byly také znárodněny a o dva roky později začleněny do již národního podniku Koh-i-noor Hardtmuth.

---

<sup>274</sup> Vývoj počtu zaměstnanců Národního podniku se nachází v příloze č. 37.

<sup>275</sup> Graf v příloze č. 35.

<sup>276</sup> Graf v příloze č. 36.

<sup>277</sup> Grafy vývoje výroby v jednotlivých podnicích se nacházejí v přílohách č. 41–43.

## VI. Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat vývoj v koncernu Koh-i-noor Hardtmuth v období 1939–1942 a následně se pokusit o srovnání s dalšími tužkárenskými podniky – Grafem a Národním podnikem. Dle mého názoru bylo tohoto hlavního cíle alespoň částečně dosaženo.

Celý válečný vývoj koncernu byl velmi dynamický – na počátku války přichází skokový růst výroby a s tím spojeného obratu, velký mezník představuje rok 1942, po němž následuje postupný úpadek výroby, pokles obratu i pokles počtu zaměstnanců. Tento vývoj prakticky částečně potvrdil druhou hypotézu, která předpokládala spíše pozitivní vliv válečných událostí do roku 1942 na vývoj koncernu.

Pokud nyní přejdu k první otázce, týkající se válečných omezení, musím konstatovat, že k většímu omezení ve výrobě a vývozu došlo až v roce 1942 pod vlivem celkové racionalizace výroby a také vlivem nedostatku základních surovin, což vedlo k zavedení kontingentů na jednotlivé dodávky, čímž byl samozřejmě postižen především export. Přesto je nutné uvést, že již po vzniku protektorátu došlo k částečným omezením ve výrobě, především se jednalo o nemožnost dovážet kvalitní cedrové dřevo z USA, což vedlo k úpadku kvality výrobků koncernu. Omezení se projevila také v hlavních druzích výrobků. Obecně se výroba již v letech 1939–1940 snažila soustředit na produkci osvědčených kvalitních produktů. Vlivem nedostatku surovin byla také již v roce 1940 zcela zrušena výroba kosmetiky.

Druhá otázka úzce souvisí s otázkou první. Změny v exportních oblastech přinesl již rok 1939, kdy se export začal pod vidinou nové války soustředit především na oblast Německé říše. Zásadní změnu poté přineslo vypuknutí války, které ukončilo spojení s nejuvýdělečnější dceřinou společností ve Velké Británii. Další rána přišla následujícího roku 1940, kdy byly ztraceny americké oblasti. Koncern se následně snažil uchytit v nových oblastech, po roce 1941 především v obsazeném území Sovětského svazu, rychlý vývoj válečné situace těmto úmyslům ovšem nepřál. Prodlužující se válka vedla k zásadní fixaci koncernu na oblast Německé říše a oblasti, kde se nacházely zbylé dceřiné společnosti – Rumunsko a Polsko.

Třetí otázka se týkala vlivu zrušení celní hranice na koncern. Zde musím konstatovat, že přes počáteční obavy vedoucích představitelů koncernu, měla tato událost spíše pozitivní dopad na celkový vývoj. Německý trh se plně otevřel Hardtmuthovu zboží, protektorát byl současně začleněn do říšských obchodních smluv,

což vedlo k usnadnění celní politiky při styku především se Skandinávií. Vlivem prodloužení dohody o maximálních kvótách pro dovoz zboží z Německé říše rovněž nedošlo k obávanému průniku levného německého zboží na tuzemský protektorátní trh.

Čtvrtá otázka částečně souvisí opět s první otázkou. Rok 1942 opravdu představoval zásadní předěl, jak v obecném vývoji německé a protektorátní ekonomiky, tak ve vývoji Hardtmuthova koncernu. Válečné výrobní programy, které zavádělo Speerovo ministerstvo, začaly v roce 1942 zásadně zasahovat do výroby. Jednotlivé druhy výrobků byly od tohoto okamžiku centrálně omezovány za účelem racionalizace a snížení nákladů na výrobu. Současně s tímto omezením byla zavedena rozsáhlá sleva ve výši 10 %, jako kompenzace pro zákazníky.

Druhou zásadní změnu v roce 1942 představovaly již zmíněné kontingenty, které oznamovaly, že koncern dosáhl zenitu svých výrobních možností. Noví zákazníci již od této chvíle nebyli přijímáni, hlavní snahou zůstalo udržet si stávající, především v Německé říši. Blízkou souvislost s tímto omezením představovalo také zavedení centrálního nákupu pro wehrmacht a další říšské instituce, které získaly 5 % slevu.

Nyní je nutné stručně zodpovědět další doplňující otázky týkající se druhé hypotézy. Celkového růstu výroby a prodeje bylo dosaženo vlivem zvýšené poptávky po tužkárenském zboží v době války. Tuto poptávku navyšovaly především okupační německé úřady v jednotlivých zemích. Růst byl ovšem podmíněn lidskými zdroji, kterých se po vyhlášení totální mobilizace nedostávalo dostatečně. V roce 1943 proto nastal prudký pokles zrychlený ztrátou dalších exportních oblastí při ústupu německých vojsk. Z těchto závěrů dále vyplývá, že role zaměstnanců či vlastníků koncernu nehrála hlavní úlohu při tomto růstu či pozdějším úpadku.

Velmi dobře si uvědomuji velké negativum celé práce, které se týká možnosti srovnání s dalšími tužkárnami. Vlivem absence většiny pramenů, vztahujících se k Národnímu podniku a Grafu z doby okupace, bylo možné provést pouze částečnou komparaci těchto podniků. Přesto lze z tohoto srovnání učinit jisté závěry. Předně je zcela jasné, že oba tyto podniky nepředstavovaly pro Hardtmutha velké konkurenty na tuzemském ani na zahraničním trhu. Jejich výroba, obrat i počet zaměstnanců byly několikanásobně menší nežli v Hardtmuthově případě. I u těchto tužkáren však lze vysledovat určitý nárůst ve výrobě do roku 1942, v jejich případě ovšem nebyl tak masivní, jako u koncernu Hardtmutha, který se soustředil především na export.

Další negativní zjištění, představuje nemožnost využití metody Oral history pro práci s pamětníky, kvůli velkému časovému odstupu. Částečně proniknutí do

každodenních vztahů v koncernu však umožňují zachované paměti generálního ředitele Czecha či některé studie vytvořené na základě vzpomínek Bohuslava Schättingera.

Přínos této práce spatřuji ve třech hlavních aspektech. Předně se podle mého názoru podařilo zasadit vývoj Hardtmuthova koncernu do celkového hospodářského vývoje nejen v protektorátu, ale i v celé Německé říši. Dále se podařilo provést alespoň určité dílčí srovnání tří tužkárenských podniků. Konečně byly poznatky získané ze studia archivních materiálů zpracovány do tabulek a grafů, což umožňuje v budoucnu provést detailnější srovnání například s největším Hardtmuthovým konkurentem, norimberskou tužkárnou A. W. Faber-Castell.



## VIII. Seznam pramenů a literatury

### VIII. 1. Prameny

#### Státní oblastní archiv Třeboň, oddělení České Budějovice

*Fond Koh-i-noor, tužkárny L. a C. Hardtmuth, České Budějovice*, inv. č. 199, sign. II/30, kart. 18; inv. č. 201, sign. II/32, kart. 19; inv. č. 202, sign. II/33, kart. 20; inv. č. 203, sign. II/34, kart. 21; inv. č. 205, sign. II/36, kart. 21; inv. č. 208, sign. II/39, kart. 21; inv. č. 209, sign. II/40, kart. 22; inv. č. 210, sign. II/41, kart. 21; inv. č. 216, sign. II/47, kart. 23; inv. č. 218, sign. II/49, kart. 23; inv. č. 219, sign. II/50, kart. 23; inv. č. 281, sign. IV/C/8, kart. 56; inv. č. 287, sign. IV/G/4, kart. 65; inv. č. 299, sign. IV/I/2, kart. 72; inv. č. 300, sign. IV/I/3, kart. 73; inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73; inv. č. 303, sign. IV/I/6, kart. 74; inv. č. 383, sign. VI/L/1, kart. 111; inv. č. 384, sign. IV/L/2, kart. 111; inv. č. 476, sign. VIII/N/6, kart. 144; inv. č. 477, sign. VIII/N/7, kart. 144; inv. č. 637, sign. VIII/S, kart. 152; inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152; inv. č. 641, sign. II, kart. 152; inv. č. 642, sign. II, kart. 152; inv. č. 649, sign. II, kart. 152; inv. č. 650, sign. IV/I, kart. 152.

*Fond Koh-i-noor Hardtmuth, n. p., České Budějovice*, inv. č. 04.16, kart. 11; inv. č. 20.06, kart. 30; inv. č. 24, kart. 37; inv. č. 20.05, kart. 51; inv. č. 04.16, kart. 25; inv. č. 04.16, kart. 25–28.

*Fond Národní podnik obchodní a průmyslový, a. s., Praha, tužkárna České Budějovice*, inv. č. 143, sign. I/9, kart. 2; inv. č. 145, sign. I/10, kart. 3; inv. č. 146, sign. I/11, kart. 3; inv. č. 158, sign. I/23, kart. 7; inv. č. 168, sign. III/1, kart. 9.

*Fond Grafo, a. s., tužkárna České Budějovice*, inv. č. 58, sign. I/3, kart. 1; inv. č. 59, sign. I/4, kart. 1; inv. č. 67, sign. III/2, kart. 6; inv. č. 70, sign. III/5, kart. 7.

#### Státní okresní archiv České Budějovice

*Fond Okresní úřad České Budějovice*, inv. č. 1469, sign. XII/1, kart. 965.

## VIII. 2. Literatura

- BRANDES, Detlef, *Češi pod německým protektorátem. Okupační politika, kolaborace a odboj 1939-1945*, Praha 1999.
- BRAUN, Hans-Joachim, *The German Economy in the Twentieth Century. The German Reich and the Federal Republic*, New York 1990.
- BULLOCK, Alan, *Hitler a Stalin. Paralelní životopisy*, Plzeň 1995.
- EVANS, Richard, John, *Třetí říše u moci. 1933–1939*, Praha 2009.
- FALTUS, Jozef – PRŮCHA, Václav, *Všeobecné hospodářské dějiny 19. a 20. století*, Praha 2003.
- GEBHART, Jan – KUKLÍK, Jan, *Dramatické i všední dny protektorátu*, Praha 1996.
- GEBHART, Jan – KUKLÍK, Jan, *Velké dějiny Zemí Koruny české XV a, b*, Praha 2006.
- GROBELNÝ, Andělín, *Národnostní politika nacistů a český průmysl 1938–1945*, Ostrava 1989.
- Historie a současnost podnikání na Českobudějovicku*, Pardubice 1999.
- HITLER, Adolf, *Mein Kampf*, Praha 2000.
- CHMELA, Leopold, *Hospodářská okupace Československa, její metody a důsledky. Znalecký posudek z procesu s K. H. Frankem*, Praha 1946.
- IRWING, David, *Luftwaffe. Vzestup a pád. Život maršála Luftwaffe Erharda Milcha*, Brno 1995.
- JAKUBEC, Ivan – EFMERTOVIÁ, Marcela – SZOBI, Pavel – ŠTEMBERK, Jan, *Hospodářský vývoj českých zemí v období 1848–1992*, Praha 2008.
- JANČÍK, Drahomír – KUBŮ, Eduard, (edd.), *Nacionalismus zvaný hospodářský. Střety a zápasy o nacionální emancipaci / převahu v českých zemích (1859–1945)*, Praha 2011.
- JINDRA, Zdeněk – SVÁTEK, František – ŠTAIF, Jiří, *Úvod do studia hospodářských a sociálních dějin*, Praha 1997.
- KING, Jeremy, *Budweisers into Czechs and Germans. A local history of Bohemian politics 1848-1948*, Princeton 2002.
- KOPÁČEK, Jiří a kol., *Encyklopedie Českých Budějovic*, České Budějovice, 2006 (druhé, doplněné a rozšířené vydání).
- KRÁL, Václav, *Otázky hospodářského a sociálního vývoje v Českých zemích v letech 1938–1945, I-III*, Praha 1957.

- KRÝDL, Milan – SVOBODA, Lubomír, *K některým nezbytným předpokladům vývoje průmyslu na jihu Čech po I. světové válce*, České Budějovice 1982.
- LACINA, Vlastislav – PÁTEK, Jaroslav (edd.), *Dějiny hospodářství českých zemí od počátku industrializace do současnosti. Období první Československé republiky a německé okupace 1918–1945*, III, Praha 1995.
- MARŠÁLEK, Pavel, *Pod ochranou hákového kříže. Nacistický okupační režim v českých zemích 1939–1945*, Praha 2012.
- MAZOWER, Mark, *Hitlerova říše. Nacistická vláda v okupované Evropě*, Brno 2009.
- MILWARD, Alan, Steele, *The German economy at war*, London 1965.
- MYŠKA, Milan a kol., *Historická encyklopedie podnikatelů Čech, Moravy a Slezska do poloviny XX. století*, Ostrava 2003.
- MYŠKA, Milan, *Problémy a metody hospodářských dějin. Metodické problémy studia dějin sekundárního sektoru*, Ostrava 2010.
- OLŠOVSKÝ, Rudolf, *Přehled hospodářského vývoje Československa v letech 1918–1945*, Praha 1961.
- PECHA, Miloslav – VONDRA, Václav, *Českobudějovicko v době nacistické okupace a osvobození 1939–1945*, České Budějovice 2004.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské a sociální dějiny Československa 1918–1992. I. díl. Období 1918–1945*, Brno 2004.
- PRŮCHA, Václav a kol., *Hospodářské dějiny Československa v 19. a 20. století*, Praha 1974.
- PŮLPÁN, Karel, *Nástin českých a československých hospodářských dějin do roku 1990 I-II*, Praha 1993.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Conté nebo Hardtmuth?*, JSH 47, 1978, s. 132–144.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Jak došlo k pojmenování tužek Koh-i-noor?*, Výběr 10, 1973, s. 169–171.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav, *Tužkárenství*, in: Miloš Vondruška (red.), *Jihočeská technická práce. Sborník SIA. 1938*, České Budějovice 1938, s. 263–264.
- SCHÄTTINGER, Bohuslav – VONDRA, Václav, *Příspěvek ke genealogii zakladatele budějovické továrny Jos. Hardtmutha*, Výběr 13, 1976, s. 163–184.
- SPEER, Albert, *Řídil jsem Třetí říši*, Praha 2010.
- STELLNER, František a kol., *Hospodářské dějiny (16. – 20. století)*, Praha 2006.
- TEICHOVÁ, Alice, *Německá hospodářská politika v českých zemích v letech 1939–1945*, Praha 1998.

- TOOZE, Adam, *The Wages of Destruction. The Making and Breaking of the Nazi Economy*, London 2006.
- UHLÍŘ, Jan, Boris, *Protektorát Čechy a Morava v obrazech*, Praha 2008.
- VONDRA, Václav, *Dějiny české tužkárny Národní podnik*, Výběr 14, 1977, s. 88–93, 253–260.
- VONDRA, Václav, *Historické události na tužkách (K 200. výročí založení Hardtmuthovy továrny ve Vídni a ke 140. výročí zahájení výroby v Českých Budějovicích)*, Výběr 26, 1989, s. 20–26.
- VONDRA, Václav, *Historie akciové tužkárny Grafo*, Výběr 15, 1978, s. 85–90, 262–266.
- VONDRA, Václav, *Historie akciové továrny Grafo. III.*, Výběr 16, 1979, s. 33–40, 113–118.
- VONDRA, Václav, *O budějovické tužkárně Ripet*, Výběr 17, 1979, s. 20–25.
- VONDRA, Václav, *Počátky továrny KOH-I-NOOR*, Výběr 12, 1975, s. 43–48.
- VONDRA, Václav, *Poválečný vývoj tužkárny Koh-i-noor Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 59, 1990, s. 215–223.
- VONDRA, Václav, *Továrna KOH-I-NOOR na přelomu století (K 125. výročí tužkárenského průmyslu v Českých Budějovicích)*, Výběr 13, 1976, s. 96–102.
- VONDRA, Václav, *Vznik a vývoj koncernu L. and C. Hardtmuth v Českých Budějovicích*, JSH 48, 1979, s. 14–27.
- VONDRUŠKA, Miloš, *Dějiny českého tužkařství*, in: Josef B. Stránský (ed.), *Z vývoje české technické tvorby. Sborník vydaný k 75. výročí založení Spolku českých inženýrů v Praze*, Praha 1940, s. 106–111.
- WODICZKA, Jakob, Ignaz, *Hardtmuthové, České Budějovice*, 1936.
- Zpověď K. H. Franka*, Praha 1946.

## **IX. Seznam zkratek**

a. s.	akciová společnost
AG	Aktiengesellschaft
atd.	a tak dále
cca	cirka
ČB	České Budějovice
ČSR	Československá republika
ed.	editor
edd.	editoři
Ges. m. b. H	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
I. G. Farben	Interessen-Gemeinschaft Farbenindustrie
Inc.	Incorporation
inv. č.	inventární číslo
JSH	Jihočeský sborník historický
K	koruna
kart.	karton
Kč	koruna česká
kol.	kolektiv
KP	Kriegserzeugungsprogramme
Ltd	Limited company
n. p	národní podnik
NSDAP	Nationalsozialistische Deutsche Arbeiterpartei
NÚC	Nejvyšší úřad cenový
OKW	Oberkommando der Wehrmacht
q	metrický cent
red.	redigoval
rkp.	rukopis
RM	Reichsmark
ROWAK	Rohstoff und Waren Einkaufsgesellschaft
s.	strana
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SdP	Sudetendeutsche Partei
SIA	Spolek inženýrů a architektů

SRN	Spolková republika Německo
sign.	signatura
SOA	Státní oblastní archiv
SOkA	Státní okresní archiv
srov.	srovnej
SSSR	Svaz sovětských socialistických republik
tzv.	takzvaný
Ufa	Universum Film AG
USA	United States of America
WiRüAmt	Wehrwirtschafts- und Rüstungsamt

## **X. Seznam příloh**

### **X. 1.      Obrazové přílohy**

1. Fotografie Hardtmuthovy továrny a skladů v Českých Budějovicích (nedatováno, pravděpodobně počátek 30. let)
2. Fotografie Hardtmuthovy továrny a skladů v Českých Budějovicích (nedatováno, pravděpodobně počátek 30. let)
3. Fotografie Hardtmuthovy továrny v Českých Budějovicích (nedatováno, pravděpodobně počátek 30. let)
4. Kresba Hardtmuthovy továrny (nedatováno, 2. pol. 19. stol)
5. Průkaz SS Friedricha Herringa-Frankensdorfa (1941)
6. Fotografie Fridricha Herringa-Frankensdorfa a Říšského protektora Konstantina von Neuratha (nedatováno)
7. Zbrojní průkaz Richarda Zückerta (1940)
8. Fotografie z výstavy v Norimberku (1931)
9. Schéma Hardtmuthova koncernu (1938)
10. Personální obsazení koncernu (1945)
11. Rodokmen Hardtmuthovy rodiny (1954)
12. Katalog zboží pro tuzemský trh (nedatováno)
13. Propagační leták (nedatováno)
14. Ceník (nedatováno)
15. Zápis z porady tužkárenských podniků (1942)
16. První strana rukopisu generálního ředitele Heinricha Czecha (1945)
17. Reklama v tisku (Bern, 1944)
18. Reklama v tisku švýcarské konkurence – Caran d'Ache (Bern, 1943)
19. Reklama v tisku norimberské tužkárny Staedtler (1943)
20. Reklamní hodiny pro školy a podniky (nedatováno, pravděpodobně polovina 30. let)

## **X. 2. Tabulky**

21. Podíl jednotlivých zemí na celkovém obratu, bez tuzemského trhu (v K), Koh-i-noor Hardtmuth (1939–1942)
22. Trhy ztracené v důsledku válečných událostí, roční obrat v Kč (K), Koh-i-noor Hardtmuth (1937–1942)
23. Další vývozní oblasti, roční obrat v Kč (K), Koh-i-noor Hardtmuth (1937–1942)
24. Stanovené kontingenty dodávek pro rok 1942 ve veletuctech, Koh-i-noor Hardtmuth
25. Výdaje na reklamní činnost v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1940)
26. Výdaje na reklamu v jednotlivých zemích v K (1938–1940)
27. Přehled podílu vybraných zemí na celkovém obratu pryže v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1939–1942)

## **X. 3. Grafy**

28. Srovnání podílu tuzemského a zahraničního odbytu na celkovém obratu (Koh-i-noor Hardtmuth 1930–1942)
29. Vývoj prodeje tužek Koh-i-noor ve veletuctech (Koh-i-noor Hardtmuth 1929–1942)
30. Vývoj prodeje kancelářské pryže v kartonech (Koh-i-noor Hardtmuth 1939–1942)
31. Vývoj prodeje snímacích tužek Mephisto (Koh-i-noor Hardtmuth 1940–1942)
32. Vývoj obratu u mechanických tužek (Koh-i-noor Hardtmuth 1935–1942)
33. Vývoj celkového obratu plnicích per (Koh-i-noor Hardtmuth 1940–1942)
34. Vývoj prodeje výrobků firmy Günther Wagner (Koh-i-noor Hardtmuth 1939–1942)
35. Vývoj počtu zaměstnanců (Koh-i-noor Hardtmuth, České Budějovice 1935–1942)
36. Vývoj počtu zaměstnanců (Koh-i-noor Hardtmuth, dceřiné společnosti 1935–1942)
37. Vývoj počtu zaměstnanců (Národní podnik 1935–1942)
38. Vývoj celkového obratu (Koh-i-noor Hardtmuth 1929–1942)
39. Vývoj celkového obratu (Grafo 1929–1942)



40. Vývoj celkového obratu (Národní podnik 1930–1945)
41. Vývoj výroby tužek, Národní podnik (1925–1943)
42. Vývoj výroby tužek, Koh-i-noor Hardtmuth (1925–1943)
43. Vývoj výroby tužek, Grafo (1937–1943)

## XI. Přílohy

### XI. 1. Obrazové přílohy

**Příloha č. 1:** Fotografie Hardtmuthovy továrny a skladů v Českých Budějovicích (nedatováno, pravděpodobně počátek 30. let)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 650, sign. IV/I, kart. 152.



**Příloha č. 2:** Fotografie Hardtmuthovy továrny a skladů v Českých Budějovicích (nedatováno, pravděpodobně počátek 30. let)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 650, sign. IV/I, kart. 152.



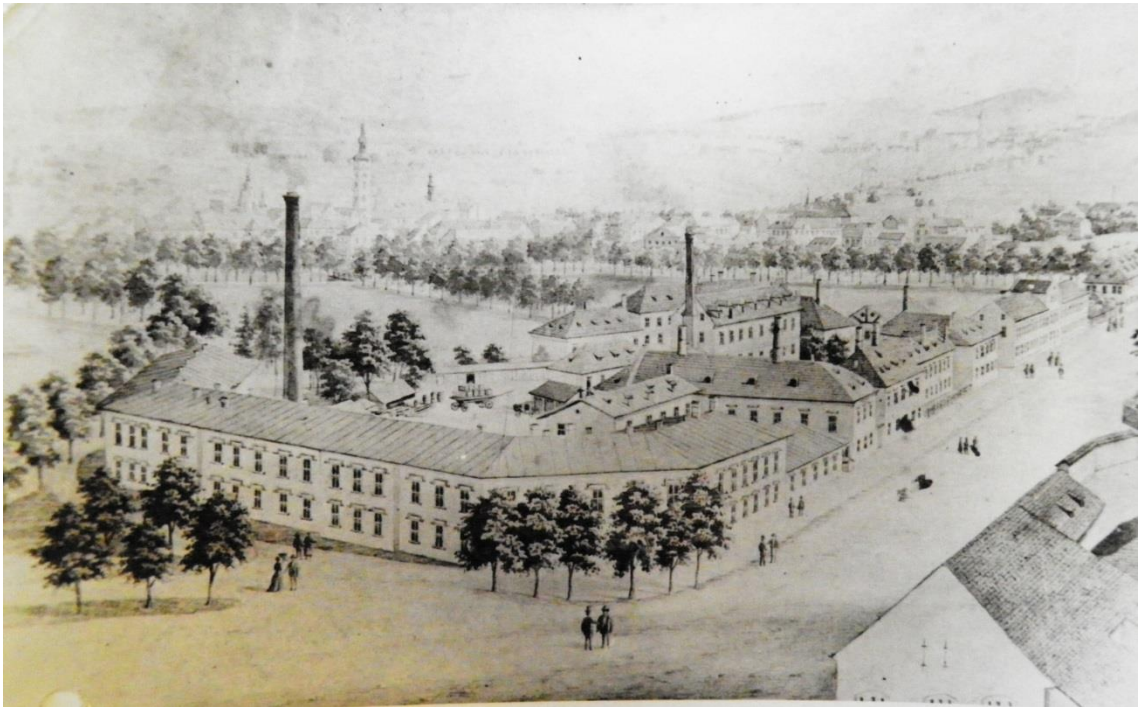
**Příloha č. 3:** Fotografie Hardtmuthovy továrny v Českých Budějovicích (nedatováno, pravděpodobně počátek 30. let)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 650, sign. IV/I, kart. 152.



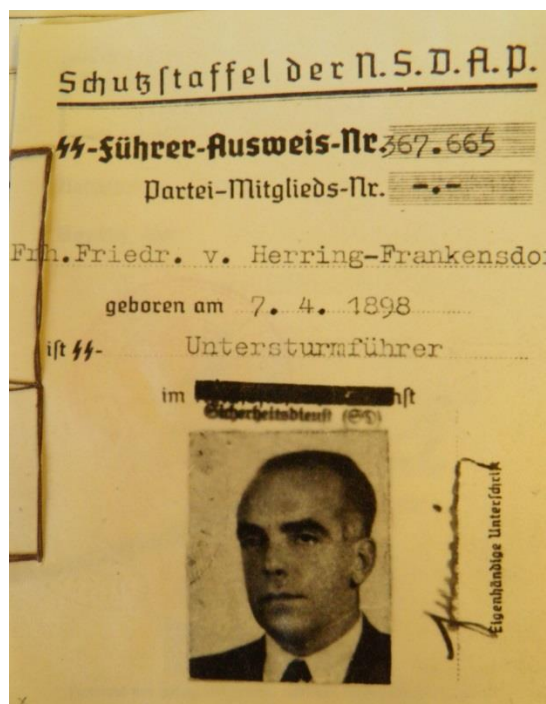
**Příloha č. 4:** Kresba Hardtmuthovy továrny (nedatováno, 2. pol. 19.stol)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 650, sign. IV/I, kart. 152.



**Příloha č. 5:** Průkaz SS Friedricha Herringa-Frankensdorfa (1941)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 476, sign. VIII/N/6, kart. 144.





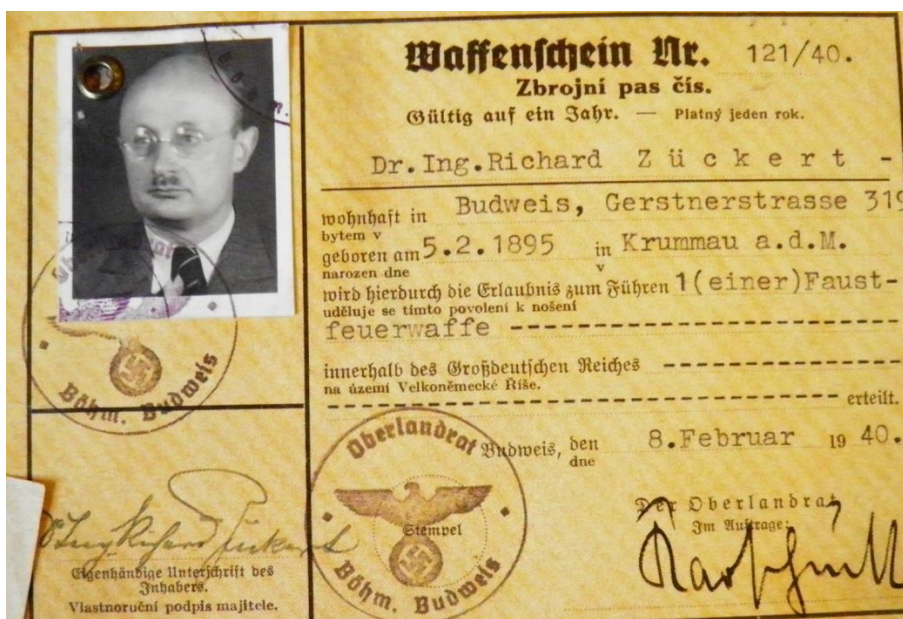
**Příloha č. 6:** Fotografie Fridricha Herringa-Frankensdorfa a Říšského protektora Konstantina von Neuratha (nedatováno)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 476, sign. VIII/N/6, kart. 144.



**Příloha č. 7:** Zbrojní průkaz Richarda Zückerta (1940)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 637, sign. VIII/S, kart. 152.



**Příloha č. 8:** Fotografie z výstavy v Norimberku (1931)

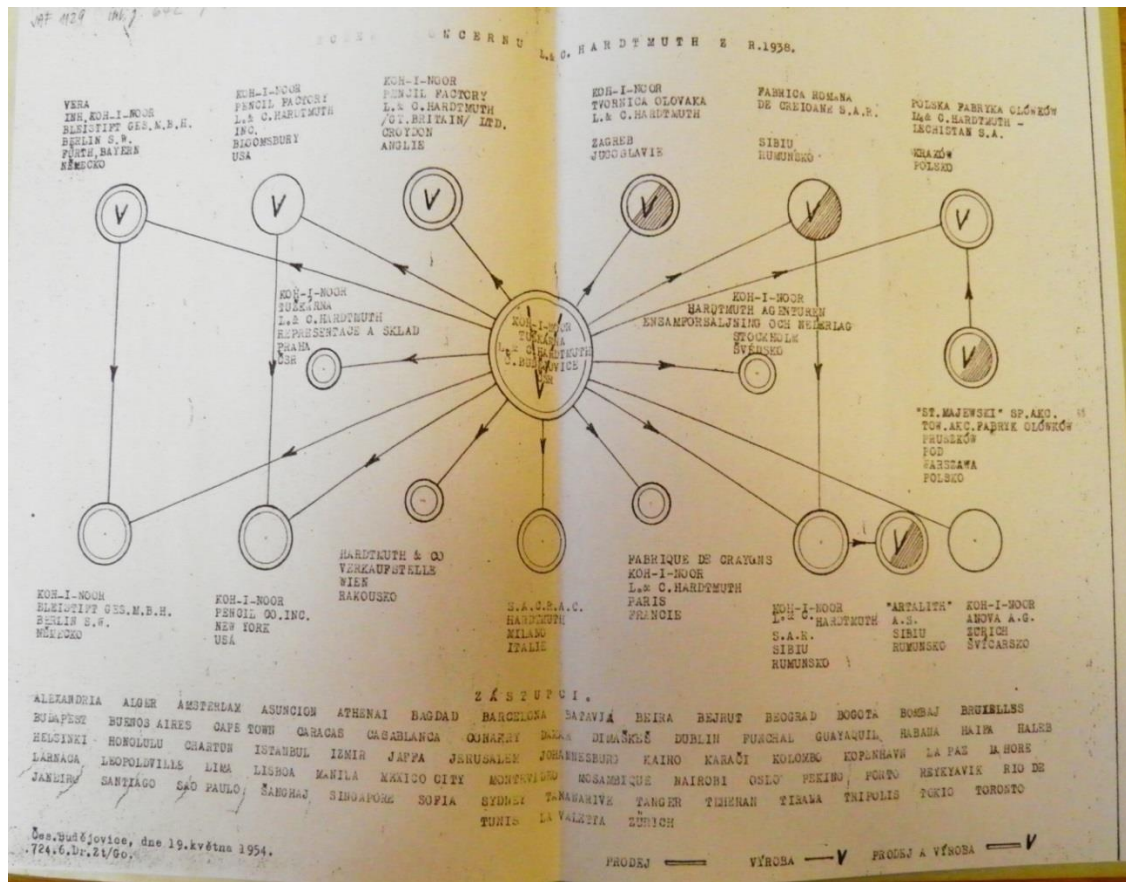
Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 299, sign. IV/I/2, kart. 72.





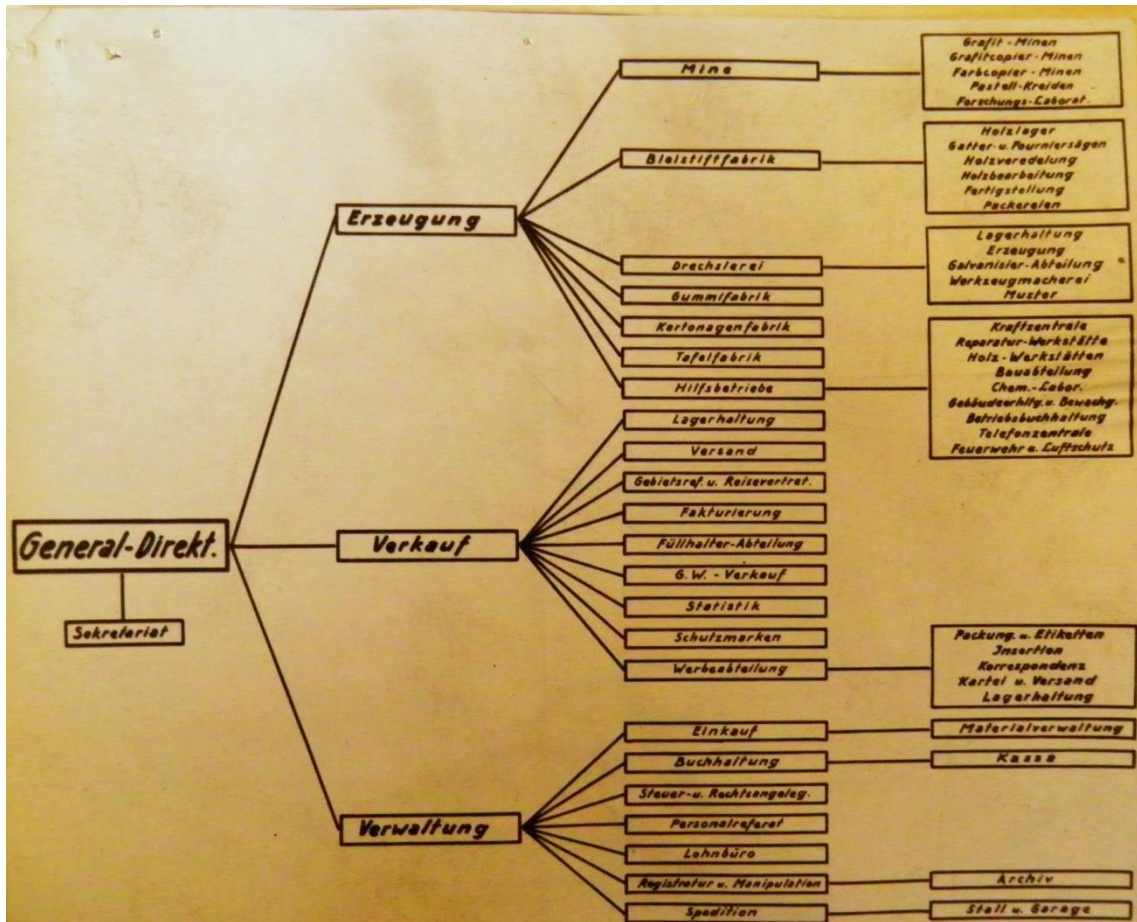
**Příloha č. 9: Schéma Hardtmuthova koncernu (1938)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 642, sign. II, kart. 152.



**Příloha č. 10:** Organizační schéma koncernu (1945)

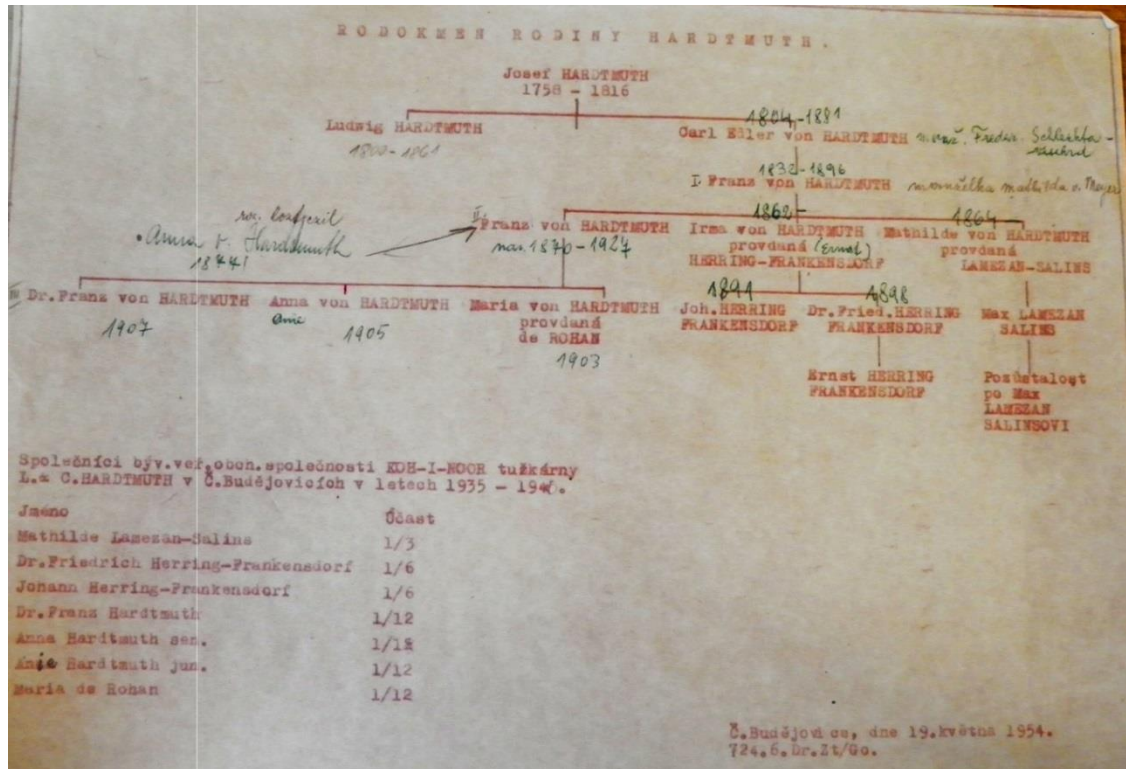
Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 649, sign. II, kart. 152.





**Příloha č. 11: Rodokmen Hardtmuthovy rodiny (1954)**

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 638, sign. VIII/S, kart. 152.




**Příloha č. 12:** Katalog zboží pro tuzemský trh (nedatováno)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 299, sign. IV/I/2, kart. 72.


**TOVÁRNA NA TUŽKY „KOH-I-NOOR“**  
**L. & C. HARDTMUTH**  
**ČES. BUDĚJOVICE**

**POTŘEBY PRO  
KANCELÁŘ**




Čís. 1500 KOH-I-NOOR, nejjemnější kreslicí tužky, šestihranné, v nejlepší červeném cedru, žlutě leštěné, zlatá značka, v 17 tvrdostech: 6B až 9H.

Tužka „Koh-i-noor“ vděčí za svoji vynikající jakost nejpečlivějšímu zpracování vybraných příprav. Její tuha jest nedostižně hebká a úsporná při používání. Sedmnáct co nejjemněji odstupňovaných, neměnicích se tvrdostí, činí ji ideálním nástrojem architektů, inženýrů, umělců. Jest tužkou, jež vyhovuje i nejvyšším požadavkům a měl by ji tedy používat každý, kdo potřebuje tužku spolehlivou, neboť předčí veškerá očekávání.

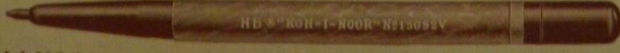


Čís. 1561 KOH-I-NOOR, nejjemnější snímací tužky, kulaté, v nejlepší červeném cedru, žlutě leštěné, zlatá značka, černě písčící, fialově snímací, na skladě měkké, střední, tvrdé a zvláště tvrdé.

Snímací tužka „Koh-i-noor“ jest co do jakosti stejnorodá s kreslicí tužkou Koh-i-noor. Zvláštní péče, věnovaná výrobě tuhy, zaručuje stejnoměrnost a měkkost čáry, již nedosáhne žádný jiný výrobek. Dává dosud nedostižený počet čistých a ostrých kopií, které se vyznamenávají velkou stálostí na světle. Písmo jest téměř nesmazatelné a hodí se tudíž obzvláště pro trvalé záznamy.



Čís. 1511 KOH-I-NOOR, tužky pro umělce, šestihranné, žlutě leštěné, s bílou kostkou a s pozlacenou mosaznou špičkou, v 17 tvrdostech: 6B až 9H (náhradní tuhy 2200).



Čís. 15092V KOH-I-NOOR HB, šroubovací tužky, kulaté, z celulóidu, černé, s pestrým středním dílem, 11 cm dlouhé, se 3 náhradními tuhami 2205.

**Příloha č. 13:** Propagační leták (nedatováno)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 299, sign. IV/I/2, kart. 72.





**Příloha č. 14:** Ceník (nedatováno)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 299, sign. IV/I/2, kart. 72.

**“KOH-I-NOOR”**

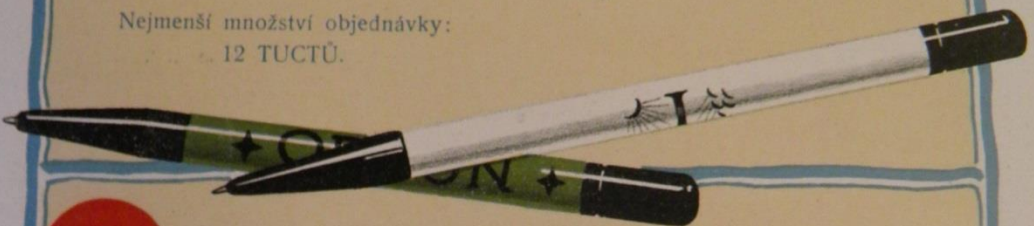
**1** Šroubovací tužky

dodáváme zatím v následujících 4 provedeních:

a) úplně z celuloidu, krátké, střední díl bílý . . . . .	Kč 84— za tucet,
b) úplně z celuloidu, dlouhé, střední díl bílý . . . . .	Kč 96— za tucet,
c) střední díl ze dřeva, krátké } střední díl leštěný } Kč 63— za tucet,	
d) střední díl ze dřeva, dlouhé } v barvách 1—5 } Kč 69— za tucet,	

(viz tabulku barev).

Nejmenší množství objednávky:  
12 TUCTŮ.



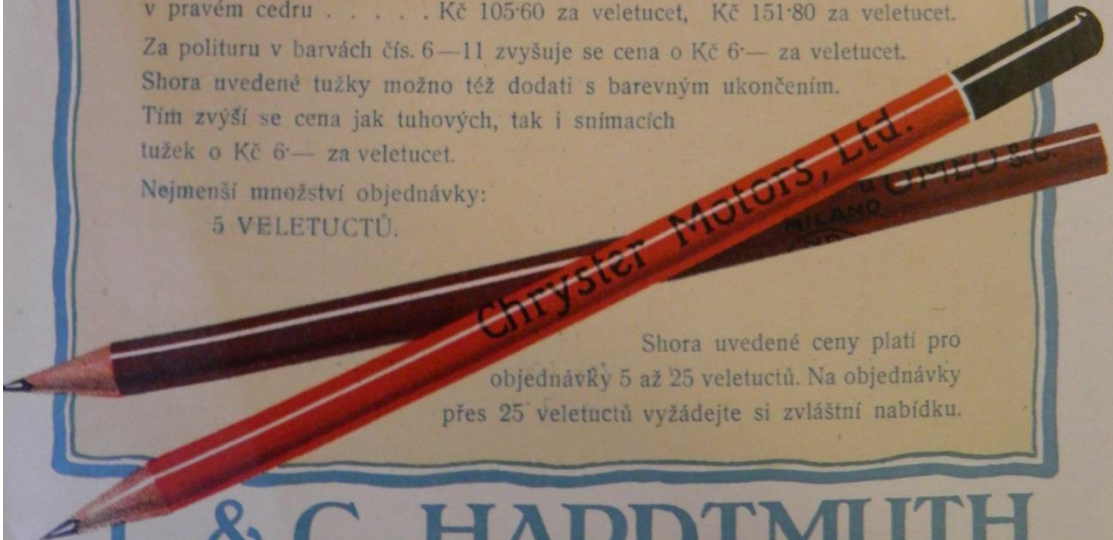
**2** Tuhové a snímací tužky,

leštěné v barvách 1—5, a to:

	Tuhové tužky:	Snímací tužky:
v náhradě cedru . . . . .	Kč 49·50 za veletucet,	Kč 92·40 za veletucet,
v kalii cedru . . . . .	Kč 72·60 za veletucet,	Kč 125·40 za veletucet,
v pravém cedru . . . . .	Kč 105·60 za veletucet,	Kč 151·80 za veletucet.

Za polituru v barvách čís. 6—11 zvyšuje se cena o Kč 6— za veletucet.  
Shora uvedené tužky možno též dodat s barevným ukončením.  
Tím zvýší se cena jak tuhových, tak i snímacích tužek o Kč 6— za veletucet.

Nejmenší množství objednávky:  
5 VELETUCTŮ.



Shora uvedené ceny platí pro objednávky 5 až 25 veletuctů. Na objednávky přes 25 veletuctů vyžádejte si zvláštní nabídku.

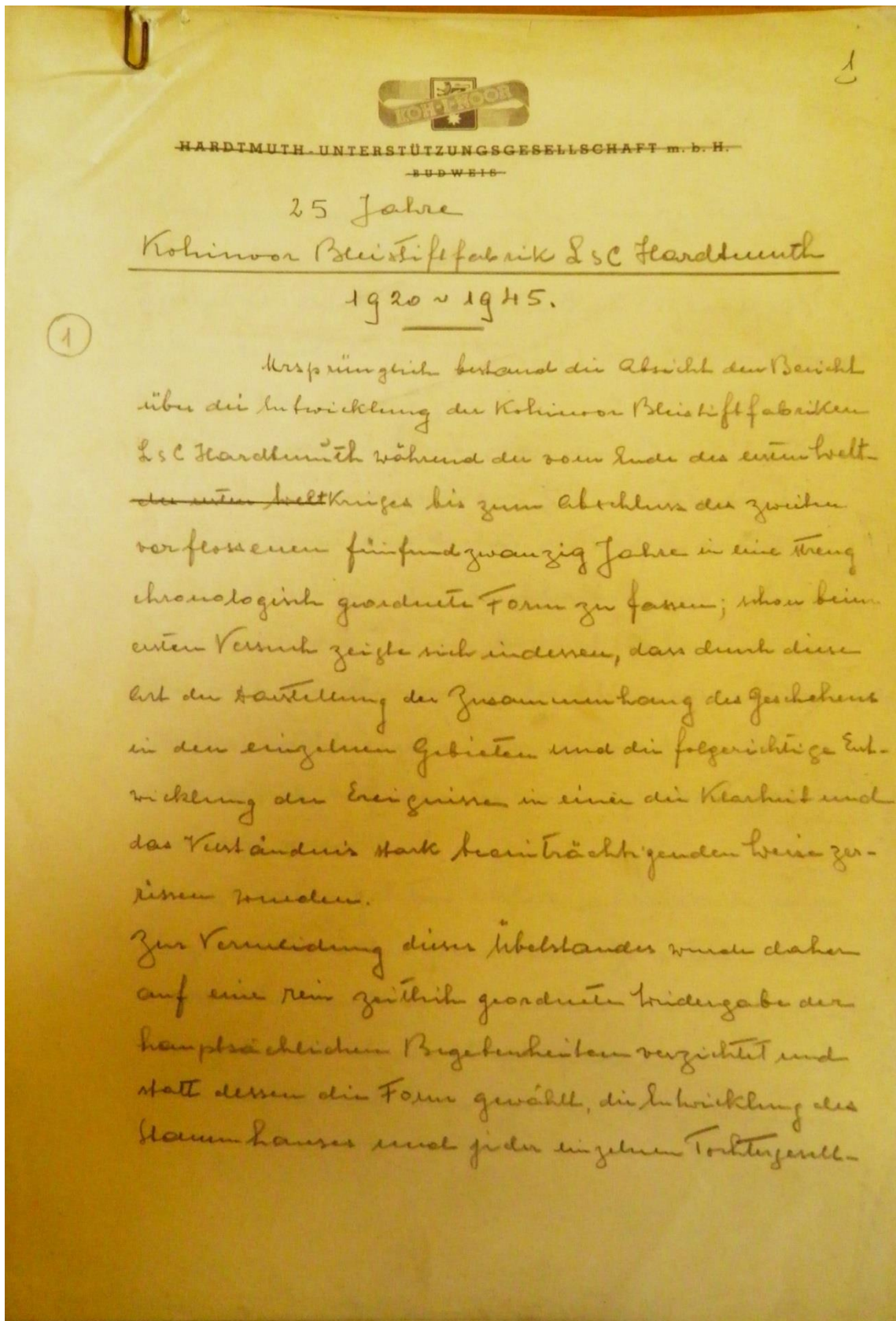
**L. & C. HARDTMUTH**





**Příloha č. 16:** Úvodní strana rukopisu generálního ředitele Heinricha Czecha (1945)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor*, inv. č. 302, sign. IV/I/5, kart. 73



Příloha č. 17: Reklama v tisku (Bern, 1944)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 24, kart. 37.

159



*Une écriture qui brave les siècles !*

Ainsi pourrait-on dénommer les caractères cunéiformes que les Assyriens inscrivaient dans l'argile molle au moyen de bâtonnets. Cette argile une fois cuite devenait un document auquel même des milliers d'années ne pouvaient faire injure. • Mais nous, qui aujourd'hui écrivons tant, nous ne tenons plus à une telle durabilité. Nous devons pouvoir aligner avec promptitude et dextérité des files de mots et de lignes et remplir des pages entières. Le crayon sera l'instrument adéquat et rendant à la seconde notre pensée.

# HARDTMUTH

*Le crayon toujours fidèle à sa tradition!\**



\*  
Il y a environ 150 ans, Josef HARDTMUTH réussissait à corriger la nature par une invention qui fit époque: la mine de crayon céramique. Cette invention est et demeure la base de toute fabrication moderne du crayon dans le monde entier!

Représentant général pour la Suisse:  
WALTER SCHNEEBELI, Nordstrasse 9, Zurich . Téléphone 84410

1872



**Příloha č. 18:** Reklama v tisku švýcarské konkurence – Caran d'Ache (Bern, 1943)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 24, kart. 37.





**Příloha č. 19:** Reklama v tisku norimberské tužkárny Staedtler (1943)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 24, kart. 37.



**Příloha č. 20:** Reklamní hodiny pro školy a podniky (nedatováno, pravděpodobně polovina 30. let)

Zdroj: SOA Třeboň, oddělení ČB, fond *Koh-i-noor Hardtmuth, n. p.*, inv. č. 20.06, kart. 30.



## XI. 2. Tabulky

**Příloha č. 21:** Podíl jednotlivých zemí na celkovém obrátu, bez tuzemského trhu

(v K), Koh-i-noor Hardtmuth (1939–1942)\*

Stát	Období				Průměr	%
	1939	1940	1941	1942		
<b>Německo</b>	7 015 750	16 192 311	24 779 404	24 923 501	18 227 742	<b>20,9</b>
<b>Rumunsko</b>	9 100 253	9 084 487	15 351 675	20 931 558	13 616 993	<b>15,6</b>
<b>Východní marka</b>	9 232 850	8 911 944	12 014 190	10 186 185	10 086 292	<b>11,6</b>
<b>Polsko/ Gen. gouvernement</b>	2 591 928	4 354 355	9 205 360	12 341 423	7 123 267	<b>8,2</b>
<b>Jugoslávie, od 1.7.1941 Chorvatsko a Srbsko</b>	5 098 149	5 797 090	5 729 341	11 591 195	7 053 944	<b>8,1</b>
<b>Sudetská oblast</b>	3 689 307	4 853 937	6 558 924	7 348 912	5 612 770	<b>6,4</b>
<b>Francie</b>	1 899 320	681 696	4 552 910	6 975 718	3 527 411	<b>4,0</b>
<b>Itálie</b>	2 185 189	2 659 256	3 764 865	4 862 195	3 367 876	<b>3,9</b>
<b>Maďarsko</b>	2 717 613	2 724 304	3 045 395	3 576 232	3 015 886	<b>3,5</b>
<b>Belgie</b>	1 181 935	808 351	2 956 354	5 254 969	2 550 402	<b>2,9</b>
<b>Nizozemí</b>	1 690 875	1 448 180	3 552 885	3 302 154	2 498 524	<b>2,9</b>
<b>Norsko</b>	1 221 221	1 308 905	3 774 763	2 701 835	2 251 681	<b>2,6</b>
<b>Slovensko</b>	1 107 999	1 814 022	2 578 931	2 775 364	2 069 079	<b>2,4</b>
<b>Švédsko</b>	1 723 169	1 414 739	1 624 056	2 032 513	1 698 619	<b>2,0</b>
<b>Švýcarsko</b>	1 416 174	1 500 253	1 349 311	1 580 347	1 461 521	<b>1,7</b>
<b>Bulharsko</b>	396 640	581 204	995 323	1 578 840	888 002	<b>1,0</b>
<b>Finsko</b>	489 895	442 304	751 630	1 200 112	720 985	<b>0,8</b>
<b>Turecko</b>	26 797	549 079	294 723	1 505 207	593 952	<b>0,7</b>
<b>Řecko</b>	600 352	332 972	248 370	162 475	336 042	<b>0,4</b>
<b>Dánsko</b>	156 775	235 677	306 530	483 777	295 690	<b>0,3</b>
<b>Španělsko</b>	144 712	8 390	35 097	236 606	106 201	<b>0,1</b>
<b>Celkem</b>	<b>53 686 903</b>	<b>65 703 456</b>	<b>103 470 037</b>	<b>125 551 118</b>	<b>87 102 879</b>	<b>100,0</b>

\* Součástí tabulky jsou pouze země, do kterých mohlo být plynule vyváženo zboží po celé zkoumané období.

**Příloha č. 22:** Trhy ztracené v důsledku válečných událostí, roční obrat v Kč (K),  
Koh-i-noor Hardtmuth (1937–1942)

Stát	Období					
	1937	1938	1939	1940	1941	1942
<b>Egypt</b>	681 826	593 851	394 622	–	–	–
<b>Jižní Amerika*</b>	–	–	1 372 676	–	–	–
<b>Kanada</b>	–	–	66 984	–	–	–
<b>Nizozemská východní Indie</b>	386 590	348 810	489 229	–	–	–
<b>Orient (Irák, Persie)</b>	299 386	210 583	131 229	107 490	–	–
<b>Palestina</b>	414 632	151 439	88 038	–	–	–
<b>Sýrie</b>	136 640	31 593	15 920	–	–	–
<b>USA</b>	5 759 739	7 405 237	8 304 687	9 649 152	4 566 481**	–
<b>Velká Británie</b>	14 379 794	14 164 595	7 104 665	–	–	–

\*Argentina, Brazílie, Chile, Kolumbie, Peru, Venezuela, Uruguay, Kostarika a Mexiko

\*\* Pouze leden – květen 1941

**Příloha č. 23:** Další vývozní oblasti, roční obrat v Kč (K), Koh-i-noor Hardtmuth  
(1937–1942)

Stát	Období					
	1937	1938	1939	1940	1941	1942
<b>Estonsko</b>	–	–	54 110	9 553	–	–
<b>Island</b>	–	–	1 481	–	–	–
<b>Litva</b>	–	–	142 504	330 289	–	–
<b>Lotyšsko</b>	–	–	231 114	107 254	71 204	–
<b>Lucembursko</b>	–	–	–	41 242	33 689	–
<b>Ostland</b>	–	–	–	–	–	1 886 449
<b>Portugalsko</b>	–	–	–	29 793	35 877	341 172
<b>Rusko</b>	–	138 630	1 271	–	–	–
<b>Španělské Maroko</b>	–	–	–	–	–	16 223

**Příloha č. 24:** Stanovené kontingenty dodávek pro rok 1942 ve veletuctech, Koh-i-noor  
Hardtmuth

Stát	Kontingenty pro rok 1942		Odbyt v roce 1941	
	Tužky Koh-i-noor	Ostatní dřevěné druhy tužek včetně Mephisto	Tužky Koh-i-noor	Ostatní dřevěné druhy tužek včetně Mephisto
<b>Belgie</b>	3 100	18 500	2 952	28 510
<b>Bulharsko</b>	1 400	14 800	692	14 033
<b>Dánsko</b>	870	2 600	426	1 590
<b>Finsko</b>	2 200	5 900	1 061	6 045
<b>Francie</b>	7 200	21 000	3 023	18 137
<b>Generální gouvernement</b>	2 700	6 000	2 255	4 721
<b>Chorvatsko</b>	1 500	2 700	533	–
<b>Itálie</b>	4 500	12 500	2 935	9 671
<b>Maďarsko</b>	1 500	25 000	1 430	37 413
<b>Německo</b>	55 000	90 000	48 318	107 459
<b>Nizozemí</b>	6 300	9 235	5 707	18 831
<b>Norsko</b>	9 600	6 800	10 623	15 235
<b>Protectorát</b>	8 300	60 000	7 407	74 103
<b>Rumunsko</b>	2 700	7 500	1 417	6 068
<b>Řecko</b>	320	4 000	232	1 207
<b>Slovensko</b>	1 300	15 000	1 209	18 730
<b>Srbsko</b>	626	2 000	530	219
<b>Sudetská oblast</b>	3 600	44 000	3 567	51 631
<b>Španělsko a Portugalsko</b>	1 500	2 000	99	100
<b>Švédsko</b>	6 000	5 700	3 915	2 826
<b>Švýcarsko</b>	4 300	10 000	2 287	6 633
<b>Turecko</b>	300	8 000	62	2 406
<b>Východní marka</b>	6 600	63 000	5974	54 156
<b>Celkem</b>	131 416	436 235	106 654	479 724

**Příloha č. 25:** Výdaje na reklamní činnost v K, Koh-i-noor Hardtmuth (1938–1940)

Období	Obrat*	Výdaje na reklamu	% z celkového obratu
1938	78 943 692	4 017 586	5,09
1939	77 128 417	3 137 405	4,07
1940	86 458 536	2 090 617	2,42

\*Obrat pouze výrobků Hardtmuthovy tužkárny, tedy bez artiklu firmy Günther Wagner, kosmetického zboží, atd.

**Příloha č. 26:** Výdaje na reklamu v jednotlivých zemích v K (1938–1940)

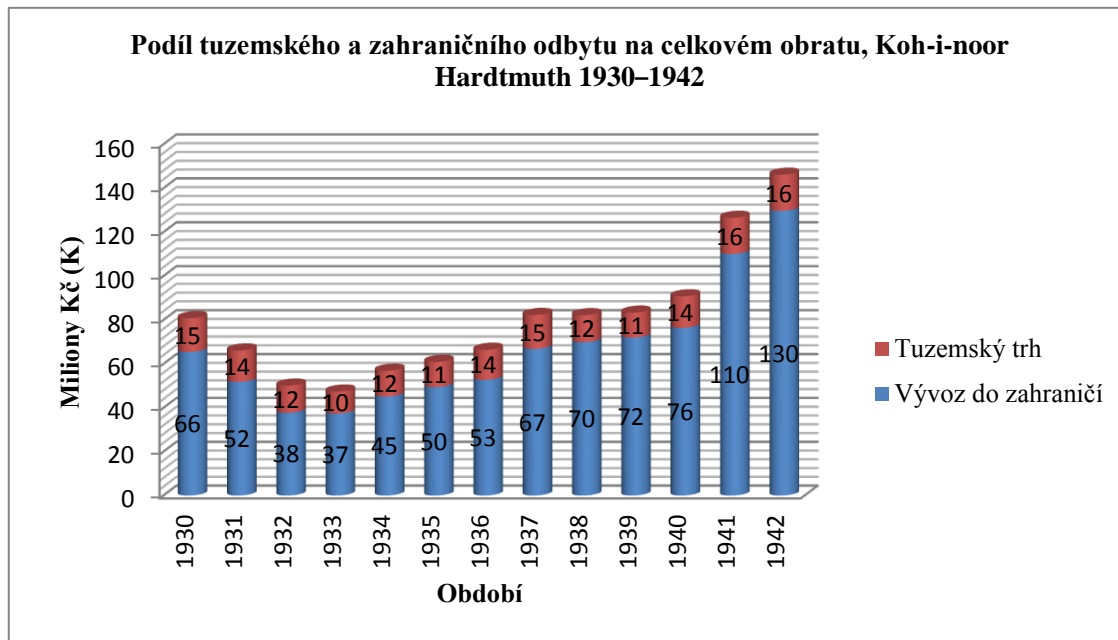
Stát	Období		
	1938	1939	1940
Belgie	68 455	18 152	–
Bulharsko	5 378	9 447	472
Dánsko	5 885	10 021	1 664
Finsko	29 679	13 926	1 502
Francie	232 256	62 784	996
Itálie	60 970	49 768	13 521
Latinská Amerika	62 726	2 196	–
Jugoslávie	273 440	258 728	151 753
Maďarsko	124 083	112 435	44 583
Německo	108 669	77 259	672 824
Nizozemí	25 345	33 317	16 936
Norsko	8 164	15 971	5 906
Orient	42 327	28 003	3 141
Pobaltí	22 274	26 115	7 145
Polsko/ Gen. gouvernement	188 107	–	2 032
Protektorát	511 523	158 342	98 236
Rumunsko	132 969	302 865	100 625
Sudetská oblast	–	72 595	42 757
Švédsko	49 838	56 515	30 997
Švýcarsko	62 279	55 700	40 396
USA	286	1 475	–
Velká Británie	876 536	356 436	–
Východní marka	174 675	494 805	440 298

**Příloha č. 27:** Přehled podílu vybraných zemí na celkovém obratu pryže v K,  
Koh-i-noor Hardtmuth (1939-1942)\*

Stát	Období			
	1939	1940	1941	1942
Belgie	76 565	99 341	40 145	10 160
Bulharsko	1 671	6 180	13 840	76 950
Dánsko	2 081	16 898	–	34 119
Finsko	98	3 367	144 224	97 212
Francie	248 708	78 531	121 609	80 864
Itálie	78 672	74 786	95 418	310 017
Jugoslávie, od 1.7.1941 Chorvatsko a Srbsko	162 501	4 109	–	119 626
Maďarsko	4 375	29 850	24 462	104 675
Německo	22 707	458 172	640 016	642 045
Nizozemí	179 196	139 745	37 264	2 175
Norsko	62 235	139 997	1 448	60 526
Polsko/ Gen. gouvernement	–	50 542	89 185	–
Protektorát	760 149	707 526	435 674	340 018
Rumunsko	99 769	164 430	172 658	26 739
Slovensko	103 310	180 840	201 879	161 355
Sudetská oblast	735	63 757	164 761	280 686
Švédsko	11 792	119 890	99 601	99 033
Švýcarsko	33 345	26 475	99 928	100 188
Východní marka	153 983	137 561	186 601	163 446
<b>Celkem</b>	<b>2 001 892</b>	<b>2 501 997</b>	<b>2 568 713</b>	<b>2 709 834</b>

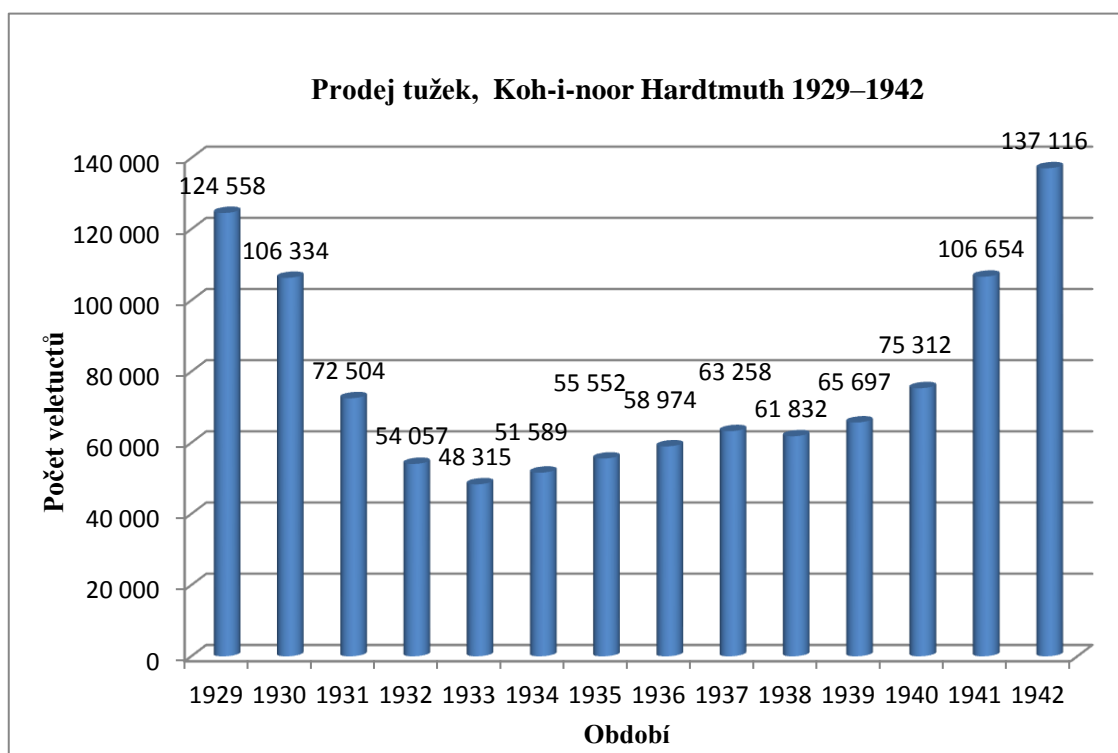
### XI. 3. Grafy

**Příloha č. 28:** Srovnání podílu tuzemského\* a zahraničního odbytu na celkovém obratu (Koh-i-noor Hardtmuth 1930–1942)

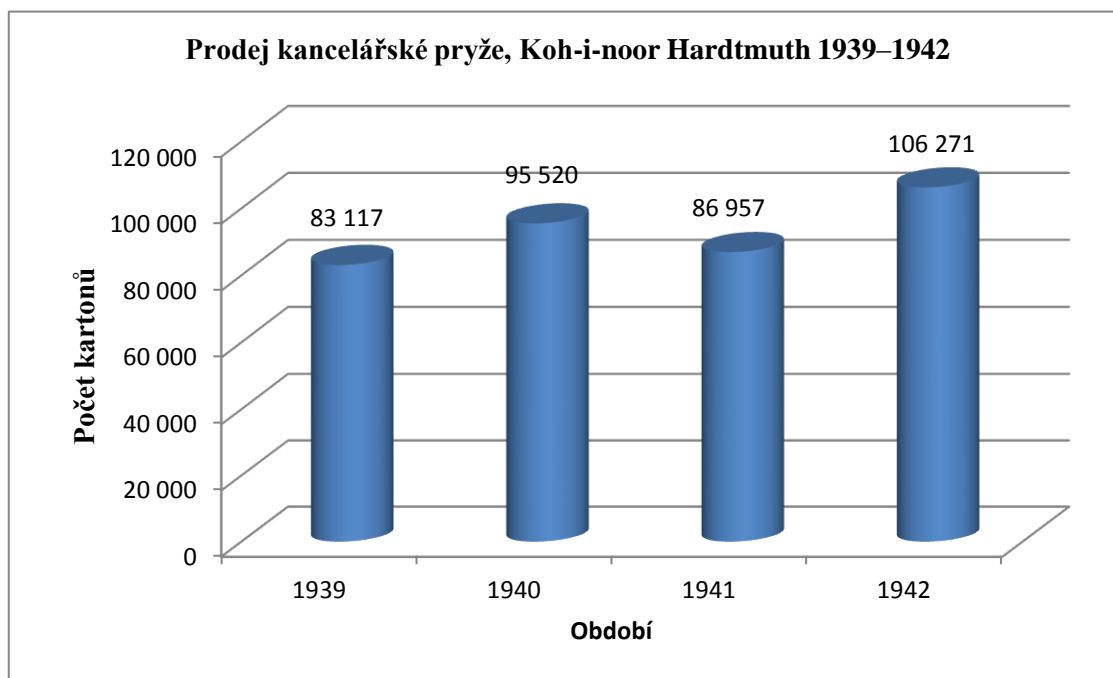


\*Od období 10/1938 bez oblasti Sudet, od 3/1939 bez Slovenska

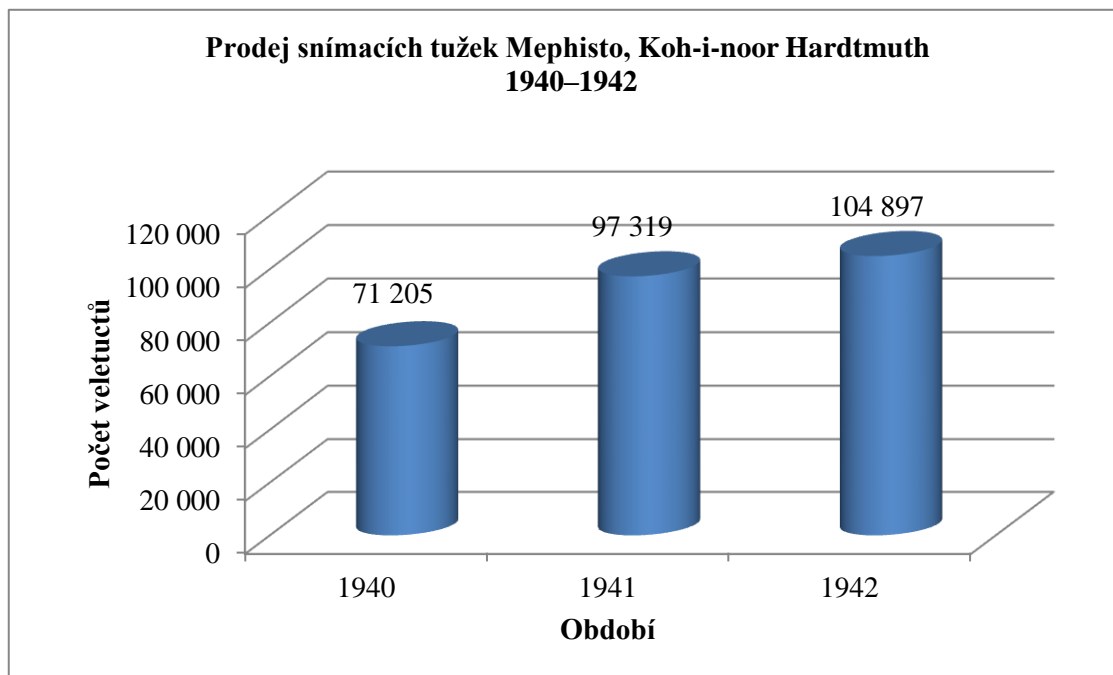
**Příloha č. 29:** Vývoj prodeje tužek Koh-i-noor ve veletuctech (Koh-i-noor Hardtmuth 1929–1942)



**Příloha č. 30:** Vývoj prodeje kancelářské pryže v kartonech (Koh-i-noor Hardtmuth 1939–1942)

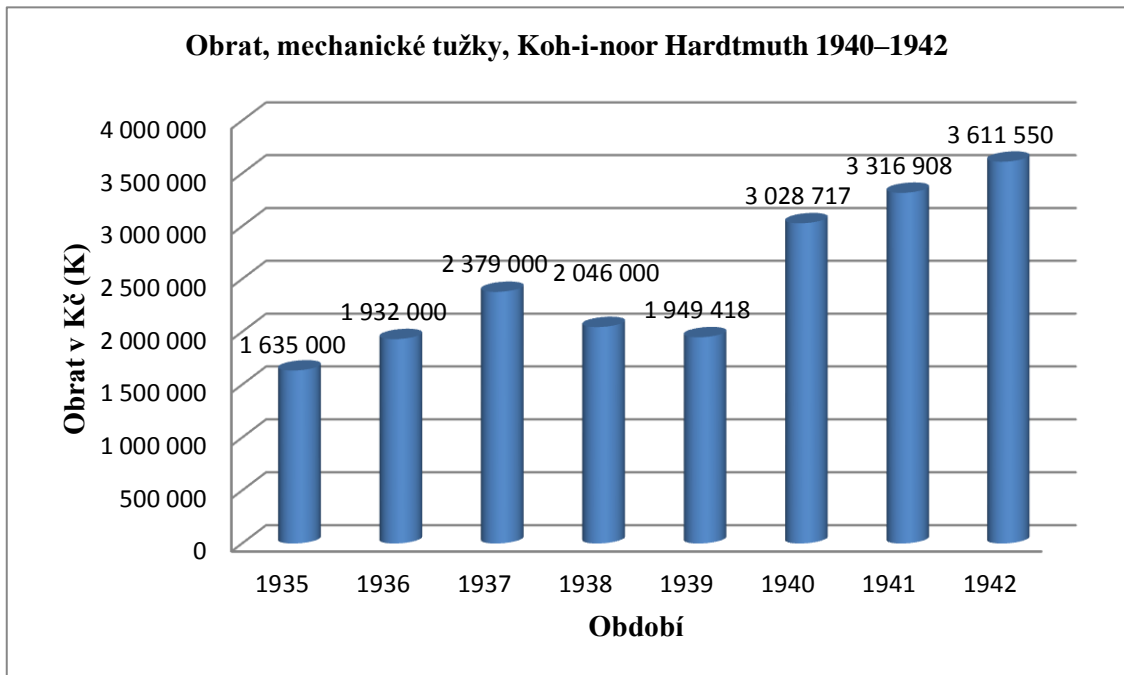


**Příloha č. 31:** Vývoj prodeje snímacích tužek Mephisto (Koh-i-noor Hardtmuth 1940–1942)

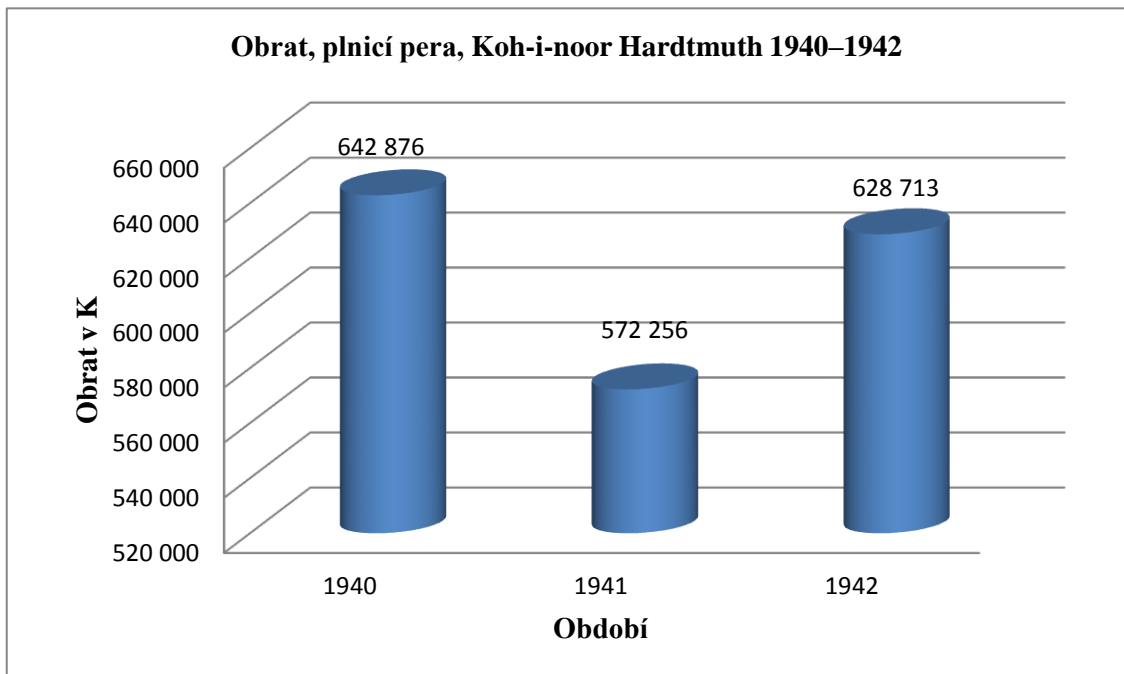




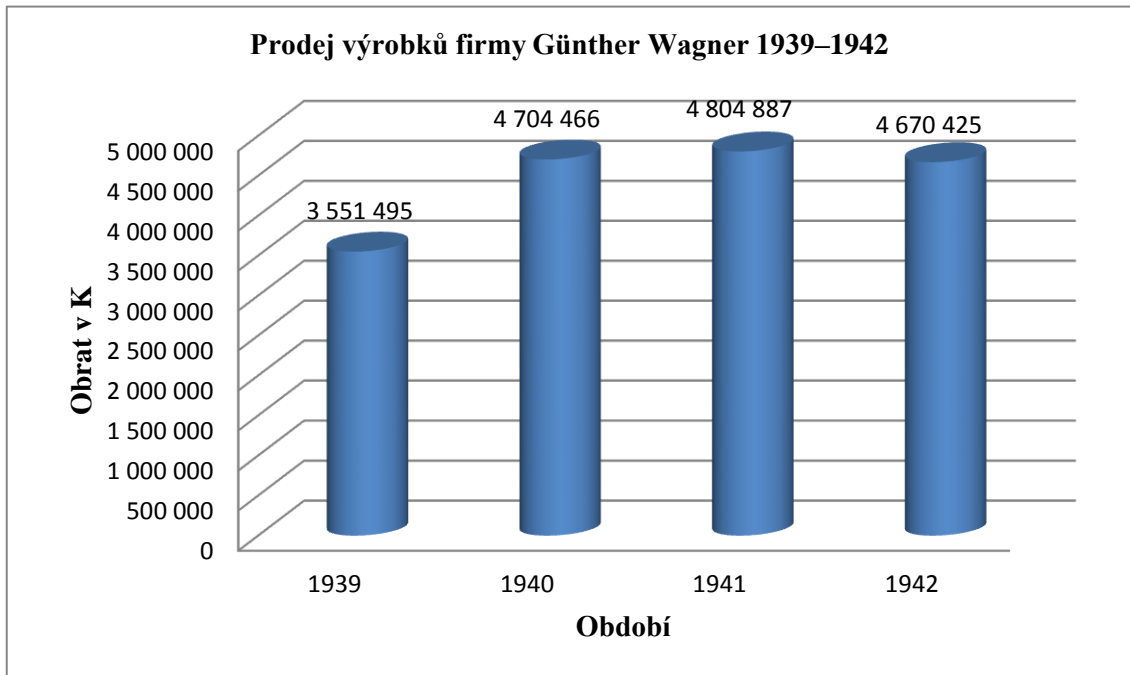
**Příloha č. 32:** Vývoj obratu u mechanických tužek (Koh-i-noor Hardtmuth 1935–1942)



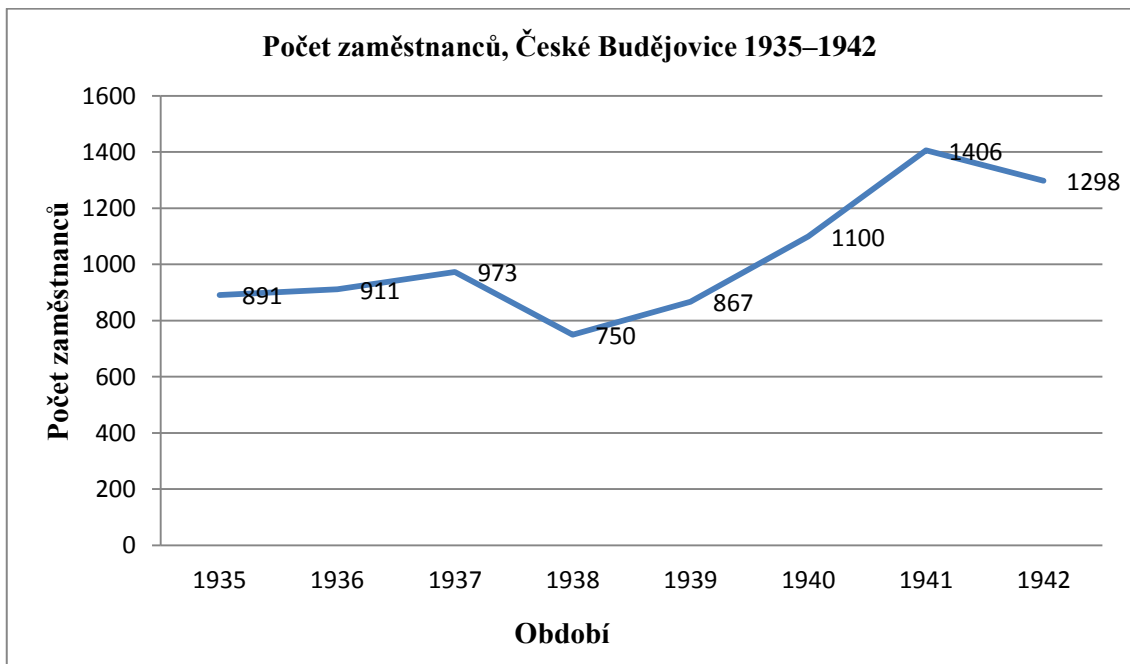
**Příloha č. 33:** Vývoj celkového obratu plnicích per (Koh-i-noor Hardtmuth 1940–1942)



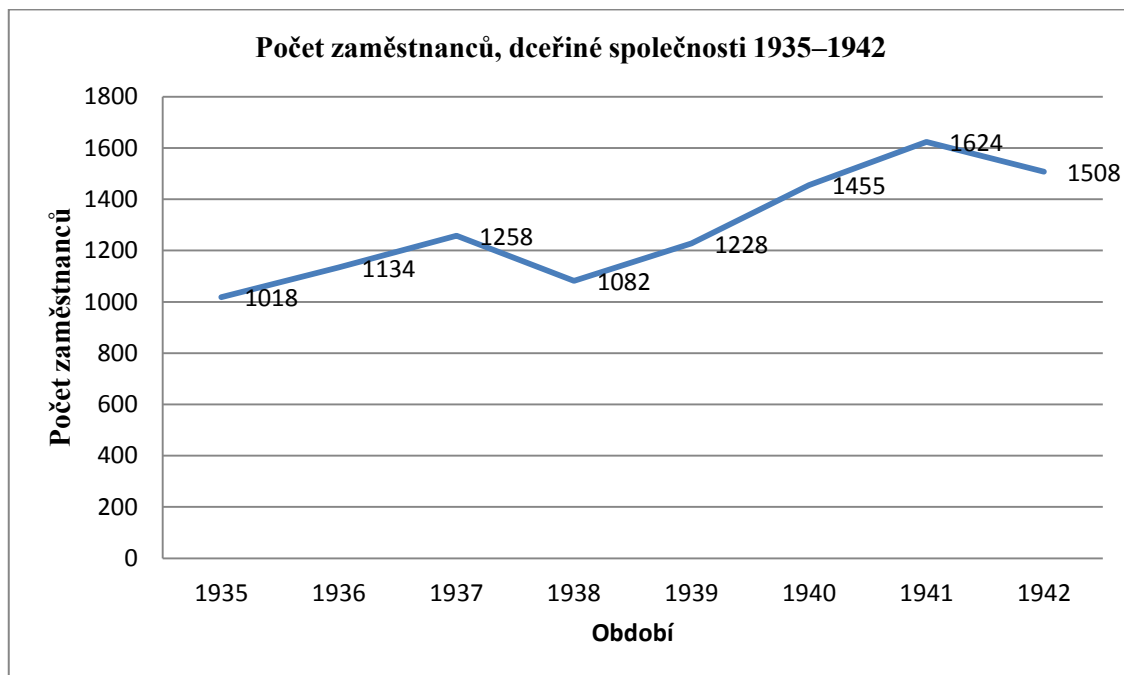
**Příloha č. 34:** Vývoj prodeje výrobků firmy Günther Wagner (Koh-i-noor Hardtmuth 1939–1942)



**Příloha č. 35:** Vývoj počtu zaměstnanců (Koh-i-noor Hardtmuth, České Budějovice 1935–1942)

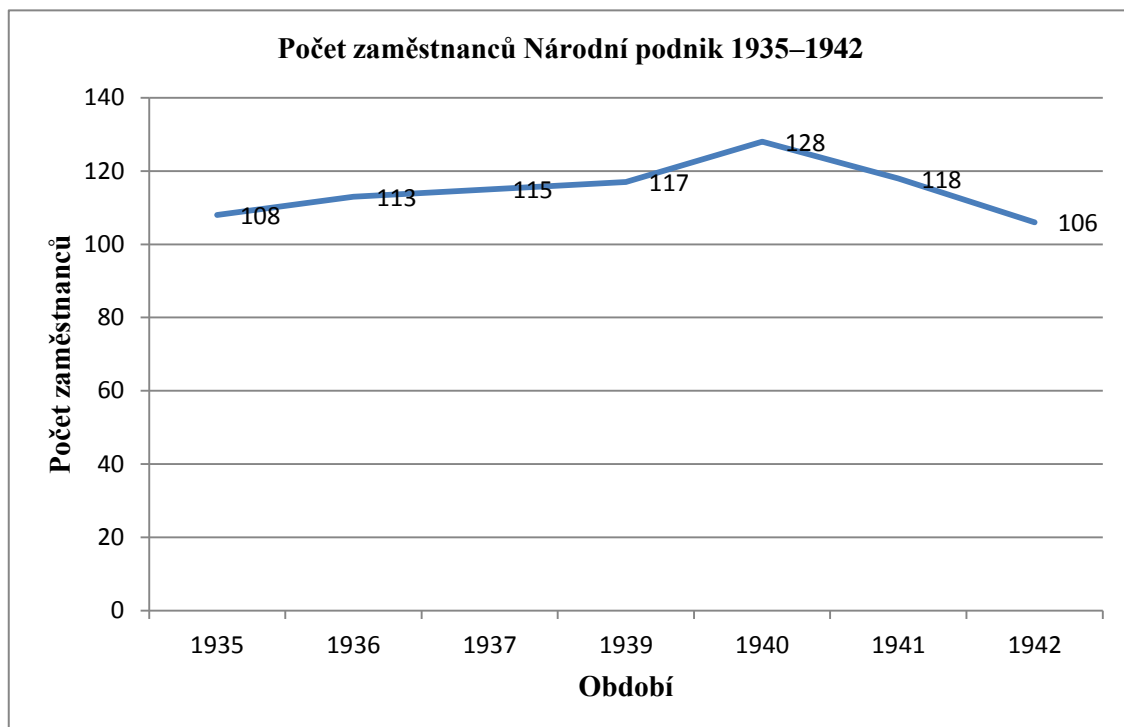


**Příloha č. 36:** Vývoj počtu zaměstnanců (Koh-i-noor Hardtmuth, dceřiné společnosti\* 1935–1942)

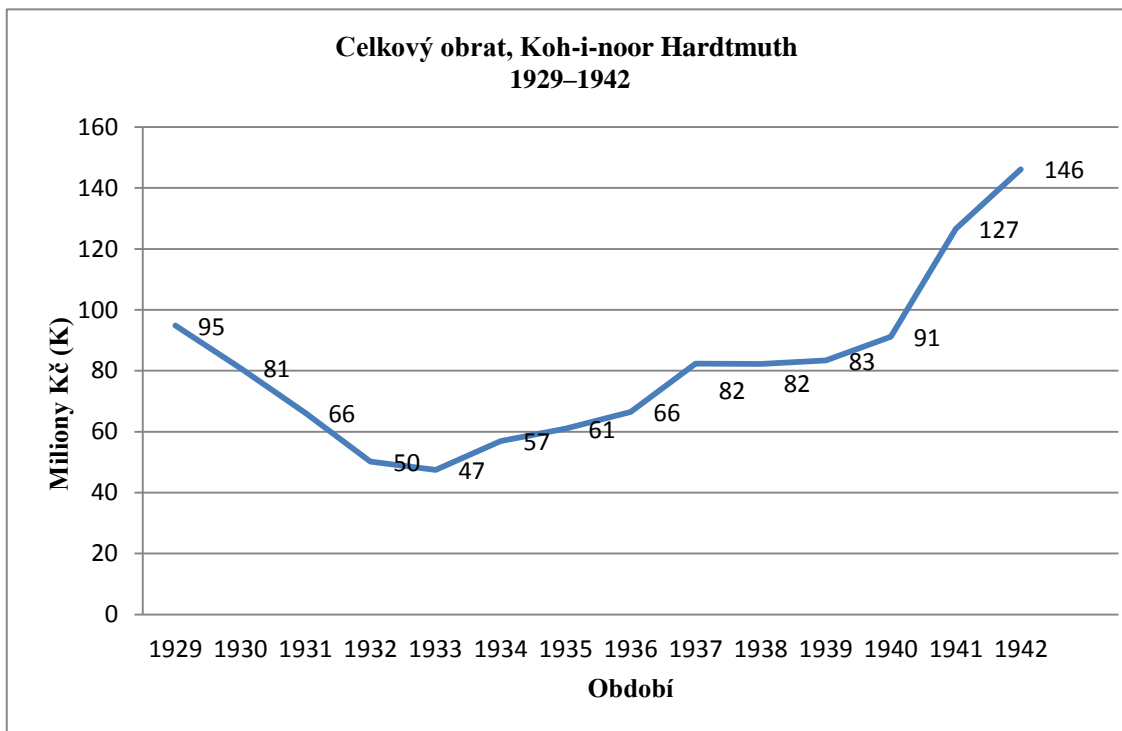


\*Od roku 1940 bez společnosti ve Velké Británii, od roku 1941 bez Bloomsbury v USA.

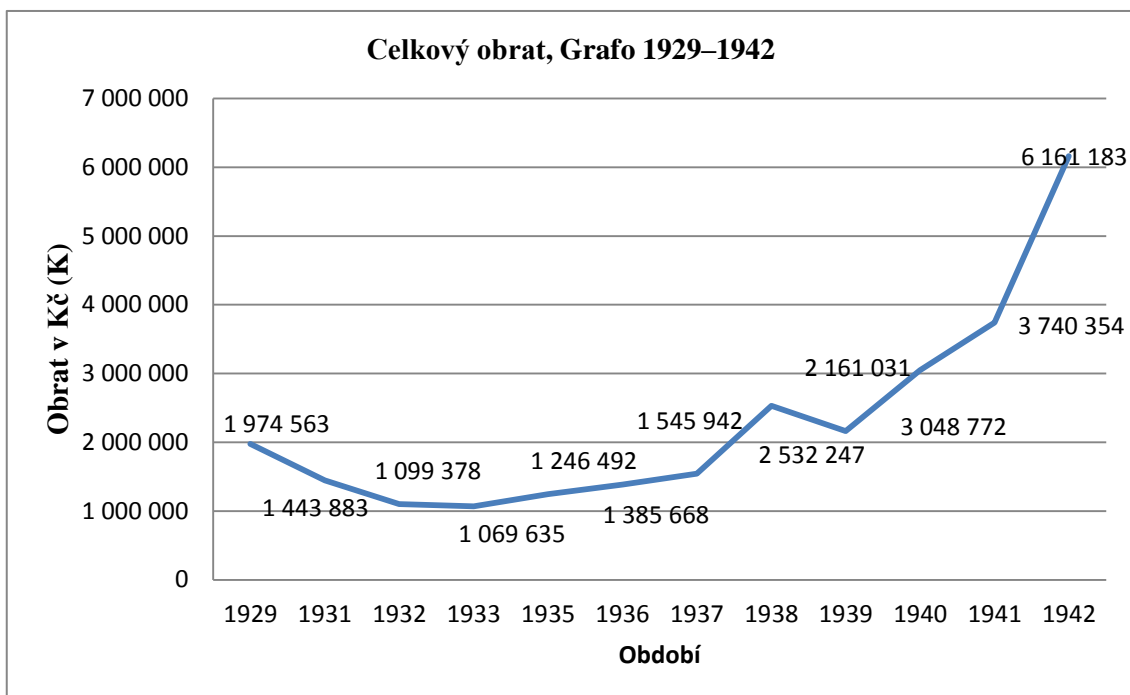
**Příloha č. 37:** Vývoj počtu zaměstnanců (Národní podnik 1935–1942)



**Příloha č. 38:** Vývoj celkového obratu (Koh-i-noor Hardtmuth 1929–1942)

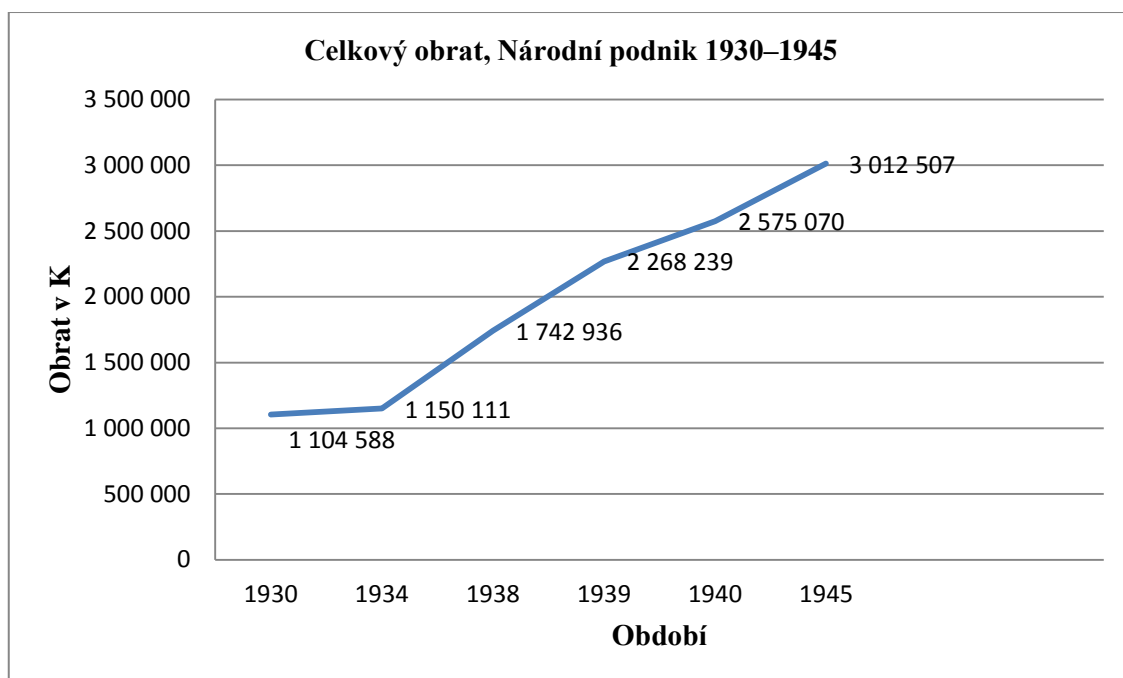


**Příloha č. 39:** Vývoj celkového obratu (Grafo 1929–1942)\*



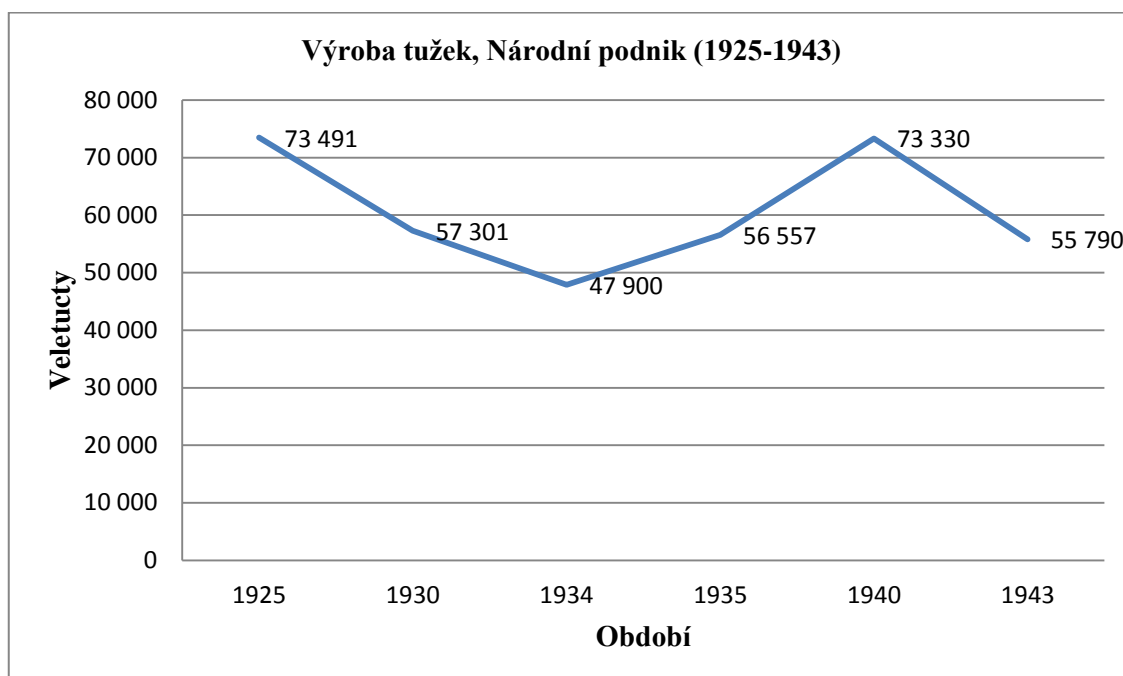
\* Bilance za roky 1930 a 1934 se nezachovala.

**Příloha č. 40:** Vývoj celkového obratu (Národní podnik 1930–1945)\*

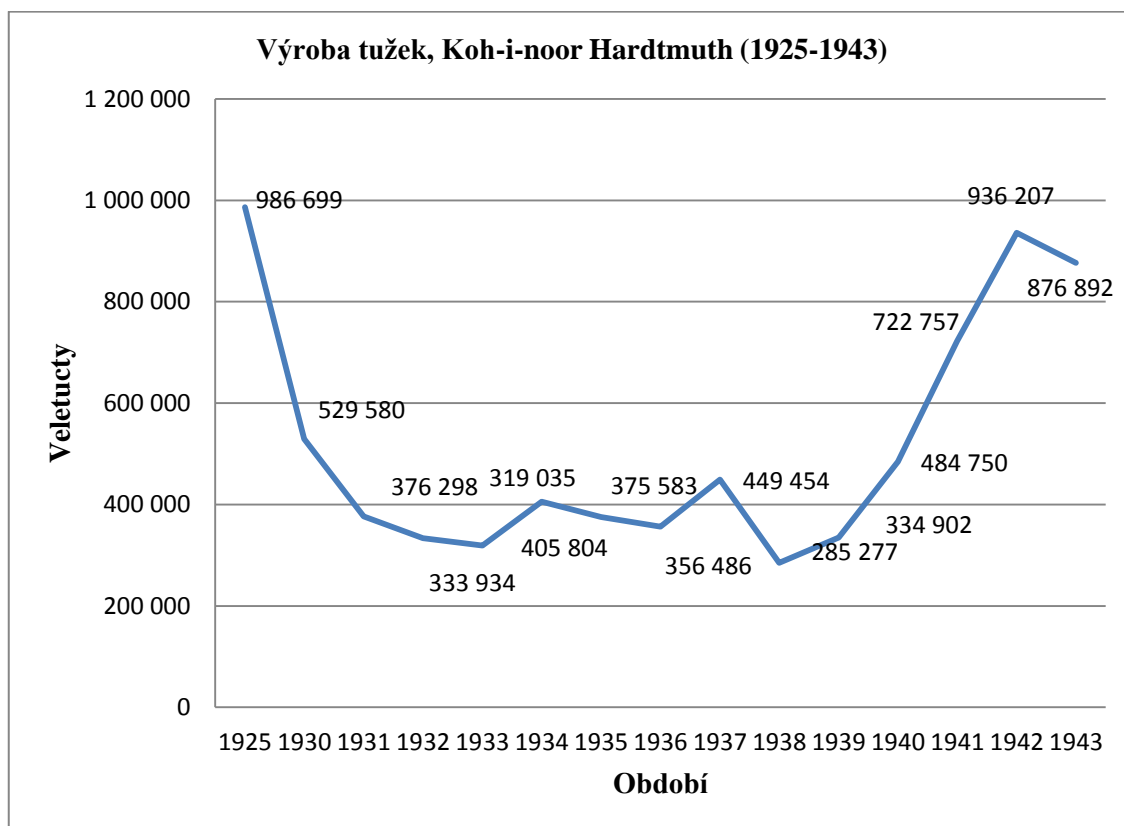


\*Bilance z chybějících let se nezachovala.

**Příloha č. 41:** Vývoj výroby tužek, Národní podnik (1925–1943)



**Příloha č. 42:** Vývoj výroby tužek, Koh-i-noor Hardtmuth (1925–1943)\*



\*Pouze centrála v Českých Budějovicích, bez dceřiných společností.

**Příloha č. 43:** Vývoj výroby tužek, Grafo (1937–1943)

