

Telefunken darf nicht sterben



AEG-Arbeiter auf Protestkundgebung (in Hannover), am Arbeitsplatz:Tausende werden aus der Lohnliste gestrichen

AEG: Weltfirma am Abgrund

SPIEGEL-Report über den Niedergang des traditionsreichen deutschen Elektrokonzerns

Wirtschaftsminister Otto Graf Lambsdorff nahm sich einen ganzen Vormittag frei, Finanzminister Hans Matthöfer scheute nicht die Autofahrt nach Frankfurt, und Bundeskanzler Helmut Schmidt griff immerhin zum Telefon: „Wie steht es, kommen Sie klar?“

Gefragt von der Bonner Polit-Prominenz war einer, der bis vor zwei Jahren noch dazugehört hat: Dresdner-Bank-Chef Hans Friderichs.

Der Banker sollte den besorgten Ex-Kollegen Auskunft geben über die AEG, ein Unternehmen, dessen Initialen fast ein Jahrhundert lang Synonym für deutsche Schaffenskraft und Ingenieurskunst waren.

Die Wahlstrategen der Koalition werden von der Schreckensvision geplagt, daß ausgerechnet im Wahljahr einer der renommiertesten Konzerne des Landes fallieren könnte. Die unvorstellbare Zahl von über 100 000 Arbeitsplätzen steht bei der AEG zur Disposition.

Erinnerungen werden wach an die Zusammenbrüche der Firmen Schlicker, Stinnes und Borgward in den frühen sechziger Jahren, die Massenentlassungen bei VW Mitte der siebziger; an die massive Staatshilfe für den Krupp-Konzern.

Doch Hans Friderichs, der im Januar den Aufsichtsratsvorsitz in dem demolierten Elektrokonzern übernimmt, beruhigte die Frager immer wieder:

„Der Fall AEG wird privatwirtschaftlich gelöst.“ Staatshilfe sei nicht gefragt.

Der Top-Banker machte den Politikern aber auch deutlich, daß Opfer nicht nur von den Kapitalgebern verlangt würden. Die AEG-Sanierung sei ohne Betriebsstillegungen und den Verlust von Arbeitsplätzen nicht zu machen.

Was das heißt, deutet sich schon an. In den AEG-Fabriken zwischen Wilhelmshaven und Konstanz werden die Betriebsleiter seit Wochen von fragenden Betriebsräten bedrängt.

In Essen, wo das Turbinenwerk AEG-Kanis stillgelegt werden soll, gingen 1000 Beschäftigte auf die Straße. In Hannover demonstrierten 3000 Arbeitnehmer gegen die Schließung eines Werks von AEG-Telefunken.

Doch ohne Massenentlassungen ist der Riese AEG, der mit einem Jahresumsatz von 14 Milliarden Mark und 154 700 Beschäftigten zu den ganz Großen der westdeutschen Wirtschaft zählt, kaum zu retten.

Das Renommier-Unternehmen, das daheim und in aller Welt kaum weniger bekannt ist als Bayer oder Siemens, Mannesmann oder Mercedes, ringt ums Überleben. Und wenn Konzernchef Walter Cipa nicht den Bittgang nach Bonn tun oder den Weg zum Konkursrichter einschlagen muß, dann hat er dies vor allem den Interessen und der

Kapitalkraft der bundesdeutschen Großbanken zu verdanken.

Denn am Beispiel AEG wollen die Banken den häßlichen Vorwurf widerlegen, der Staat sei der Reparaturbetrieb des Kapitalismus.

Sein „privatwirtschaftliches Sanierungskonzept“ für die AEG machte Bankchef Friderichs zum Thema eines streng vertraulichen Spitzengesprächs, zu dem er zusammen mit Deutschbankier Wilfried Guth für den 30. November die Vorstandschefs von rund einem Dutzend westdeutscher Unternehmen zu einem vertraulichen Plausch nach Frankfurt einlud. Zuvor schon, Ende der vergangenen Woche, brachten die Versicherungskonzerne Allianz und Gerling für ihren Großkunden AEG ein Notopfer. Zusammen mit etlichen der größten Zulieferer des Elek-trounternehmens verabredeten die Versicherer ein 300-Millionen-Schuld-scheindarlehen für die AEG, das statt der marktgängigen 8,5 nur mit fünf Prozent verzinst werden muß.

Weil es gilt, die Segnung der privaten Wirtschaft zu beweisen, haben sich die Banken- und Industriebosse in einer für Nachkriegsdeutschland einmaligen Aktion verschworen, den symbolträchtigen Konzern zu retten — koste es, was es wolle.

Und es wird viel kosten. Auf rund eine Milliarde Mark schätzen AEG-Kenner den Gesamtverlust des Unternehmens allein in diesem Jahr. Bei

einem Aktienkapital von 930 Millionen und einem Schuldenberg von geschätzt mehr als sieben Milliarden Mark müssen allein die drei Großbanken — die Deutsche, Dresdner und Commerzbank — mindestens eine halbe Milliarde Mark einschießen.

Die Bonner Regierenden mochten es gar nicht fassen, daß die Geldinstitute den Fall AEG so ganz ohne die übliche Amtshilfe regeln werden. Ob er denn nicht irgendwie dienlich sein könne, wollte Finanzminister Hans Matthöfer von Bankchef Friderichs wissen.

Friderichs' Wunschliste blieb bescheiden:

- ▷ Die Bundesregierung solle dafür sorgen, daß jetzt, „zu unpassender Gelegenheit“, Bonn der AEG nicht Forschungsgelder und Rüstungsaufträge streiche.

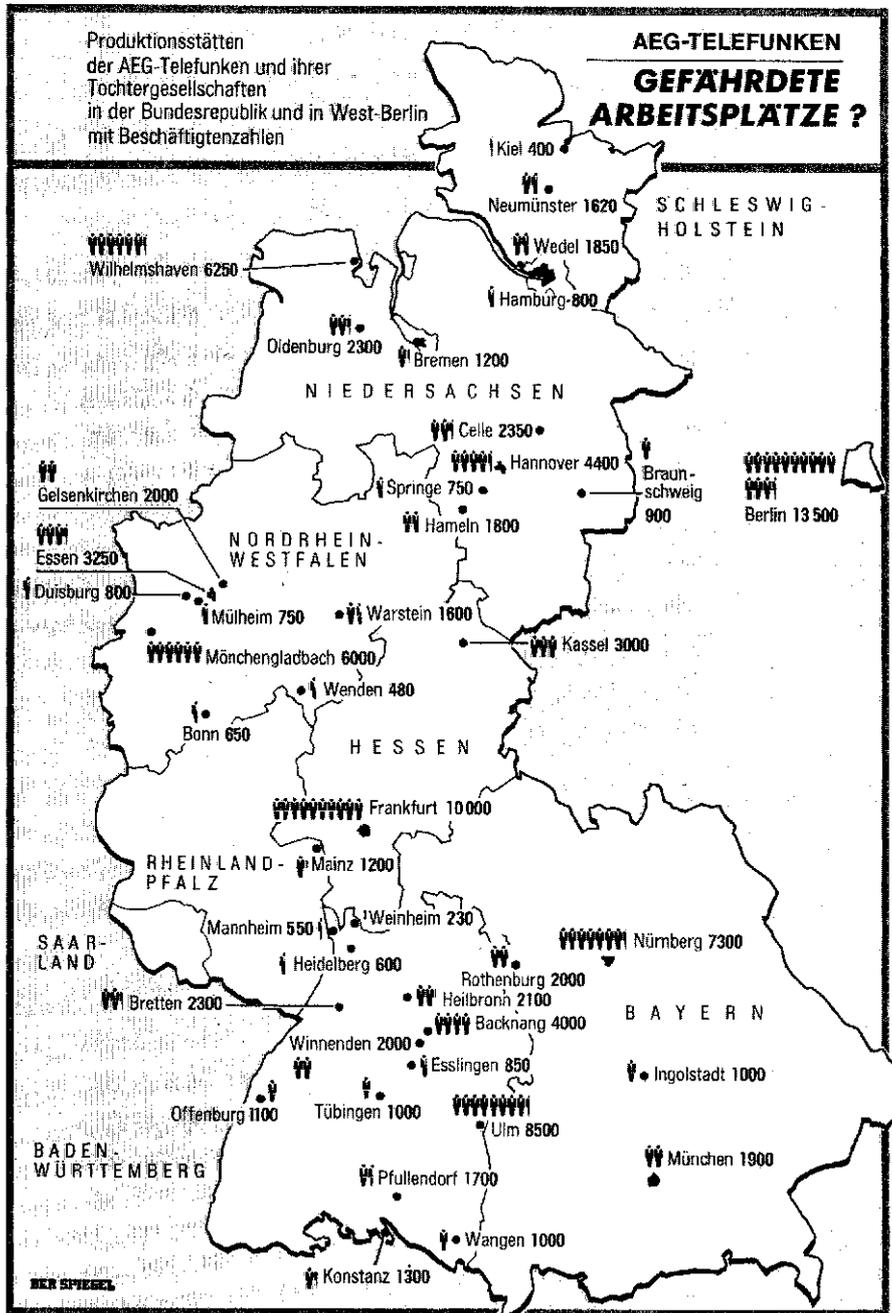
- ▷ Bonn könne ein großes AEG-Grundstück in Berlin für 80 bis 100 Millionen Mark kaufen (Matthöfer: „Geht in Ordnung“).

- ▷ Der Sozialdemokrat solle mit dem IG-Metall-Vorsitzenden Eugen Loderer reden und sich darum kümmern, daß die Gewerkschaften bei der anstehenden Sanierung nicht noch unnötig querschließen.

„Das wär's“, so schloß Friderichs, „von seiten der Banken.“

Doch Matthöfer war immer noch skeptisch: „Sind Sie sicher, daß Sie von uns keinen Pfennig brauchen?“ fragte er den ehemaligen Ministerkollegen. Darauf Friderichs, schon belustigt ob der bohrenden Fragerei, bündig: „Ja.“

Die Manager der Hochfinanz stehen nun erstmals allein für die geradezu



Herzlichen Glückwunsch

Zu einem DelSeY Kosmetikkoffer kann man gratulieren.

Ein wertvolles Geschenk – elegant in der Form, außergewöhnlich in der Qualität.

DelSeY
Europas großer Hersteller von Hartschalenkoffern
In allen guten Fachgeschäften.



abenteuerliche Serie von Fehlern ein, die von ihren Industrie-Kollegen an der Spitze des Elektrokonzerns über Jahrzehnte hinweg begangen wurden.

Es gehörte schon einiges dazu, eine Firma wie die AEG — ausgestattet mit einem glorreichen Traditionsnamen, tätig auf einem typischen Wachstums-Markt — dahin zu bringen, wo sie heute steht.

Daran jedenfalls ist wenig zu deuten: Nicht die Widrigkeiten der Weltmärkte, nicht Importe aus Billiglohnländern, auch nicht rapide Veränderungen der Kunden-Wünsche ließen den Konzern an den Rand des Abgrunds schliddern.

Der Fall AEG besteht vielmehr aus einer seltenen Häufung von Führungs-, Planungs- und Organisationsfehlern. Es war vor allem der Mangel an kaufmännischen Qualitäten, weniger an technischen, der den Konzern so tief absacken ließ:

Obwohl bei der AEG-Tochter Telefunken die bahnbrechende Erfindung des Pal-Farbfernsehens gelang, zählt die Unterhaltungselektronik heute zu den Minusmachern des Konzerns.

Obwohl die AEG den ersten Atommeiler der Bundesrepublik fertigte, ist die Firma heute völlig aus dem Atomgeschäft heraus.

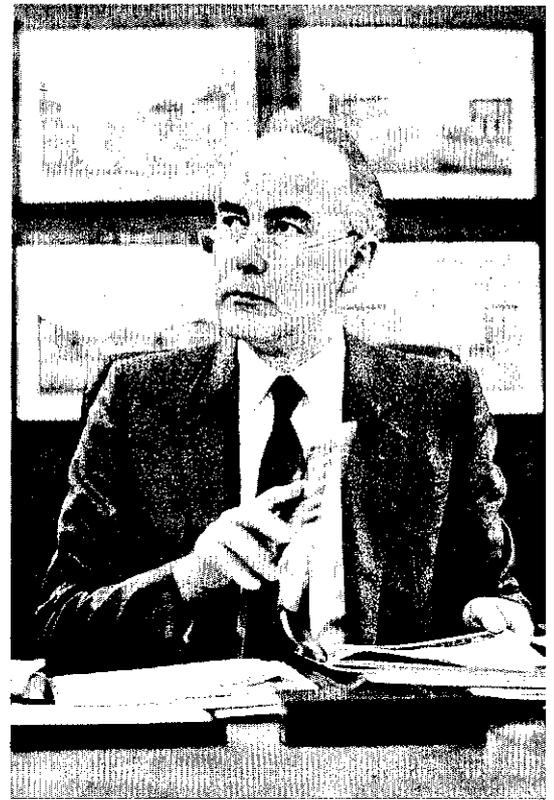
Und obwohl die AEG („Aus Erfahrung gut“) bei Haushaltsgeräten ein Kunden-Image wie keine andere deutsche Firma hatte, zählt auch die weiße Ware inzwischen zu den Verlustbringern.

Gescheitert, geradezu beispielhaft für Manager-Kurse, sind die AEG-Spitzen, weil sie kommandierten, statt zu delegieren; weil sie aufwendige Entwicklungen finanzierten, statt den Verkauf zu motivieren; weil sie noch auf Wachstum machten, als längst schon Konsolidierung geboten war.

Viel zu lange glaubten die AEG-Fürsten, den heutigen Branchen-Primus Siemens abhängen zu können. Im Größenrausch kauften sie, auf Pump, Unternehmen zusammen, die später nur noch Verluste produzierten. Und Millionen warfen sie für Großprojekte — etwa ein ambitioniertes Computer-Programm — aus, die schließlich nichts einbrachten.

Nach knapp zwei Dekaden klassischen Mismanagements, an dem die Banken-Kontrolleure im Aufsichtsrat gewiß nicht schuldlos waren, führt nun kein Weg an einer Total-Sanierung vorbei.

Die Lösung wird in jedem Fall teuer. Und ein durchschlagender Erfolg ist keineswegs sicher.



AEG-Helfer Matthöfer, AEG-Chef Cipa (o.)
„Was können wir tun?“

AEG-Retter Friderichs
Eine Milliarde von den Banken

kierskollegen und denen der Gewerkschafter.

Auf einer außerordentlichen Aufsichtsratssitzung am 24. Oktober präsentierten die Banker und der glücklose Vorstandschef Walter Cipa den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat der AEG das überfällige, dennoch nur in aller Eile und nur dürftig zusammengestellte Nothilfe-Programm.

Die Hausbanken der AEG sind danach bereit, die Bilanz des Konzerns mit einer Kapitalspritze von etwa einer Milliarde Mark zu sanieren.

Vorstandschef Walter Cipa fiel als Sanierungsbeitrag nur das äußerste Mittel ein. Sein Vorschlag: Entlassung von mindestens 13 000 der insgesamt 123 750 im Inland beschäftigten AEG-Werker.

Auf die Frage eines Arbeitnehmer-Vertreters, ob dies nach Jahren der Personalauskehrung dann auch wirklich das Ende der Entlassungswelle sei, konnte Personalchef Günter Jehmlich nur antworten: „Rationalisierung wird es wohl immer geben.“

An Opposition gegen den zweiten Teil des Sanierungsplans mangelt es in den Reihen der Gewerkschafter und bei den AEG-Betriebsräten denn auch nicht: „Wir können diesen Personalschnitt“, so IG-Metall-Vorstandsmitglied Georg Benz, „nicht hinnehmen.“ Dabei wird er längst praktiziert. Cipa hat, so wissen Insider, bereits an-

Das weiß auch Dresdner-Chef Friderichs, dessen Bank das meiste Geld in der AEG stecken hat, ganz genau. Monatelang sperrte er sich gegen das Ansinnen seiner Bankierskollegen von der Deutschen und der Commerzbank, er solle das Amt des Ratsvorsitzenden bei dem trudelnden Konzern übernehmen, die Sanierung energisch vorantreiben.

Als sich dann Anfang Oktober die Schreckensnachrichten aus dem Hause AEG häuften, als Tag für Tag klarer wurde, daß der seit Jahren kränkelnde Elektroriese im Koma lag, konnte Friderichs sich nicht länger wehren: Seine Bank ist aus Tradition das führende Kreditinstitut der AEG.

Für den talentierten Taktierer Friderichs wird der AEG-Job ein Balanceakt zwischen den Forderungen der Ban-

geordnet, die Lohnlisten konzernweit um zehn Prozent auszudünnen.

Auch den Finanz-Teil seines Notprogramms konnte Friderichs nur mit Fingerhakeln durchsetzen. Ursprünglich hatten die einheimischen Banker geplant, die mit rund sieben Milliarden Mark abnorm hohe Verschuldung der AEG durch einen teilweisen Forderungsverzicht aller Kreditgeber auf Normalformat zu drücken.

Doch etliche, insbesondere ausländische Banken waren dazu nicht bereit. Ein solcher Schritt, so ihre Drohung, hätte die sofortige Kündigung aller Kredite zur Folge, die sie der AEG eingeräumt haben. Das wäre praktisch der Todesstoß für das Unternehmen.

Damit blieb für Friderichs' Sanierungsmannschaft nur noch der Kapitalschnitt mit anschließender Wiederaufstockung des Aktienkapitals. Allerdings — dieser Schritt wäre wegen des

erwarteten Rekordverlustes in diesem Jahr ohnehin fällig gewesen. Eine Sanierung der AEG ist damit allein nie und nimmer zu schaffen.

Beim AEG-Kapitalschnitt werden die Aktien des Unternehmens im Verhältnis drei zu eins entwertet. Den Hauptverlust tragen dabei die rund 180 000 freien AEG-Aktionäre: Sie erhalten für drei alte AEG-Aktien nur noch eine neue.

Durch den Schnitt wird das Aktienkapital des Unternehmens von 930 auf 310 Millionen verringert. Der Differenzbetrag dient dazu, den Verlust, der sich im 1979er Rechenwerk der AEG auf einen Betrag von einer Milliarde Mark addieren dürfte, teilweise zu löschen — um 620 Millionen.

Im zweiten Schritt, so der Plan der Banker, wird das Aktienkapital im Verhältnis 1:1 um 310 auf 620 Millionen aufgestockt. Weil die Bankiers den Ausgabekurs der neuen Aktien auf 300



„So muß es klingen.“ sagte der gestrenge Herr Bach immer dann, wenn er von der musikalischen Qualität und Klangtreue einer Interpretation überzeugt war.

„So muß es klingen“, würde der gestrenge Herr Thomaskantor sagen, wenn er Play Bach über eine unserer „wohltemperierten“ Tonbandmaschinen hören könnte. So wahr er Johann Sebastian hieß.

AS 6000 — die Formel für höchste Ansprüche, Leistung und Qualität. Eine Tonbandmaschine der Spitzenklasse...

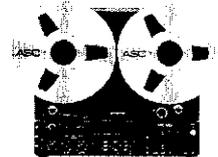
Bla, bla, bla, werden Sie jetzt denken, jeder lobt sein Produkt über den grünen Klee. Und was der alte Bach gesagt hätte, interessiert mich auch nicht.

Richtig. Deshalb überlassen wir jetzt unabhängigen Fachleuten das Wort. Den Testern der Zeitschrift HIFI-STEREOPHONIE, zum Beispiel. Auszüge aus dem Test HIFI 5/79:

„Die AS 6000 erwies sich als ideale Maschine für den anspruchsvollen HIFI-Gebrauch...“

„Zusammen mit günstigen Mischmöglichkeiten und vollwertigen DIN- und Cinchanschlüssen bietet bisher keine (!) Konkurrenzmaschine gleichwertige Möglichkeiten...“

Wenn Sie mehr und genaueres wissen möchten, schicken wir Ihnen gern den kompletten Test. Übrigens, unsere AS 5000 ist auch nicht von schlechten Eltern.



ASC
electronic

ASC electronic
8752 Hösbach
Seibelstraße 4
Telefon 0 60 21 5 30 21

Coupon:
DS 11/79

Bitte schicken Sie mir
 den Testbericht HIFI 5/79
 Prospektmaterial über die Tonbandmaschinen
 Händler-Nachweis



AEG-Produkte: Verluste im Geschäft mit Konsumartikeln

Prozent ansetzten (150 Mark für das Papier im Nennwert von 50 Mark), werden der AEG aus dieser Transaktion 930 Millionen frisches Kapital zufließen.

Den stolzen Preis von 150 Mark pro Aktie (Kurs der AEG-Aktie letzte Woche: 37 Mark) wird freiwillig kein Anleger entrichten. Zahlen sollen nach den Plänen der AEG-Saniierer die Banken gemeinsam.

Als sich Ende Oktober die Delegierten von rund 160 Banken zur großen Sanierungsrunde in der Frankfurter AEG-Hauptverwaltung trafen, brillierte AEG-Chef Walter Cipa mit einem seiner Manager-Hobbys, einem Lichtbild-Vortrag über die Zukunft der AEG. Finanzchef Horst Brandt refe-

Der stolze Beitrag der Großbanken ist letztlich auch der Tribut für eigene Fehlleistungen. Die Führung der AEG wurde in den letzten Mismanagement-Dekaden oft genug ausgewechselt, die drei Großbanken aber waren die ganze Zeit dabei. Kaum ein anderer deutscher Konzern hat sich so frühzeitig der Macht des Finanzkapitals bedient wie der Elektrizitäts-Gigant aus den Gründerjahren.

Von Banken und befreundeten Unternehmen pumpte sich der Berliner Kaufmannssohn Emil Rathenau 1883 die ersten fünf Millionen Mark zusammen, um den Deutschen die Segnungen von Thomas Alva Edisons Glühbirne nahezubringen. Banken und Finanzleute waren es, die Rathenau bei sei-

nem fulminanten Aufstieg zum Strom- und Lichtversorger der Nation behilflich waren.

Während der ergraute Werner von Siemens, bis dahin absoluter Herrscher über die Elektrizität im Lande, seine Familienfirma eher betulich steuerte, nutzte der agile Rathenau die Chancen des Kapitalismus.

Er steckte die fremden Gelder in eine genormte Massenfertigung, und schon zur Jahrhundertwende beschäftigte die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft 17 000 Menschen, mehr als Siemens.

So rasch der Aufstieg war, so hart bekam es die AEG zu spüren, als die Mächtigen der Wirtschaft dem Konzern ihr Wohlwollen entzogen. Rathenaus Sohn und Nachfolger Walther trat nach dem Ersten Weltkrieg für Reparationen der deutschen Industrie ein. Vergrätzte Großindustrielle wie Stinnes und Krupp vergaben ihre Aufträge daraufhin lieber an Siemens. Die AEG fiel entscheidend zurück.

Stärker noch trafen die Zerstörungen des Zweiten Weltkrieges die AEG in dem ständigen Konkurrenzkampf. Gut 80 Prozent der AEG-Produktionsstätten gingen verloren, durch Bomben oder neue Grenzen.

Der Wettbewerber dagegen hatte seine „Siemensstadt“ im Westen Berlins hochgezogen. Sie blieb dem Unternehmen, wenn auch zerbombt, erhalten. Zudem verfügte Siemens aus der Verbindung zu dem Nürnberger Ingenieur Siegmund Schuckert über beträchtlichen Werksbesitz in Süddeutschland.

Zwei altgediente AEG-Manager mühten sich nach dem Krieg, den Konzern, allen Mißlichkeiten zum Trotz, wieder aufzurichten: der Regierungsbaurat a. D. Friedrich Spennrath als



AEG-Gründer Emil Rathenau: Start mit fünf Millionen Mark

rierte über die Finanzen, und Dresdner-Bank-Vorstand Meier-Preschany schilderte die Konsequenzen für die Banker.

„Hat irgend jemand Bedenken?“ fragte am Ende Dresdner-Chef Friedrichs. Man hatte: Unter den kleineren Banken setzte ein ziemlich unfeines Gerangel darüber ein, wieviel neue AEG-Aktien die einzelnen Häuser übernehmen sollten.

Eine endgültige Einigung war auch in der vergangenen Woche nicht geschafft. Allerdings fanden die drei Großbanken in den Landesbanken unter Führung der Westdeutschen Landesbank einen mächtigen Verbündeten: Die öffentlich-rechtlichen Institute sind bereit, sich mit 24 Prozent an der Kapitalerhöhung zu beteiligen.

Damit übertrifft das Sanierungsoffer der öffentlichen Hand selbst die Quote der Dresdner Bank von 19 Prozent. An dritter Stelle liegt die Deutsche Bank mit 15 Prozent; auf dem vierten Platz folgt die Commerzbank mit acht Prozent.



Gründer-Sohn Walther Rathenau: Streit mit der Großindustrie



AEG-Chef Boden
Alles ging von selbst

Vorstandschef und sein Stellvertreter Hans Boden, ein Oberregierungsrat außer Diensten.

Als Spennrath 1956 in den Aufsichtsrat wechselte, übernahm Boden die Geschäfte. Der erste AEG-Mann gefiel, so rühmte später die „FAZ“, besonders durch seine „leichte Hand“. Das war wohl auch die angemessene Zügelführung. Im Boom der frühen Nachkriegsjahre ging nahezu alles wie von selbst.

Trotzdem machte Boden mindestens einen schweren Fehler. Im Rausch der flotten Inlandsgeschäfte vergaß er, die Exporte rechtzeitig in Schwung zu bringen. Während die Siemens-Manager frühzeitig in fremden Ländern expandierten, sank unter Bodens Regie bei der AEG der Anteil des Auslandsgeschäfts von 22 auf 15 Prozent.

Dennoch — alles, was nach Boden kam, war für die AEG viel schlimmer. Und es kamen viele. Acht verschiedene Vorstandschefs dirigierten nach dem Krieg den Konzern. Konkurrent Siemens kam mit drei Topleuten aus.

Die wechselnden AEG-Regenten hatten eines gemeinsam: Jeder machte alles ganz anders als sein Vorgänger. Und jeder steuerte den Konzern tiefer in die Krise. So wurde die Geschichte der Nachkriegs-AEG zur Geschichte ihrer Manager.

Der sanfte Ex-Diplomat Boden hatte den stillen Bayern Hugo Bäurle zu seinem Nachfolger gekürt. Als Bäurle jedoch nach zehn Monaten starb, war der Aufstieg des ehemaligen Wehrwirtschaftsführers Hans Heyne nicht mehr zu bremsen.

Der polternde Erfolgsmensch, beim damaligen AEG-Großaktionär General

Electric in die Lehre gegangen, sorgte sogleich dafür, daß die bislang eher kollektiv zusammenwirkenden AEG-Oberen streng auf ihre Plätze verwiesen wurden.

Von der neuen Organisation erhoffte sich Heyne ein stärkeres Engagement der einzelnen Topleute. Die gute Idee hatte nur einen Haken: Der autoritäre Boß („Die AEG wird schärfer an die Strippe genommen“) ersticke Kreativität und Selbstbewußtsein seiner Unterführer. Die Vorstandskollegen liefen im hausinternen Sprachgebrauch unter der Bezeichnung „Heynes Würstchen“.

Die gedeckelte Mannschaft konnte Heyne nicht bei seinem ehrgeizigen Versuch unterstützen, den alten Konkurrenten Siemens zu überflügeln. Und



AEG-Chef Heyne
Kreativität erstickt

darauf hatte er sein ganzes Sinnen gerichtet.

Stets trug Heyne einen Zettel mit den täglichen Börsenkursen der beiden Giganten in der Tasche und feuerte seine Mannen an: „Bald haben wir sie.“

Aber als Heyne Anfang 1965 vom AEG-Vorstand in den Aufsichtsrat wechselte, hatte er Siemens immer noch nicht. In den folgenden Jahren zog der Koloß aus München immer weiter davon.

Dabei halfen die ständigen Machtkämpfe an der AEG-Spitze. Die Banken setzten gegen Heynes Willen den ehemaligen Finanzchef des Chemiekonzerns Hoechst, Berthold Gamer, auf den Chefessel.

Heyne machte, als Aufsichtsratschef, dem Nachfolger das Leben so schwer, daß der nach elf Monaten verbittert

aufgab. Für Heyne war die Sache klar: „Wenn einer versagt, muß er gehen.“

Das fanden auch die Banken. Sie drängten Heyne nach dem Eklat aus dem Aufsichtsrat und holten den AEG-Altvorderen Hans Boden aus dem Ruhestand.

Der Pensionär freilich hatte mit der Auswahl des neuen Chefs, des AEG-Oldtimers Hans Bühler, eine unglückliche Hand: Bühler kultivierte den AEG-eigenen Aufhol-Wahn gegenüber dem Konkurrenten aus München.

In der zwanghaften Verfolgung von Siemens kaufte Bühler nahezu wahllos Firmen dazu. Von 1967 bis 1971 warf die AEG für Investitionen und Firmenaufkäufe schmucke 2,8 Milliarden Mark aus.

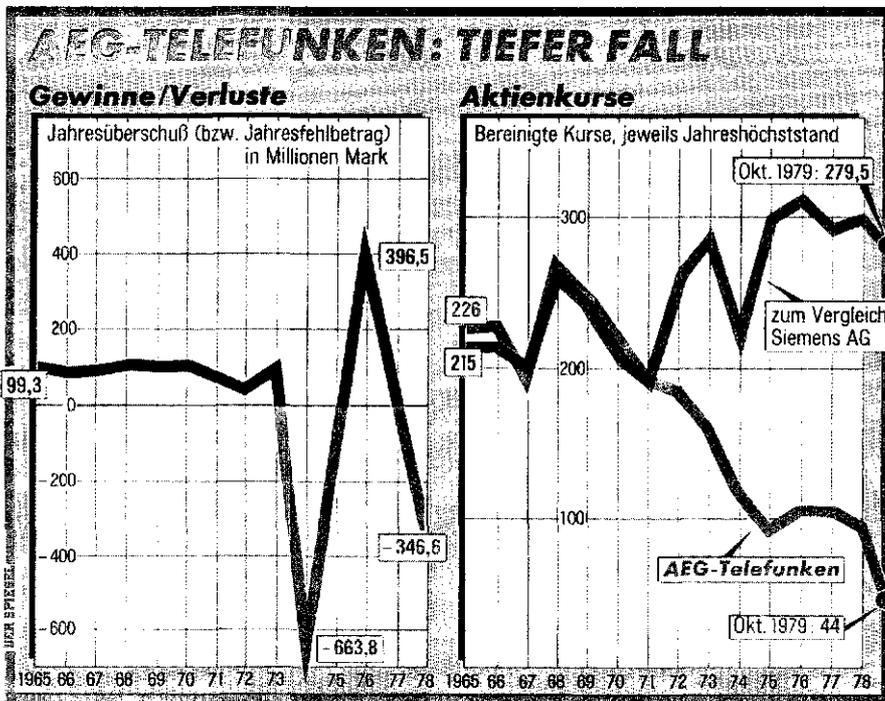
Die großzügige Expansion wurde zu vier Fünfteln mit gepumptem Geld bezahlt. Anfang der siebziger Jahre rechnete Finanzchef Johannes Semler erschrocken nach, daß die neuen Schulden mehr Zinsen kosteten, als die Investitionen an Renditen einbrachten. Der Hausgeräte-Experte Bühler hatte nämlich das viele Geld vor allem in die Fertigung eher hausbackener Produkte gesteckt, die wenig Gewinn abwarfen.

Die weltweit gerühmte Entwicklung des Pal-Farbfernsehensystems durch Walter Bruch, einen Ingenieur der AEG-Tochter Telefunken, brachte der Firma zwar viel Ansehen, aber wenig Geld. Die Konkurrenz honorierte den Erfindergeist mit Lizenzgebühren, und bald tobte ein heftiger Wettbewerb.

Ungerührt von der Konkurrenz, strebten die AEG-Oberen jedoch immer noch danach, die Größten im Farbfernsehgeschäft zu werden. Für 70 Millionen Mark erwarb Bühler von



AEG-Chef Gröbe
Kosmetik an der Bilanz



General Electric die Fernsehfirma Kuba.

Die Amerikaner waren über den Abgang sehr froh. Warum, das wurde auch der AEG bald klar: Die unrentable Fabrik wurde stillgelegt.

Weit schlimmer noch endete der AEG-Ausflug in das vermeintliche Geschäft der Zukunft. AEG-Mann Bühler holte — im Glauben, eine unternehmerische Pioniertat zu vollbringen — den Auftrag zum Bau des Kernkraftwerks Würgassen über. Er bescherte damit der AEG einen Geschäftszweig, der in den folgenden Jahren die schier unvorstellbare Summe von 1,2 Milliarden Mark aus dem Konzern sog.

Im Wettrennen mit Siemens hatten die AEG-Leute übereilt zugeschlagen. Ihre Techniker mußten den Würgassen-Meiler bauen, bevor er produktionsreif entwickelt war. Immer neue technische Defekte des gelobten Energiespenders verschlangen über 200 Millionen Mark.

Unbeeindruckt von derlei Widrigkeiten, lieferte die AEG noch sechs weitere Meiler des Würgassen-Typs aus. Als der Konzern das unglückselige Geschäft schließlich fallenließ, mußten noch mehrere hundert Millionen Mark für Atom-Risiken in der Bilanz zurückgestellt werden.

Hans Bühler konnte die Last des Kernkraft-Desasters der nachfolgenden Generation weiterreichen. Er ging 1970 in Pension und durfte nach alter AEG-Tradition fortan als Aufsichtsratschef seinen Nachfolger kujonieren.

Etwa so: Der Geschäftsbericht des nächsten Jahres, ursprünglich im roten Umschlag gewandet, wurde auf Bühlers Veranlassung eingezogen und gelb gestaltet.

Es half alles nichts. Bühler-Nachfolger Hans Groebe führte den Konzern endgültig an den Rand des Ruins. Schon mit der Wahl des neuen Generals griffen die verantwortlichen Bankiers im Aufsichtsrat wieder, und diesmal entscheidend, daneben.

Dem gelehrten Juristen Groebe hatten — wie seinem Vorgänger — 35 Jahre AEG den Blick verengt.

Als Leiter der Abteilung „Technisches Liefergeschäft“ war der neue Chef des Acht-Milliarden-Konzerns mit Herstellung und Verkauf von Kabeln, Leitungen und Zählern befaßt.



Friderichs-Vorgänger Ponto
Den falschen Mann geholt?

Ausgerechnet dieser Mann sollte nun den Anschluß an die technologisch weit enteiltete Konkurrenz schaffen.

Er schaffte es natürlich nicht. Bei der Rechen- und Schreibmaschinenfabrik Olympia, die viel zu spät auf die Automatisierung der Büros umschaltete, wurde der Anschluß an die neue Elektronik verpaßt. Im Großcomputer-Geschäft gab die AEG auf, nachdem 90 Millionen Mark verwirtschaftet waren. Da sollte wenigstens in der Unterhaltungs-Elektronik ein großer Coup gelandet werden.

AEG-Ingenieuren war es gelungen, mit der sogenannten Bildplatte ein modisches Beiwerk zu den Fernsehern zu entwickeln. Auf einer Art Schallplatte hatten die Techniker Bild und Ton gespeichert, fertig zum Anschluß an einen Fernsehapparat.

„Hier wenigstens steht die ganze Welt Schlange“, jubelte Groebe hoffnungsfroh. Doch nach dem Durchbruch der Video-Recorder, auf deren Entwicklung die AEG-Konkurrenten gesetzt hatten, redete eigentlich nur noch die AEG von der „spektakulären Erfindung“ (Groebe).

Um die Talfahrt des Konzerns zu vertuschen, griff Groebe schließlich zu allerlei kosmetischen Bilanz-Tricks. So verteilte der Konzern jahrelang aus der Substanz stattliche Dividenden. Als Groebes Retuschen sichtbar wurden, entschuldigte sich der Herr über 170 000 Arbeitsplätze: „Das muß ich doch tun. Daran hängt bei den Banken meine Position.“

Bis zum Frühjahr 1975. Dann endlich fand sich ein Banker, der Groebe und die AEG trennte. Der später von Terror-Desperados ermordete Dresdner-Bank-Chef Jürgen Ponto schwang sich zum Aufsichtsratschef der AEG auf.

Doch auch Ponto machte einen entscheidenden Fehler: Er holte Walter Cipa, bis dahin Chef des Energie-Konzerns Gelsenberg.

Hoffnungen auf eine baldige Genesung des schwer angeschlagenen Konzerns deutete Sanierer Cipa kurz nach Dienstantritt nur vage an: „Die Aufnahme einer Dividendenzahlung wird frühestens für 1978 oder 1979 möglich sein.“

Als Hauptursache für den Niedergang des einstigen Weltkonzerns machte Cipa, durchaus korrekt, das Mismanagement seiner Vorgänger aus:

Die Situation der AEG-Telefunken ist die Folge einer über viele Jahre grundlegend mangelhaften Personalpolitik. Die Tatsache, daß ohne ein geeignetes Führungsinstrumentarium und fortwährend ohne eine fundierte geschäftspolitische Zielsetzung für das Gesamtunternehmen gearbeitet worden ist, leitet sich von dieser Tatsache ab.

Sein Urteil, daß sich die AEG „hart am Rande eines Kollapses entlangbewegt“, belegte der neue Mann mit Da-

Man fragt nach

TRAVELLER

City- Attaché

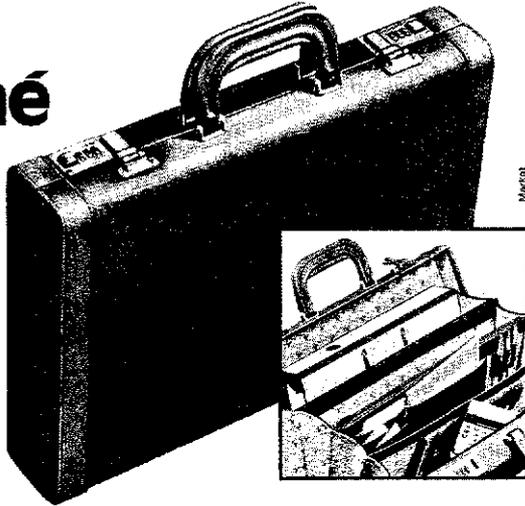
aus **Echt
Wasserbüffel-
Leder**

Aktenkoffer im internationalen Stil.
2 Zahlenschlösser,
4 Fächer und
Reißverschluss-Innenteil.
Ausstattung für Rechner,
Planer, Schreibgeräte,
Credit/Visitenkarten etc.



Qualität hat einen Namen
TRAVELLER

Jean Weipert GmbH
Postfach 3045
6052 Mühlheim/Main



Bitte informieren Sie mich über die nächstgelegenen Lederwaren-Fachgeschäfte, die TRAVELLER führen.

COUPON

Name _____

Straße _____

Ort _____



Wenn Sie Ihre Tabellen mit links schreiben...



MICROFIX

Feinminen-Schreiber mit
0,5 mm Hi-Polymer-Mine im vollgleitenden Führungsröhrchen.
Zuverlässig und langlebig durch Präzisions-Metall-Mechanik.

Im Schreibwaren-Fachhandel und in den Fachabteilungen
der Warenhäuser.

STAEDTLER
PRÄZISION IST UNSERE QUALITÄT

ten aus der nie veröffentlichten AEG-Weltbilanz.

Danach war im Zeitraum von 1966 bis 1975 das Fremdkapital von 2,4 auf 9,33 Milliarden Mark emporgeschwollen. Die Eigenkapitalquote schrumpfte im selben Zeitraum von 38 auf 13 Prozent.

Als Ergebnis seiner Strukturanalyse eröffnete Cipa dem Aufsichtsrat, daß die AEG 81 Prozent ihres Umsatzes in genau jenem Bereich der Elektroindustrie mache, der das niedrigste reale Marktwachstum aufweise — im Geschäft mit Konsumgütern und der alt-hergebrachten Starkstromtechnik.

Nun sollte alles ganz anders werden. Und dazu bedurfte es erst mal der unumschränkten Alleinherrschaft des Walter Cipa: Durch den „Aufbau eines pyramidalen Führungskaders“ (Cipa) sollten praktisch alle Entscheidungen nur an der Spitze, nämlich vom obersten Chef selbst, getroffen werden.

Für die eigentliche Sanierungsarbeit teilte Cipa die AEG-Aktivitäten in ein „Kern“- und ein „Restportfolio“ ein.

Zu den Arbeitsgebieten des Kernportfolios zählte er die heutigen Unternehmensbereiche Energie- und Industrietechnik sowie Nachrichten- und Verkehrstechnik. Diese von Cipa als zukunftsfruchtig erkannten Zweige sollten besonders gepflegt werden.

Den großen Rest, nämlich die Bereiche Serienprodukte (herkömmliche elektrische Kleinartikel, TV-Röhren, Bauelemente), Konsumgüter (Waschmaschinen, Herde, Kühlschränke, TV, Radio) und den Bereich Bürotechnik (Olympia Werke), gab Cipa ebenso wie den Turbinenhersteller AEG-Kanis zum Verkauf frei. Walter Cipa befand, daß sich damit in Zukunft nicht mehr genug Geld verdienen lasse. Doch so einfach war das nicht mit dem Verkaufen.

Für die Übernahme der Unterhaltungselektronik verhandelte Cipa mit der Bosch-Tochter Blaupunkt, ohne Erfolg. Die Olympia Werke sollten erst an Triumph/Adler, dann an Honeywell Bull (Frankreich) gehen, beide winkten ab. Bei AEG-Kanis sollte ein US-Konzern einspringen, bei den Serienprodukten ein japanisches Unternehmen. Auch diese Verhandlungen scheiterten.

Erst im August dieses Jahres wurde Cipa wenigstens eines seiner Probleme los: Frankreichs Elektrokonzern Thomson-Brandt übernahm die Mehrheit an den in Ulm angesiedelten Bildröhren-Werken des Unternehmensbereichs Serienprodukte.

Die Rückschläge beim Ausverkauf der traditionell bedeutendsten Geschäftssparten des Unternehmens brachten Cipas Sanierungspläne völlig durcheinander. Denn mit Erlösen „aus Block- oder Teilverkäufen hauptsächlich aus dem Serien- und Konsumgüterbereich“ (Cipa) sollte die abnorm hohe Verschuldung der AEG abgebaut werden.

Das Gegenteil trat nun ein: Die Konsumgüter-Bereiche produzierten immer höhere Verluste. Und weil die Verschuldung anstieg, statt zu schrumpfen, drückten die Zinslasten den Konzern. Zuletzt wuchsen die roten Zahlen wie eine Springflut.

In die Miesen rutschte auch der von Cipa besonders gehätschelte Bereich der Energietechnik. Nur die Nachrichtentechnik, die zu 80 Prozent von Wehr- und anderen Staatsaufträgen profitiert, blieb bis heute über der Null-Linie.

Für die AEG und Walter Cipa verhängnisvoll war zudem, daß nach dem Tod Jürgen Pontos dem äußerst beredamen und hochintelligenten Cipa im Aufsichtsrat niemand mehr Widerstand bieten konnte. Der Rat akzeptierte jedesmal wieder Cipas Erklärungen für neue Millionenverluste und ließ sich stets überzeugen, daß allein der AEG-Chef das Richtige tat, daß allein Walter Cipa die Sache schon richten werde. Als Kontroll- und Aufsichtsgremium versagte der AEG-Rat über Jahre hinweg total.

Wer so wenig Erfolg hat wie Cipa mit der AEG, sucht die Verantwortung gern bei anderen abzuladen.

„Es zeigt sich“, schrieb Walter Cipa am 8. März 1979 in einer umfangreichen Rechtfertigungs-Epistel an seinen Aufsichtsratsvorsitzer Bernhard Timm, „daß die von mir immer wieder als Kernproblem bezeichnete Personalproblematik wesentlich größer ist, als es selbst von mir angenommen wurde.“

Die Führungskrise aber ist vom Meister selbst gemacht. Der gelernte Geologe und ehemalige Amateurboxer Cipa verstand es nicht, das durch ständige Rückschläge entmutigte Führungskorps des Konzerns zu aktivieren.

Im Gegenteil: Unter dem autoritär dirigierenden Cipa räumten Manager aller Führungsebenen gleich scharenweise ihre Posten. Wer blieb, weil er nichts Besseres fand, duckte sich verschreckt vor der alles dominierenden Figur in der Frankfurter Zentrale.

Cipa blähte sein Lieblingsspielzeug, das sogenannte Lenkungsinstrumentarium, zu einer aberwitzigen Bürokratie auf, die das übrige Management zu Handlangern degradierte.

Mehr denn je wurde die AEG ein Beleg dafür, daß die Bürokratie des Staates und die Administration von Großkonzernen vieles gemeinsam haben.

Durch Cipas vielstufigen Instanzenzug schleppen sich aktuelle Geschäftsentscheidungen mühsam zur Spitze hoch und noch langsamer zurück zur Basis.

Ganze Stäbe und die Manager vor Ort bosseln unentwegt an Planungs- und Berichtsanforderungen, die von der Zentrale ständig angemahnt werden. Dicke Bände von Formularen fallen auch noch bei den kleinsten der



DUSCHOJET^{*}

... der Kreislauftrimmer.

**Dusch Dich frei.
Mit DUSCHOjet.
Prickelnd – lebendig –
erfrischend.
Das totale Brausevergnügen.
Im Handumdrehen fit.
Natürlich von DUSCHOLUX –
dem weltgrößten Hersteller
von Duschwänden.
DUSCHOjet ist die funktionelle
Einheit von Kopfbräuse und
automatisch auf- und abwärts
gleitenden Seitenbräusen.
Antrieb durch JETturbo-Motor
mit Wasserkraft bedeutet
Sicherheit. Brauseköpfe von
kräftig pulsierender Wasser-
massage bis zum sanften
Duschregen stufenlos einstellbar.
DUSCHOjet erhalten Sie wie alle
DUSCHOLUX-Produkte beim Sani-
tären Fachhandel.
Informieren Sie sich.**

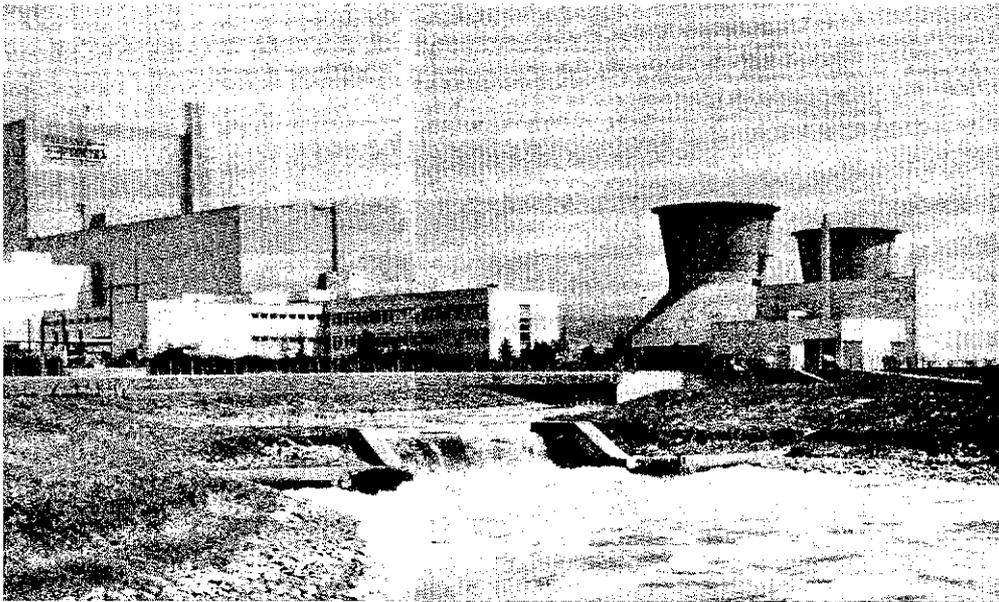
ORIGINAL[®]
DUSCHOLUX

ORIGINAL DUSCHOLUX - COUPON
für ausführliches Informationsmaterial

Ausschneiden und absenden an
Deutschland: SANITÄRPRODUKTE GMBH, 6905 Schriesheim, Industriestraße
Österreich: DUSCHOLUX Ges. mbH, Mozartstraße 9, 4063 Hörching
Schweiz: DUSCHOLUX AG, Ulmenweg 44-46, 3601 Thun

Name: _____ Straße: _____
PLZ/Ort: _____

SP/4779/J



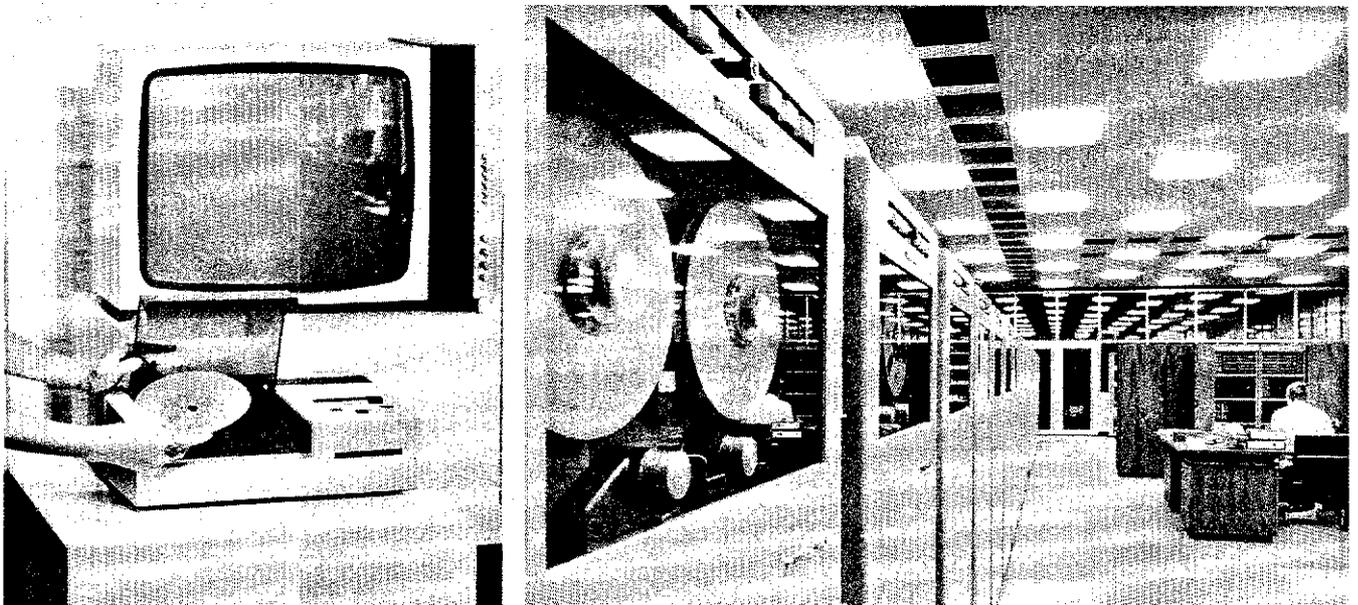
AEG-Minuspacher Atomkraftwerk Würgassen: „Die ganze Welt . . .

den Handel mit einzubeziehen. Aufträge für Kraftwerkszulieferungen gehen nun allein an Siemens-Firmen, die AEG hat eine Krisentochter mehr.

Bei einer Neuformierung in der Elektronikbranche, durch die eine befürchtete japanische Invasion abgewehrt werden soll, blieb die AEG ebenfalls im Abseits: Grundig, Westdeutschlands größter TV-Hersteller, verbündete sich mit Philips.

Wenig Verständnis haben Cipa-Kritiker im Aufsichtsrat auch dafür, daß die AEG ausgerechnet in einem Boomjahr der Elektrobranche das schlechteste Geschäftsergebnis ihrer Geschichte meldet.

Hans Friderichs jedenfalls, der erst noch fest zu Cipa stand, beschleichen in letzter Zeit immer mehr Zweifel, ob der amtierende AEG-General wirklich



... wird Schlange stehen“: **AEG-Pleiten-Produkte Bildplatte, Großcomputer**

rund 50 Planungseinheiten, in die Cipa den Konzern zerlegte, an.

Statt Elan und frischen Mut zu vermitteln, schnürte Cipa seine Manager-Kollegen mit seiner Überbürokratie ab. Allenthalben verbreitete sich Resignation und stumpfe Ergebenheit gegenüber der allmächtigen Zentrale.

Cipa verpaßte, was erfolgreiche Manager, wie etwa VW-Chef Toni Schmücker, für die vornehmste Aufgabe des ersten Mannes hielten: die Mannschaft zu motivieren, sie zu begeistern und ihr etwas zuzutrauen.

Daß es, zumindest organisatorisch, anders besser geht, ist beim weit enteilten Rivalen Siemens zu lernen. Dort liegt die Verantwortung für das laufende Geschäft weitgehend bei den Direktionen der jeweils eine bestimmte Region abdeckenden Zweigniederlassungen, im Siemens-Jargon kurz ZN genannt.

Jede ZN ist für ihr wirtschaftliches Ergebnis allein verantwortlich und bi-

lanziert für die konzerninterne Bilanz. Erfolg oder Mißerfolg der ZN-Leiter sind in der Jahresrechnung abzulesen.

Die weitgehende Selbständigkeit der Niederlassungen bringt es mit sich, daß die Siemens-Organisation ganz auf den Verkauf zugeschnitten ist. Genau umgekehrt bei der AEG: Der Verkäufer gilt dort wenig, das Sagen bis ins letzte Detail haben die Zentrale und, an zweiter Stelle, die Entwicklungsabteilungen.

Inzwischen zweifeln die AEG-Aufsichtsräte nicht nur an Cipas Führungsqualitäten und an seinem Organisationstalent. So mancher seiner Aufseher spricht ihm heute auch den unternehmerischen Weitblick ab.

Es gibt Belege zuhauf. So gelang es Cipa zwar, das defizitäre Atomgeschäft an Siemens loszuschlagen; aber er versäumte es, die AEG-Beteiligung Hartmann & Braun, die mit ihren elektrischen Meß- und Regelsystemen auf das Kraftwerksgeschäft angewiesen ist, in

der rechte Mann für die Kämpfe der nächsten Jahre ist.

Als Indiz für Friderichs' wachsende Skepsis werten Branchenkenner den Umstand, daß der Bank-Chef sich nicht mehr allein, wie sein Vorgänger im Ratsvorsitz, auf jene Informationen verlassen will, die Cipa ihm liefert.

Friderichs hat sich einen eigenen Nachrichten-Kanal geschaffen: Gegen Cipas hinhaltenden Widerstand engagierte der Banker die Zürcher Beratungsfirma Hayek Engineering.

Friderichs' Auftrag an die Schweizer: Sie sollen die AEG gründlich durchleuchten und ein Sanierungskonzept, das alle Bereiche des Konzerns umfaßt, ausarbeiten.

Ob Walter Cipa in diesem Konzept noch Platz hat, scheint mehr denn je fraglich. Die Gelegenheit zum Wechsel ist günstig: Der Anstellungsvertrag des Ober-Managers muß jetzt verlängert werden — oder auch nicht. ◆