

PETER STRUNK

DIE AEG

AUFSTIEG UND NIEDERGANG
EINER INDUSTRIELEGENDE

AEG



TURBINENFABRIK

nicolai

© 1999 by Nicolaische Verlagsbuchhandlung Beermann GmbH, Berlin

Lektorat: Antje Heer, Berlin

Graphische Gestaltung: Pauline Schimmelpenninck, Adrian Parsons, München

Satz und Repro: Mega-Satz-Service, Berlin

Druck und Bindung: Clausen & Bosse, Leck

Alle Rechte vorbehalten

Printed in Germany

ISBN 3-87584-863-2

INHALT

EINLEITUNG	10
------------	----

ERSTER TEIL: AUFSTIEG	17
-----------------------	----

ANFANG UND DURCHBRUCH	18
-----------------------	----

Edisons Glühlampe und Rathenaus unternehmerische Unruhe	18
Die Gründung der DEG	21
Der schwierige Weg zur unternehmerischen Emanzipation	24
Die ganze Welt als Markt	26
Engagement bei General Electric – eine Episode mit Folgen	28
Das Kraftwerksgeschäft	29
Aufschwung im Bahngeschäft	31
Einstieg in die drahtlose Telegraphie	32
Aufbruch in fremdes Terrain	33
Wachstumsschübe in Krisenzeiten	35
Das »System Rathenau«	37

KARRIEREKNICK EINES GROSSKONZERNS	40
-----------------------------------	----

Der Gründer tritt ab	40
Der Erste Weltkrieg	41
Kriegsfolgen	44
Wiederaufnahme der Expansion	45
Generationswechsel	49
General Electric steigt ein	49
Die große Krise	51

DIE AEG IM »DRITTEN REICH«	52
----------------------------	----

Das verdrängte Erbe	52
Verspätete Sanierung	53
Weichenstellungen	54
Die AEG, die Rüstung und die Juden	55
Das Kriegsende	57

ZWEITER TEIL: DER PHÖNIX STEIGT AUS DER ASCHE

61

IMPROVISATION UND WIEDERAUFBAU

62

Substanzverlust

62

Improvisierter Wiederaufbau

63

Rückkehr in den Markt

65

Wachstum, Wachstum

66

Hausgeräte: »Aus Erfahrung gut«

68

AM SCHEIDEWEG

70

Reform der Führungsstruktur

70

Die Erträge gehen zurück

71

Eine tragische Zäsur

71

Unternehmensreform mit Konstruktionsfehler

73

Turbulentes Interregnum

76

FORCIERTE EXPANSION: »OHNE KONZEPT, MARSCH«?

78

Ende der Personalquerelen

78

Kaufen, kaufen – die AEG »wandelt auf Bühlers Höhe«

78

DRITTER TEIL: DIE KRISE

85

DER ANFANG

86

Fortgesetzte Expansion

86

Wetterleuchten

87

Unternehmensgewinne aus der Substanz

88

Moderater Tritt auf die Bremse

89

Eine letzte Dividende

91

Der Einbruch

93

KATALYSATOR DER KRISE: DAS FIASKO MIT DER KERNENERGIETECHNIK

94

DER AUSSTIEG AUS DEM GESCHÄFT MIT GROSSEN COMPUTERN	98
---	----

EXKURS: AEG UND SIEMENS - EIN WETTLAUF UNGLEICHER KONKURRENTEN	100
--	-----

SANIERUNGSVERSUCHE	104
--------------------	-----

Die Chance zur Wende	105
----------------------	-----

Notverkäufe	106
-------------	-----

»Wenn ich in fünf Jahren schwarze Zahlen schreibe ...«	106
--	-----

»Umsatz muß weg, da beißt die Maus keinen Faden ab.«	107
--	-----

»Können 26 Vorstandsmitglieder ein Unternehmen besser führen als 15?«	108
---	-----

Die Sanierung scheitert	109
-------------------------	-----

Planzahlen: Ein Konzern rechnet falsch	110
--	-----

RETTUNG AUF ZEIT	112
------------------	-----

Die Lage spitzt sich zu	112
-------------------------	-----

Der Kapitalschnitt von 1979/80	114
--------------------------------	-----

Ein Überraschungskandidat für die Konzernspitze	116
---	-----

AM ABGRUND	118
------------	-----

Die erhoffte Wende	118
--------------------	-----

Die Krise verschärft sich	121
---------------------------	-----

Suche nach Überlebenschancen	124
------------------------------	-----

Notverkäufe	124
-------------	-----

Das Konzept »AEG '83«	126
-----------------------	-----

Ein Partner für die AEG	129
-------------------------	-----

Diktat der Ereignisse	130
-----------------------	-----

VIERTER TEIL: DER VERGLEICH	133
-----------------------------	-----

DER 8. AUGUST 1982	134
--------------------	-----

DER 9. AUGUST 1982	136
--------------------	-----

DER LANGE WEG ZUR ERÖFFNUNG EINES
VERGLEICHsverfahrens 140

Eröffnung des Vergleichsverfahrens	144
Aderlaß am Standort Berlin	145
Einziehung der AEG-Telefunken Nachrichtentechnik GmbH (ATN)	146
Sanierung der Auslandsgesellschaften	146
Die »Weiße Ware« bleibt	147
Zwischenbilanz	148

BESTÄTIGUNG DES VERGLEICHs 149

Die »Braune Ware« geht	149
Die Gläubiger stimmen zu	150
Was wird aus den Betriebsrenten?	150

DIE AEG IM VERGLEICH 152

DIE AUFHEBUNG DES VERGLEICHsverfahrens 153

NACH DEM VERGLEICH 154

Bilanz einer Insolvenz	154
Perspektiven für die Zukunft?	155
Weiterhin Sanierungsbedarf	156
Sorgenkind Olympia	157
Strukturprobleme	158

FÜNFTER TEIL: EPILOG ODER:
DIE DAIMLER-BENZ-JAHRE DER AEG 161

DAIMLER-BENZ STEIGT EIN, DIE BANKEN STEIGEN AUS 162

DER STEINIGE WEG ZUM ERHOFFTEN WIEDERAUFSTIEG 166

Einbindung in den Daimler-Benz-Konzern	166
Forcierte Expansion	167
Wieder in den roten Zahlen	170
Aderlaß	171
Ende einer Ära	172

WOHIN MIT DER AEG?	174
Stimmungswandel	174
Ein Holding-Konzept	174
Olympia – letzter Anlauf und Ende	175
Verkäufe	177
Die »Schwarze Null«	179
Die »strategische Neuausrichtung«	179
Verkauf der Hausgerätesparte	184
»AEG Daimler-Benz Industrie«	187
DAS ENDE	190
Die Gründung der ABB Daimler-Benz Transportation (ADtranz)	190
Schlußakkord	195
Wie löst man einen Konzern auf?	199
VERSUCH EINER BILANZ	204
FUSSNOTEN	215
CHRONIK DER AEG	230
TABELLEN	245
Entwicklung von Beschäftigtenzahl und Gewinn der AEG 1883–1943/44	245
Entwicklung von Umsatz, Beschäftigtenzahl und Gewinn der AEG 1945/46–1996	247
Die AEG-Beteiligungen 1939	249
AEG-Betriebe und Beteiligungen auf dem Gebiet der Sowjetischen Besatzungszone Deutschlands (SBZ) sowie im sowjetischen Sektor Berlins 1945	250
LITERATURAUSWAHL	254
PERSONEN- UND ORTSREGISTER	256
BILDNACHWEIS	264

1958 brachte die AEG
ihrer ersten Waschvoll-
automaten »Lavamat«
auf den Markt



Im September 1956 beschloß eine außerordentliche Hauptversammlung eine weitere Erhöhung des Grundkapitals um 55 Millionen Mark auf 220 Millionen Mark; kaum ein halbes Jahr später wurde es abermals um den gleichen Betrag auf nunmehr 275 Millionen Mark aufgestockt.

Der Wiederaufbau wurde nicht nur durch Fremdkapital, sondern auch durch Verkäufe von Beteiligungen finanziert. So trennte sich die AEG zwischen 1952 und 1954 von einigen Aktivitäten bei Energieversorgungs- und Verkehrsunternehmen, wie der Amperwerke in München und der Deutschen Betriebsgesellschaft für drahtlose Telegraphie (DEBEG). Zur weiteren Abdeckung ihrer Kreditverpflichtungen wurde außerdem die Beteiligung an der Koblenzer Elektrizitätswerk u. Verkehrs-A.G. verkauft.

Hausgeräte: »Aus Erfahrung gut«

Nach dem Zweiten Weltkrieg zählte das Nürnberger Hausgerätewerk zu den wenigen Produktionsstätten, die der AEG verblieben waren. Mit über 30 Millionen Mark Jahresumsatz war sie 1950/51 neben dem Stuttgarter Transformatorenwerk außerdem die

umsatzstärkste Fabrik des Konzerns. In den folgenden Jahren erlebte das Hausgerätegeschäft einen ungeahnten Aufschwung, verursacht vor allem durch die Fertigung elektrischer Waschmaschinen. Die Nachfrage war so groß, daß sie kaum befriedigt werden konnte. Der Boom erfaßte auch andere Produktgruppen wie etwa die Kühlschrankfertigung. Neue Werke entstanden Ende der vierziger/Anfang der fünfziger Jahre in Oldenburg und Kassel. 1958 wurde in Nürnberg die Fertigung von Waschvollautomaten (»Lavamat«) aufgenommen. Etwa zur selben Zeit führte die AEG den Slogan »Aus Erfahrung Gut« ein, der von allen Werbebotschaften im deutschsprachigen Raum mit den größten Bekanntheitsgrad erreichte.

Als die AEG 1958 ihr 75jähriges Firmenjubiläum feierte, produzierte sie in 24 Werken. Der Wiederaufbau schien gelungen. Der Konzernumsatz erreichte 2,2 Milliarden Mark, 943 Millionen Mark davon erwirtschafteten diejenigen Tochtergesellschaften, an denen die AEG mit mehr als 50 Prozent beteiligt war. Das Eigenkapital betrug 395 Millionen Mark, das Fremdkapital 854 Millionen Mark.¹¹ Die AEG blieb auch weiterhin in hohem Maß auf fremdes Geld angewiesen.

Dabei blieb es auch, nachdem Hans C. Boden Anfang 1956 den Vorstandsvorsitz von Friedrich Spennrath übernommen hatte. Boden machte zum wiederholten Mal auf ein grundsätzliches Problem aufmerksam: »Durch Eigenfinanzierung können keine erheblichen Mittel verfügbar gemacht werden. Die Konkurrenz in der Elektro-Industrie ist so stark, daß die Gewinne nach Abzug der Steuern und der Dividenden nicht genügend eigene Mittel für die Finanzierung übriglassen. Deshalb ist eine Fremdfinanzierung erforderlich.«¹²

Elektrische Kleingeräte eroberten in den fünfziger Jahren die deutschen Haushalte. In jener Zeit kam auch der Begriff »Föhn« für Haartrockner auf. Dieser Begriff leitete sich aus dem Markennamen »Foen« ab, den die AEG 1959 von einer kleinen Berliner Hausgerätefirma erwarb



Dank der Massenfertigung wurden elektrische Kühlschränke in den fünfziger Jahren allmählich für breite Käuferschichten erschwinglich. Die AEG hatte bereits vor dem Zweiten Weltkrieg in Hennigsdorf Kühlschränke gefertigt. Seit 1949 ist die Produktion in Kassel konzentriert



einem Investitionsvolumen von 100 Millionen Mark neue Werke in Berlin-Marienfelde und am Nonnendamm in Berlin-Spandau zu errichten. Wegen beider Vorhaben trat der Vorstand im Herbst 1982 an den Berliner Senat mit einer Reihe von Wünschen heran. Hierzu zählte die Überlassung senatseigener Grundstücke in Erbpacht, eine Beteiligung an der Finanzierung der Neubauten und deren langfristige Vermietung durch den Senat sowie die eventuelle Übernahme der frei werdenden Grundstücke der AEG an der Brunnenstraße und der Schwedenstraße sowie der Drontheimer Straße.⁴²

Neben der Aufgabe des Standorts Brunnenstraße war eine Restrukturierung eines weiteren Fabrikkomplexes an der Sickingenstraße in Berlin-Moabit vorgesehen (Bereich Senderbau und Mobilfunk). Insgesamt sah das »Strukturkonzept« die Senkung der Beschäftigtenzahl in Berlin von 10350 (Stand: Ende Oktober 1982) um 2600 vor, wobei die genaue Zahl von der weiteren Konjunkturentwicklung abhängig gemacht wurde.

Einziehung der AEG-Telefunken Nachrichtentechnik GmbH (ATN)

Neben dem Verkauf einer Reihe von Beteiligungen wurde zum 31. Dezember 1982 unter Ausnutzung der Bestimmungen des Gesellschaftervertrags der 51-Prozent-AEG-Anteil an der AEG-Telefunken Nachrichtentechnik GmbH (ATN) von Bosch und Mannesmann eingezogen. In den folgenden Monaten entbrannte zwischen der AEG und Bosch bzw. Mannesmann und der Allianz ein heftiger Streit um die verbindliche Feststellung des Wertes der eingezogenen Anteile. Die drei Unternehmen wollten den Preis zugrundelegen, der auch bei ihrem Einstieg Ende 1981 vereinbart worden war. Zum Schutz der Vergleichsgläubiger lehnte die AEG dies ab und gab in Übereinstimmung mit dem Vergleichsverwalter eine »fundierte Bewertung« in Auftrag. Im Januar 1983 lag ein Preisvorschlag vor, der jedoch von der Gegenseite nicht akzeptiert wurde, weshalb ein Schiedsverfahren eingeleitet werden mußte.⁴³ Ein Schiedsgutachten über die Höhe des Entschädigungsanspruchs sollte schließlich erst im Mai 1984 vorliegen. Anfang August 1984 konnte dann eine endgültige Einigung erzielt werden und der Konzern erleichtert den Eingang von 731 Millionen Mark einschließlich Zinsen melden, wofür wegen des hohen Verlustvortrags keine Körperschaftssteuer gezahlt werden mußte.⁴⁴

Nach Meinung der Presse ging der AEG mit ATN, eine »Perle« verloren.⁴⁵ Im Vorstand zeigte man sich jedoch weniger pessimistisch. Auch nach Einziehung der ATN-Anteile werde die AEG »in erheblichem Umfang auf dem Gebiet der Telematik/Kommunikationstechnik« tätig bleiben.⁴⁶ Anderthalb Jahre später stellte der Vorstand fest: »Dem Konzern ist weniger Technologie durch den Abgang der ATN verlorengegangen als allgemein befürchtet wurde. Die Telekommunikation befindet sich ohnehin im Umbruch wegen des Aufkommens der Mikroelektronik und der Glasfaser-Technologie.«⁴⁷

Sanierung der Auslandsgesellschaften

Besondere Aufmerksamkeit widmete der Vorstand der Sanierung der Auslandsgesellschaften, die zu den hohen Verlustträgern des Konzerns zählten (1981: 289 Millionen

Mark). In vielen Ländern waren deren Strukturen nicht rechtzeitig der Geschäftsentwicklung angepaßt worden. Die Produktions- und Werkstätten waren nicht ausgelastet, die durchschnittliche Kapitalbindung zu hoch und die Eigenkapitalquote zu niedrig. Ziel der Sanierungsbemühungen war die Aufrechterhaltung von deren Vertrieb und ihrer Bankenfinanzierung, die Wiederherstellung der Rentabilität und die wirtschaftliche Unabhängigkeit.

Außerdem veräußerte die AEG ihre Anteile an einer Reihe namhafter ausländischer Tochtergesellschaften, so an der Fabbrica Italiana Radio Televisioni (FIRT) und der Societa Generale Elettrodomestici e Televisioni (Sogetel) in Mailand. Die Telefunken Mexicana wurde Ende September 1982 geschlossen.

Die »Weiße Ware« bleibt

Im Hausgerätebereich, ein »Angelpunkt in der Sanierung des Gesamtkonzerns«, war zunächst mittelfristig eine Kooperation mit AEG-Minderheitsbeteiligung angestrebt worden. Am 16. September 1982 bestätigte der schwedische Hausgerätekonzern Electrolux, mit der AEG über eine Beteiligung an dem seit 1981 in Nürnberg ansässigen Hausgerätebereich zu verhandeln. Wenig später, am 28. September, wurden diese Verhandlungen abgebrochen. Der AEG-Vorstand faßte daraufhin den Beschluß, den Hausgerätebereich in eigener Regie weiterzuführen.⁴⁸ Wie die Zeitschrift »Wirtschaftswoche« zu berichten wußte, hatten die Vertreter des schwedischen Konzerns zwar die unternehmerische Führung des AEG Hausgerätebereichs angestrebt, »wollten aber nur auf eine Minderheitsbeteiligung und allenfalls eine Option auf eine Aufstockung eingehen«. Electrolux sei in erster Linie an der Marke AEG und an der Vertriebsorganisation interessiert gewesen.⁴⁹ Tatsächlich jedoch strebte Electrolux eine stufenweise Übernahme des Hausgerätebereichs an, an dessen Ende »die Lösung 50 % minus 1 Stimme de facto AEG-Telefunken die Verantwortung für den Hausgerätebereich läßt«⁵⁰.

Am 11. Oktober legte der Vorstand ein Konzept vor, an dessen Ausarbeitung der Berater des Konzerns, Klaus Kuhn, maßgeblich beteiligt war. Es sah die Trennung von einer Reihe von Tochterunternehmen und damit die Konzentration auf die Marke AEG sowie eine Anpassung der Personal- und Sachkosten vor. Gleichzeitig wurde die Produktion auf einige Werke konzentriert: Nürnberg (Waschautomaten, Wäschetrockner, Geschirrspüler), Rothenburg ob der Tauber (Herde, Kleingeräte), Bad Neustadt/Saale (Heißwassergeräte), Mainz-Kostheim (Gefriertruhen) und Kassel (Kühl- und Gefrierschränke). Der Umsatz, 1982 noch bei rund 2,4 Milliarden Mark, sollte nach der Sanierung bei 1,7 Milliarden Mark liegen, die Zahl der Beschäftigten von 18 000 (1982) auf 8 000 schrumpfen.⁵¹ Der Beschluß zur Eigensanierung des Bereichs brachte der AEG neue Belastungen und stellte für einen Moment den Erfolg des Vergleichs in Frage.⁵²

Mit der Neuordnung im Hausgerätebereich war inzwischen schon begonnen worden. Am 18. August 1982 wurde die Beteiligung der AEG an der Alno Möbelwerke GmbH & Co. KG eingezogen. Am 20. August folgte die Eröffnung des Vergleichsverfah-

rung« befände. Stöckl weiter: »Die Frage ist allein, was wir daraus machen: Steinbruch oder Durchbruch!« Natürlich sollte es ein Durchbruch werden, ein Turn-around, »von dem ab es nur noch in einer Richtung, nämlich aufwärts, und das mit ungebrochenem Trend, gehen darf«⁶¹. Vorerst jedoch deutete hierauf nur wenig hin, denn 1993 erlitt die AEG beim operativen Geschäft ein Ergebnis von minus 500 Millionen Mark. Alles in allem betrug der Jahresfehlbetrag 1,2 Milliarden Mark, wobei allein der Konzernumbau mit 607 Millionen Mark zu Buche schlug.

Verkauf der Hausgerätesparte

Als AEG-Chef Stöckl im Oktober 1993 dem Aufsichtsrat des Konzerns tiefgreifende Strukturmaßnahmen vorstellte, meinte er, diese würden zu »einer fundamentalen Stärkung der Position dieses Unternehmens im Daimler-Benz Konzern führen, allerdings mit einer etwas anderen Schwerpunktsetzung, als es dem Traditionsverständnis der AEG entspreche«⁶². Der gravierendste Eingriff in dieses Traditionsverständnis war zweifellos der Verkauf der Hausgerätesparte, der schon seit Jahrzehnten immer wieder in Erwägung gezogen worden war, vor dessen Vollzug man jedoch wegen der nur schwer absehbaren Folgen zurückschreckte. Denn die Markenidentität der AEG bezog sich inzwischen hauptsächlich auf das Hausgerätegeschäft, obwohl die AEG nach ihrem eigenen Verständnis in erster Linie ein Ausrüster von Kraftwerken, von Energieübertragungsanlagen, Lokomotiven etc. war.

Mit der Fertigung von Hausgeräten hatte man zwar schon wenige Jahre nach Firmengründung begonnen. Nach dem Zweiten Weltkrieg erlangte sie eine herausragende Bedeutung. Dies wurde im Konzern nicht ungern gesehen, weil sich auf diese Weise der Firmenname einer breiten Bevölkerungsschicht einprägte. Hinzu kam, daß der Hausgerätebereich Ende der fünfziger Jahre einen der erfolgreichsten Werbeslogans in der deutschen Nachkriegsgeschichte (»Aus Erfahrung Gut«) eingeführt hatte und die damit verbundene Wertung auf die ganze AEG übertragen wurde.

Zur Zeit des Vergleichs war vergeblich versucht worden, den Bereich an den schwedischen Electrolux-Konzern zu verkaufen. Nach Trennung von Marken wie Alno, Neff, Zanker, Küppersbusch und BBC konzentrierte sich die AEG auf ihre Stammmarke und brachte neue, stromsparende sowie umweltfreundliche Geräte auf den Markt. Außerdem verzichtete sie bewußt auf die Teilnahme an ruinösen Preiswettkämpfen zu Lasten der Qualität und positionierte seine Produkte erfolgreich im oberen Preissegment.

Seitdem sich Mitte der achtziger Jahre Daimler-Benz bei der AEG engagierte, spielte die Hausgerätesparte bei der Einbindung des AEG-Potentials in einen integrierten Technologiekonzern nur die Rolle eines disponiblen Geschäftsbereichs. Der Stuttgarter Mutterkonzern war primär am vermuteten High-Tech-Potential der AEG interessiert, weniger an Waschmaschinen und Geschirrspülern. Der Verkauf war demzufolge nur eine Frage der Zeit. Dementsprechend kamen immer wieder Gerüchte auf, nach denen der Bereich veräußert werden sollte. Beispielsweise erwähnte das »manager magazin« eine

Daimler-Benz-Studie, die sich mit Berührungspunkten zwischen der AEG und anderen Unternehmensbereichen befaßte. Danach paßten die Hausgerätesparte, die Elektrowerkzeuge-Fertigung, ein Teil der Bürotechnik sowie die Produktion von Zählern und Leuchten besser zu Konkurrenzunternehmen. Ungeachtet dessen wurde seitens der AEG immer wieder betont, wie sehr das Ansehen mit den Hausgeräten verbunden sei; die Fertigungsmethoden der Hausgeräte ließen sich außerdem auf andere Sparten übertragen, und schließlich brächten die Hausgeräte einen »ordentlichen Cash-flow«.⁶³

Nach der Übernahme der Aktienmehrheit durch Daimler-Benz schien es zunächst, als sei die Diskussion um die Zukunft der Hausgerätefertigung verstummt. Der Bereich erwirtschaftete Gewinne in zweistelliger Millionenhöhe (1988: 54 Millionen Mark) und expandierte. Seit 1989 gingen die Erträge jedoch zurück. 1990 lag das Ergebnis bei minus 73 Millionen Mark.

Während die AEG einerseits versuchte, ihre zwar kränkelnde, aber prestigeträchtige Sparte wieder zu sanieren, wurden andererseits Maßnahmen zur späteren Herauslösung getroffen. Der erste Schritt war die Gründung der rechtlich selbständigen AEG Hausgeräte AG am 1. Juni 1990 – Aufsichtsratschef Reuter beeilte sich zu betonen, »daß damit auf keinen Fall auf die Mehrheit und die Führung durch die AEG verzichtet wird«⁶⁴. Die neue Tochtergesellschaft mit Sitz in Nürnberg wurde mit einem Grundkapital von 150 Millionen Mark ausgestattet. Sie beschäftigte rund 12 000 Mitarbeiter und setzte weltweit etwa drei Milliarden Mark um.

Nach der rechtlichen Verselbständigung begann die AEG-Führung mit der Suche nach Partnern für den Hausgerätebereich. Im Mai 1991 hielt Stöckl Allianzen im Hausgerätegeschäft für möglich. Hartnäckig hielten sich Gerüchte einer Drittelbeteiligung der AEG an der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH, die jedoch dementiert wurden.⁶⁵ Im Herbst 1991 bekräftigte Stöckl dann jedoch, »daß es überzeugende Gründe gibt, im Hausgerätebereich auch künftig tätig zu sein«. Er betonte die »herausragende Bedeutung, die diese Geschäftsfeld für unser Marken- und Unternehmensimage hat«. Außerdem sei dessen geschäftliche Position augenblicklich recht günstig.⁶⁶ Nach einem internen Papier ergaben sich für die AEG-Führung folgende Alternativen: Eine Fortsetzung des Geschäftsbetriebs in ausschließlich eigener Verantwortung kam nicht in Frage, vor einem Verkauf wurde allerdings deutlich gewarnt: Am Markt werde die Marke AEG untrennbar mit AEG-Hausgeräten in Verbindung gebracht; ohne Markennamen werde der AEG-Konzern marken- und somit identitätslos. Statt dessen wurde die Bildung von Kooperationen angestrebt, weil es dieser Sparte an notwendiger kritischer Größe fehlte und die Ergebnisse deshalb auch bei vollständiger Auslastung der Fabriken nicht befriedigend waren. Hinzu kam, daß das Hausgerätegeschäft vor allem in den ausländischen Vertriebsgesellschaften einen beträchtlichen Teil der dortigen Strukturkosten abdeckte, im Grunde genommen also diese Gesellschaften erheblich mitfinanzierte. Allerdings drohte diese Stütze einzustürzen, da für den Hausgerätesektor das Auslandsgeschäft einbrach.

Im Mai 1992 war endlich ein Partner gefunden worden. Es handelte sich um die schwedische Electrolux AB, mit der man schon 1982 Verhandlungen geführt hatte und mit der man sich nun auf eine langfristige Zusammenarbeit bei der Herstellung elektrischer Hausgeräte verständigte. Zu diesem Zweck erwarb Electrolux für 80 Millionen Mark eine Beteiligung von zehn Prozent an der AEG Hausgeräte AG. Gleichzeitig beteiligte sich die AEG mit einer zehnprozentigen Wandelanleihe an Electrolux. Der schwedische Konzern erhielt außerdem eine Option auf den Erwerb weiterer zehn Prozent der Anteile zum Preis von 100 Millionen Mark zum 1. Januar 1994 und »entgegen der heutigen strategischen Zielsetzung«⁶⁷ ein Vorkaufsrecht auf die restlichen 80 Prozent einschließlich aller Weiße-Ware-Aktivität innerhalb der AEG-Auslandsvertriebsgesellschaften und der zeitlich unbegrenzten Nutzung des Markenzeichens AEG für Hausgeräte.

Die Hausgeräte der AEG konnten als Träger des Markennamens noch solange ihr identitätsstiftendes Gewicht in die Waagschale werfen, solange sich dies betriebswirtschaftlich rechtfertigen ließ. Als es jedoch 1993 in Deutschland zum Konjunkturerinbruch kam, stiegen die AEG-Verluste dramatisch an und drohten auch auf den Hausgerätebereich überzugreifen. Vorstand und Aufsichtsrat akzeptierten daher den Ausstieg aus der inzwischen wieder halbwegs profitablen Sparte. Der Verkauf wurde bis zuletzt geheimgehalten. Noch im Juli 1993 wies die Geschäftsleitung entsprechende Gerüchte weit von sich. Gegenüber den »Nürnberger Nachrichten« bekräftigte Hausgerätechef Carlhanns Damm, »daß eine Kapitalbeteiligung der Schweden darüber [d.h. über die vereinbarten 20 Prozent] hinaus kein Thema sei«⁶⁸. Im November hieß es allerdings schon, die AEG verhandle zwar mit Electrolux, wolle aber zum Verkauf der Hausgerätesparte an das schwedische Unternehmen keine Stellung nehmen – ein sicheres Indiz dafür, daß der Verkauf unmittelbar bevorstand.

Als am 8. Dezember 1993 der Aufsichtsrat das neue Strukturkonzept für die AEG verabschiedete, war der Verkauf der Hausgeräte die bedeutendste Maßnahme, die in diesem Zusammenhang getroffen wurde. Intern wie extern wurde dieser Schritt rein wirtschaftlich begründet. Die bisherige Zusammenarbeit mit Electrolux habe nicht ausgereicht, die Synergieeffekte voll auszuschöpfen, durch die Abgabe an einen potenten Partner werde der Bereich letzten Endes gestärkt. Dieses Argument, das sich in Anbetracht der Marktsituation nicht von der Hand weisen ließ, veranlaßte schließlich auch die aufgeschreckten Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat, dem Verkauf zuzustimmen.

Ende 1993 erwarb Electrolux zunächst – wie vereinbart – weitere zehn Prozent an der AEG Hausgeräte AG.⁶⁹ Am 4. Mai 1994 konnten die Verhandlungen zur vollständigen Abgabe abgeschlossen werden. Insgesamt entrichtete der schwedische Konzern einen hohen Betrag, nämlich 730 Millionen Mark, zahlbar in drei Raten innerhalb von 18 Monaten nach dem Kauf, und übernahm außerdem sämtlich Finanzschulden.⁷⁰ Nachdem im Juni 1994 die europäischen Kartellbehörden zugestimmt hatten, wurde die AEG Hausgeräte AG am 1. Oktober 1994 in den Electrolux-Konzern integriert, der auch ohne zeitliche Begrenzung das Markenzeichen übernahm.⁷¹

Die Folgen des Verkaufs waren für die AEG weitreichend, vor allem für deren ausländische Vertriebsgesellschaften, die fast 40 Prozent ihres Geschäftsvolumens verloren und komplett restrukturiert werden mußten.

»AEG Daimler-Benz Industrie«

Im April 1994 wurde der AEG die Ende 1993 beschlossene neue Identität verpaßt, und sie nannte sich nun offiziell »AEG Daimler-Benz Industrie«⁷². Die Einführung des neuen Signets war Ausdruck des Bemühens, sich von den Hausgeräten als bisherigem Markenträger zu distanzieren. In einer aufwendigen Werbekampagne (Slogan »Zukunft beginnt täglich«) wurde versucht, das neue Erscheinungsbild und das neue Selbstverständnis im Bewußtsein einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. Auch die Führungskräfte sollten auf die neue Identität eingeschworen werden. Noch einmal wurden deren Reihen fest geschlossen und das Signal zum Aufbruch gegeben. Im neuen »Mission Statement« legte sich die AEG nicht nur auf das Erzielen von Gewinnen fest, sondern verständigte sich darauf, womit und auf welche Weise diese Gewinne erzielt werden sollten: »Wir wollen darauf hinarbeiten, die AEG zu einem weltweit tätigen Anbieter von Problemlösungen auf der Basis elektrotechnischer und elektronischer Produkte und Systeme mit hoher technischer Kompetenz in ausgewählten Tätigkeitsgebieten mit starker bis führender Stellung in den relevanten Märkten zu machen.«⁷³ Die breit angelegte Imagekampagne erreichte jedoch nicht die gewünschte Wirkung. In der Tageszeitung »Die Welt« bemerkte Heide Neukirchen: »Mit Verwechslungen wird die AEG wohl trotzdem noch lange leben müssen, denn was Verbraucher über hundert Jahre kennen, das vergessen sie nicht in wenigen Monaten.«⁷⁴ Schließlich stand auch die geschäftliche Entwicklung im Widerspruch zum neuen Selbstverständnis des Konzerns, denn Ende 1993 war die AEG wieder dort angekommen, wo sie sich schon vor dem Vergleich befand: Von Quartal zu Quartal mußte die Einschätzung der geschäftlichen Entwicklung korrigiert werden. Das im Budget prognostizierte Wachstum von zehn Prozent erwies sich als völlig unrealistisch. Am Jahresende lag der Umsatz um 3,4 Prozent unter dem Vorjahreswert. Der Verlust im operativen Geschäft belief sich auf 500 Millionen Mark, verursacht im wesentlichen durch eine geringe Auslastung der Fabriken, Preisverfall und höhere Rückstellungen. Erneut offenbarte sich das Dilemma der AEG: ein zu geringer Marktanteil, ein zu geringer Fertigungsanteil im Ausland, fehlende Vertriebsrepräsentanz und technischer Rückstand. Der Verlust konnte gegenüber 1992 nur deshalb klein gehalten werden, weil der Strukturaufwand geringer ausfiel und bedeutende Aktivitäten verkauft wurden. So erbrachte die Abgabe des Hausgerätegeschäfts sowie die Veräußerung weiterer Geschäftsfelder einen Gewinn von 300 Millionen Mark.⁷⁵

Anfang 1994 wurden die Zählerfabrik in Hameln und das Werk für Lichttechnik in Springe ausgegründet und zum Kauf angeboten. Während über Hameln mit der britischen GEC verhandelt wurde, suchte man für das Zweigwerk in Springe einen anderen Interessenten. Anfang Mai 1994 unterzeichneten die AEG und die niederländische