

VON WOLFGANG MAYER UND FRANK THYROFF

ZWISCHEN PFEFFER
UND HIGH-TECH

EIN STREIFZUG DURCH DIE NÜRNBERGER WIRTSCHAFTSGESCHICHTE

FAHNER VERLAG



10 EINLEITUNG

12 HANDWERKER MIT WITZ

Mehr als 200 Gewerbe | Kompass, der Globus und das Nürnberger „Eierlein“ | Europas Rüstungsschmiede | Experten für Musikinstrumente | Papier statt Pergament | Nischenprodukte und Innovationen | Der Druck der Manufakturen

38 KÜNSTLER HINTERLASSEN IHRE SPUREN

Veit Stoß, Albrecht Dürer, Adam Kraft, Peter Vischer, Hans Sachs

46 HANDEL MIT ALLER WELT

Viel Nürnberger Tand | Ziele ohne Ende | Viel Arbeit für Dienstleister | Venedig und der Orient | Fremde Ufer locken | Märkte an allen Ecken

62 IM RÄDERWERK EXTERNER MÄCHTE

Anfänge im Dunkel der Geschichte | Spielball in fürstlichen Kämpfen | Franken kommt zu Bayern | Das Reich ist aufgelöst

78 DIE STARKE HAND DES RATES

Pfänder und Beschauer | Alle Macht den Patriziern | Ordnung muss sein | Die Stadt wird gut versorgt | Ratsentscheidungen stellen Weichen für die Industrialisierung

92 DER RUF DER KIRCHENGLOCKEN

Willkommen aus der Ferne

100 AUF DER SUCHE NACH RESSOURCEN

Franken als Finanzzentrum | Chaos bei den Münzen | Geld von der „Banco Publico“ | Seit jeher eine „Energieregion“

112 KEINE ANGST VOR DER HÖLLENMASCHINE

In Konkurrenz mit Pferden | Fracht kommt auf die Schiene | Hafenstadt Nürnberg

124 DAS INDUSTRIELLE HERZ BAYERNS

Dampfkraft in die Betriebe | Die erste Maschinenfabrik | Das Handwerk lebt trotz allem weiter | Bier, Lebkuchen und Bleistifte

140 OHNE ARBEITSKRAFT GEHT NICHTS

Gelehrsamkeit gefragt | Die Arbeiter nehmen ihr Los selbst in die Hand | Hochburg der Sozialdemokratie | Die Gewerkschaften helfen

156 REIF FÜR EIN NEUES PROFIL

Boom der Zweiräder | Maschinen halten Einzug in Büros

166 IN DER KRISE

Katastrophe Erster Weltkrieg | „Goldene Jahre“ | Weltwirtschaft am Boden

176 UNTER DER NS-DIKTATUR

Wieder eine Rüstungsschmiede

184 IM SOG DES WIRTSCHAFTSWUNDERS

„Wohlstand für alle“ | Ein Hafen als Dreh- und Angelpunkt | Kein zweites Wunder durch den Fall der Mauer

198 NAMEN, DIE NICHT WEGZUDENKEN SIND

Theodor von Cramer-Klett und die MAN | Siemens sorgt für Antrieb | Johann Wilhelm Späth | Max Grundig | Gustav und Grete Schickedanz | Karl Diehl | Bernd Rödl | Die Wöhrls | Heinz Sebiger | Gerd Schmelzer

222 FREMDE HERREN, NEUE TECHNIK

Countdown bei Grundig | Gierig auf den guten Markennamen AEG | Der TA-Chef freut sich über die Maus | Das „Südstadt-Desaster“ | Die Quelle versiegt | Gut davongekommen

244 FÜR DIE ZUKUNFT GERÜSTET

Metropolregion im Aufbruch | Wissenschaft als Katalysator | Die Messestadt | Parkanlagen für Hightech | Champions im Verborgenen | Moderne Giganten | Gebündelte Kräfte

264 AUSBLICK

270 BILDNACHWEIS

271 PERSONENVERZEICHNIS



„Mein Schlüsselerlebnis? Endlich hatten wir Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat bei Hans Stråberg, dem Chef der schwedischen AEG-Mutter Electrolux, einen Termin bekommen. Wir mussten allerdings zum Flughafen nach London, weil Stråberg nur dort für uns Zeit fand. Wir hatten ganz frisch ein Gutachten in der Tasche, nach dem die Staubsaugerfertigung in Rothenburg durchaus profitabel weitergeführt werden konnte. Stråberg hörte geduldig zu und sagte dann: Herr Wechsler, Sie haben schon recht, dem kann ich nicht widersprechen, aber ich habe anders entschieden.“



Week 16
MISS BERRY

plan

can





er damals Zweite Bevollmächtigte Jürgen Wechsler der IG Metall Nürnberg wird das Treffen nie vergessen. 1994 waren die AEG Hausgeräte vom zwischenzeitlichen Besitzer Daimler-Chrysler an Electrolux verkauft worden. 2001 wurde das Aus für die Staubsaugerfertigung vollzogen. Ein jahrelanger Kampf um die Arbeitsplätze folgte, bis auch in Nürnberg die Bänder stillstanden – eine traumatische Zeit für die Beschäftigten und ihre Familien.

Es kam nach dem Wiederaufbau und der Zeit des „Wirtschaftswunders“ nach dem Zweiten Weltkrieg wieder zur Krise. Der Strukturwandel nahm, einmal mehr in der Nürnberger Wirtschaftsgeschichte, seinen Lauf. Was sich traditionell mit dem Namen Nürnberg verband, spielte keine Rolle mehr. Mitte 2003 stellte zum Beispiel Deutschlands älteste noch bestehende Spielwarenfabrik – die 1846 gegründete Firma J. G. Schrödel in Nürnberg – die Fertigung ein und wurde von der Firma Heinrich Bauer übernommen.

Im Boom der industriellen Gründerjahre des 19. Jh. waren Strukturen geschaffen worden, die den Anforderungen des auslaufenden 20. Jh. mit ganz neuen Märkten und Wettbewerbsbedingungen nicht mehr gerecht wurden. Ins Gewicht fiel die erst schleichende, dann beschleunigte, auf jeden Fall radikale Umstellung von der Mechanik auf Elektronik in den Betrieben. In einer Bilanz zum Jahresende 1987 strich der Präsident der Industrie- und Handelskammer in Nürnberg, Walter Braun, die Vorteile heraus, die sich mit dem Einzug der Mikroelektronik in vielen Betrieben verbunden hätten. Im Gegenpart lastete der DGB-Kreisvorsitzende Harald Weininger den Unternehmen an, „dass sie nicht rechtzeitig in höherwertige Produktionen umgestiegen sind und den Spekulationsgeschäften mehr Aufmerksamkeit geschenkt haben, als zukunftsorientiert zu investieren“. Die „selbstheilenden Marktkräfte“, die manche beschworen, halfen bei der Überwindung der „altindustriellen Strukturen“ nicht weiter.

Die betriebsinternen Aufgaben verschoben sich. Nürnberg war nicht länger eine „Arbeiterstadt“. Zwischen 1980 und 2000 verringerte sich der Anteil der Arbeiter an den sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der Stadt von 51,7 auf 37,4 %, der Anteil mit dem Status von Angestellten erhöhte sich von 48,3 auf 62,6 %. Das produzierende Gewerbe bot 2000

Mit Demonstrationen (wie hier auf dem Hauptmarkt) brachte der DGB immer wieder viele Menschen auf die Straße



nur noch 29,9 % der Arbeitsplätze. In die Rubrik der Angestellten fielen die zunehmend gebrauchten Ingenieure.

Die IG Metall war ein ständiger Mahner. Sie sorgte dafür, dass das Problem des Strukturwandels frühzeitig ins Blickfeld der Öffentlichkeit gelangte, und sie machte die kommunale Industrie- und Strukturpolitik zu ihrem Thema. Das ging weit über die klassische tarifpolitische Tretmühle hinaus und wurde bundesweit als Besonderheit wahrgenommen. Damit verbanden sich Namen wie Horst Klaus (1974–1983 Erster Bevollmächtigter) und Paul Ruppert (1978–1992 Zweiter Bevollmächtigter); Gerd Lobodda löste Klaus 1983 ab und gab erst 2007 die Führung der Nürnberger IG Metall an Jürgen Wechsler weiter.

„Stirbt die Nürnberger Metallindustrie?“, hieß die Frage auf einem Flugblatt, das die Gewerkschaft 1979 in der Innenstadt verteilte. 10 000 Arbeitsplätze waren im IG-Metall-Bezirk Nürnberg innerhalb von fünf Jahren verloren gegangen. Der „erste große Nackenschlag“

– so Lobodda in der Rückschau – war 1974 die Schließung des Eisenwerks Tafel. Dass die Stadt das Gelände erwarb und daraus das heutige Zentrum Industriekultur werden konnte, war der Initiative des Kulturreferenten Hermann Glaser zu verdanken. Mit Hilfe eines Fonds wurden auch Maschinen aufgekauft.

Firmen starben. Auf der Liste standen Namen wie Zipp, der Kamerahersteller Braun, Ardie, Schuco. Für Lobodda wurde eine gemeinsame Sitzung des DGB-Kreisvorstandes mit der Stadtspitze im Hochhaus am Plärrer im Herbst 1979 zum Ausgangspunkt der erweiterten Gewerkschaftspolitik. Ein Arbeitskreis wurde gegründet, ein „Kennziffern-Informationssystem“ (KIS) eingeführt und regelmäßig Bilanz gezogen über die Entwicklung in den Betrieben der Nürnberger Metall- und Elektroindustrie. 1983 lag eine Untersuchung auf dem Tisch – und die Prognose, dass bis 1985 rund 25 000 weitere Stellen gefährdet seien. Das Arbeits- und Sozialministerium in München widersprach den Gewerkschaftszahlen und sagte den Ausgleich durch neue Arbeitsplätze voraus. Nach einer späteren Aufstellung der IG Metall sank tatsächlich die Zahl der Beschäftigten in der Nürnberger Metallindustrie zwischen dem 1. Januar 1979 und dem 1. Januar 1985 um 22,9 %, von 58 327 auf nur mehr 44 955.

Zu den Rahmenbedingungen des Wandels gehörte in vielen Fällen die Veränderung von Besitzverhältnissen. Mehr und mehr Unternehmen gelangten in fremde Hände und immer öfter wurden Entscheidungen am grünen Tisch in weit entfernten Konzernzentralen getroffen – in Berlin oder Mailand, in Paris oder Nimwegen. Betriebe waren zunehmend Managern überlassen, die zuvor vielleicht einen Job in den USA



Am Ende blieb vom Kamerahersteller Braun nur die Reklame

Eine Aufstellung der IG Metall dokumentierte 1985 den durch den Strukturwandel ausgelösten Arbeitsplatzabbau.

DIE NÜRNBERGER METALLINDUSTRIE DARF NICHT STERBEN !

Beschäftigte	1.1.1979	1.1.1985	Abbau	In Prozent
AEG-Hausgeräte	1 5099	3139	1 -1960	1 -38,4 %
Grundig	1 7310	6116	1 -1194	1 -16,3 %
MAN-Werk, Nürnberg	1 5815	5643	1 -172	1 -17,2 %
SEL	1 1954	816	1 -1138	1 -58,2 %
Siemens-NMA	1 3633	2664	1 -969	1 -26,7 %
Triumph-Werke	1 4485	3747	1 -738	1 -16,5 %
Hercules, Nürnberg	1 1288	609	1 -679	1 -52,7 %
Cabal (ehemals VDM)	1 1403	748	1 -655	1 -46,7 %
Kabelmetall-electro	1 1527	929	1 -598	1 -39,2 %
KSB	1 595	0	1 -595	1 -100,0 %
Siemens-NZ	1 1587	1072	1 -515	1 -32,5 %
Trafo-Union	1 1920	1645	1 -275	1 -14,3 %
Fella-Werke	1 692	443	1 -249	1 -36,0 %
Semikron	1 753	525	1 -228	1 -30,3 %
Braun	1 472	246	1 -226	1 -47,9 %
Diehl Werk IV	1 1884	1711	1 -173	1 -9,2 %
National Maschinery	1 750	580	1 -170	1 -22,7 %
Mannesmann-Demag	1 834	677	1 -157	1 -18,8 %
Müller & Weigert	1 390	243	1 -147	1 -37,7 %
Diehl Werk 8	1 1512	1367	1 -145	1 -9,6 %
Geyer	1 845	722	1 -123	1 -14,6 %
AEG-Kanis	1 1207	1089	1 -118	1 -9,8 %
Reine	1 501	397	1 -104	1 -20,8 %
Röchling & Co.	1 175	73	1 -102	1 -58,3 %
Osterlein	1 179	77	1 -102	1 -57,0 %
Neumeyer-Fließpressen	1 465	375	1 -90	1 -19,4 %
Autohaus Krauss	1 289	202	1 -87	1 -30,1 %
Südeisenbau	1 63	12	1 -51	1 -81,0 %
Alcan	1 1608	1563	1 -45	1 -2,8 %
Telefunken-electronic	1 422	377	1 -45	1 -10,7 %
Urbanek	1 158	115	1 -43	1 -27,2 %
Hering	1 197	154	1 -43	1 -21,8 %
Hintermayr	1 308	265	1 -43	1 -14,0 %
Tekade-AG	1 445	405	1 -40	1 -9,0 %
Bayer, Mag-Industrie	1 222	187	1 -35	1 -15,8 %
Bosch Werk II	1 2004	1970	1 -34	1 -1,7 %
Herrmann KG	1 181	148	1 -33	1 -18,2 %
Diehl Werk III	1 1568	1538	1 -30	1 -1,9 %
Vetter	1 146	116	1 -30	1 -20,5 %
Henschel & Barnickel	1 115	86	1 -29	1 -25,2 %
Magirus-Deutz	1 92	65	1 -27	1 -29,3 %
Müller, Georg	1 1027	1006	1 -21	1 -2,0 %
Bezeg	1 299	279	1 -20	1 -6,7 %
Autohaus Nopitschstr.	1 106	86	1 -20	1 -18,9 %
Bayer, Elektrozubehör	1 299	279	1 -20	1 -6,7 %
Hempel	1 148	131	1 -17	1 -11,5 %
Nüsslein	1 49	35	1 -14	1 -28,6 %
Weber, Johann	1 46	33	1 -13	1 -28,3 %
Trix	1 260	250	1 -10	1 -3,8 %
Gesamt	58327	44955	-13372	-22,9 %

DESHALB: AM 19. OKTOBER DABEI SEIN !
KUNDGEBUNG 11 UHR HAUPTMARKT

hatten, bevor sie nach Nürnberg kamen, und die wussten, ihr nächster Einsatzort könnte in Indien sein – das lässt keine Interessen am jeweiligen Standort aufkommen. Sie waren keine Techniker mehr, die sich mit den Produkten auskannten, sondern Marketing- oder Vertriebsfachleute und ihre Schreibtische standen weit entfernt von den Kunden. Ihre Arbeitgeber hatten sie entsandt, um vor allem den Shareholder-Value im Blick zu haben. „Alte Hasen“ in den Betrieben nahmen sie als Pfennigfuchser wahr, denen es nur um kurzfristige Zahlen ging.

Eine Umfrage der IG Metall unter Betriebsräten von 44 Nürnberger Betrieben mit 32 000 Mitarbeitern brachte 1996 als Ergebnis der Wahrnehmungen: In 47 % der Fälle hatte die Stimme der örtlichen Geschäftsleitung in der Konzernzentrale kaum Gewicht. Ihr Spielraum war in Investitionsfragen am geringsten, aber auch klein bei Fragen der Produktentwicklung und der Marktzugänge. Bei Maßnahmen zur Kostensenkung

hatten die örtlichen Geschäftsleitungen dagegen freie Hand – Entlassungen eingeschlossen. Bei 35 % der Geschäftsleiter war keine Bindung an Nürnberg ersichtlich. Wechsler heute: „Das Shareholder-Value-Prinzip hatte sich schon damals tief in das Denken vieler hineingefressen, die zu entscheiden hatten.“

Es begann die Debatte um eine Benachteiligung durch die Bayerische Staatsregierung. Der ehemalige bayerische Ministerpräsident Günther Beckstein stellt im Rückblick fest: Gezielt sei eine solche Politik nicht verfolgt worden. Politiker und Ministerialbeamte aus Oberbayern, bei denen die Verantwortung für den ganzen Freistaat lag, hatten allerdings die Landeshauptstadt als Umfeld und waren emotional an München gebunden. Beckstein: „Nürnberg war für viele eine andere, fremde Welt.“ Beckstein war es übrigens, der Bemühungen zur Ansiedlung eines geplanten neuen BMW-Werks in Nürnberg unterstützte.

Die Idee wurde vom Wirtschaftsreferat der Stadt Nürnberg ebenso wie von der IG Metall forciert – selbst wenn das Gelände nicht im Stadtgebiet liege. Die Überlegung bereitet mit den Boden für die Philosophie der Metropolregion: Auch Arbeitsplätze im Landkreis oder in benachbarten Kommunen können Nürnberger Bürgern Beschäftigung bieten, davon profitieren Zulieferer und wird Wertschöpfung in der Stadt Nürnberg geschaffen. Letztlich konnte der Plan wegen des Zwistes um den möglichen Standort – ein bewaldetes Gebiet im Nürnberger Hafen – nicht verwirklicht werden. Im November 1986 startete BMW die Automobilproduktion in Regensburg. Zeitweise wurde versucht, den Raum Nürnberg (genauer: ein Gelände gegenüber Faun bei Ottensoos) als Standort für ein neues Werk von Mercedes ins Spiel zu bringen. Es kam am Ende nach Rastatt.

Die wirtschaftliche Euphorie der deutschen Wiedervereinigung ließ das chronische Problem des Strukturwandels in der Industrie vergessen. „Der Wandel wurde verdrängt und verschlafen“, kritisiert Lobodda heute.



*Aus Protest gegen
Stellenstreichungen gingen
Beschäftigte bei SEL in den
Hungerstreik*

Beckstein weist auf ein anderes Handicap hin: „Die WiSo war schön und gut, aber die Konzentration der naturwissenschaftlichen Universitätsbereiche in Erlangen war von Nachteil.“ Die These: „Ein Sprung der Naturwissenschaften über die Autobahn hätte eine Hilfe sein können, um in Nürnberg alte Industrien zu modernisieren und rascher an Neues heranzukommen.“ So nahmen die Ereignisse ihren Lauf.

COUNTDOWN BEI GRUNDIG

„Ist Konsul Max Grundig Gast in Ihrem Haus?“ – „Nein. Er ist weitergereist.“ – „Wohin ist er gereist?“ – „Zur Ranch Ramona.“ Die Nummer war im Telex-Verzeichnis der Dominikanischen Republik leicht zu finden, und so ging ein weiteres Telex aus der Zeitungsredaktion eben dorthin – mit vielen Fragen. Ein wenig journalistische Recherche hatte eine Spur in die Dominikanische Republik ergeben und da bekannt war, dass er sich auch aus der Ferne jede Detailfrage zur Entscheidung vorlegen ließ, musste ein Telex-Anschluss an seinem Aufenthaltsort verfügbar sein.

Zahlreich waren die Proteste der Grundig-Mitarbeiter



Viele Fragen gab es, nachdem eine Presseinformation Verbreitung fand: Max Grundig gebe zum 1. April 1984 die industrielle Führung des Unternehmens mit 23 Fertigungsstandorten an den holländischen Philips-Konzern ab. Dabei hatte „der Alte“, wie er im Unternehmen genannt wurde, nicht lange zuvor im Interview verkündet: „Die Grundig-Gruppe ist stark genug, allein zu bleiben.“ Das war zu einer Zeit, als Kooperationsgespräche mit Thomson-Brandt gescheitert waren. Eine Stunde, nachdem nun das letzte der Telexe abging, kam ein Anruf aus der Grundig-Zentrale:

„Max Grundig ist zu einem Telefongespräch bereit.“ Das Interview, das dabei herauskam, war eher nichtssagend. Der „Alte“ sah sich „entlastet“ und glaubte, weiter „für das ganze Produktmanagement“ verantwortlich zu sein. Tatsächlich gab es einen solchen Vertragsentwurf, doch Philips hatte ihn nie gegengezeichnet.

Max Grundig war damit plötzlich und für ihn unerwartet nicht mehr im aktiven Geschäft – er starb im Dezember 1989 mit 81 Jahren. Philips verpflichtete sich, bis 2004 jährlich 50 Mio. DM abzuführen. Hermanus Koning übernahm den Stuhl als Firmenchef. Das Erbe Max Grundigs war ein Verlust von 286 Mio. DM in der Jahresbilanz, die am 31. März 1984 abschloss. Im Jahresvergleich war die Beschäftigtenzahl um 13,5 % auf 24 114 Mitarbeiter gesunken. Billigprodukte aus Fernost drangen im Markt vor, zudem hatte Max Grundig mit dem Video-2000-System auf das falsche Pferd gesetzt. Gegenüber dem in den USA und Japan verbreiteten VHS-System konnte es sich nicht durchsetzen. Koning wollte 1986/87 die Firma wieder in die Gewinnzone führen und hatte viele Ideen, bis hin zu einer Lizenzfertigung in China oder Indonesien. Ein weiterer drastischer Personalabbau wurde verordnet, zwecks „Verbesserung der Kostenstruktur“. Die Zahlen von 1008 zu streichenden Arbeitsplätzen in Nürnberg und 1188 in Fürth von Mitte Februar 1985 waren ein Zwischenwert. Am 6. März jenes Jahres ging der Vorstand mit der IG Metall einen „Beschäftigungsplan“ ein. Er sah „neue Wege“ vor, um Entlassungen so weit wie möglich zu vermeiden, und galt als „soziale Innovation“. Ein zweiter Beschäftigungsplan wurde im Frühjahr 1987 geschlossen. Kommentatoren meinten: Das Modell sei es wert, in die Geschichte der gegenseitigen Beziehungen zwischen Kapital und Arbeit in Deutschland einzugehen.

Koning schaffte es, dass Grundig in der Bilanz für das Geschäftsjahr 1986 (das am 3. März 1987 endete) wieder 109,5 Mio. DM Gewinn ausweisen konnte. Eigene Innovationen waren einmal mehr eine Grundlage. Bei der Bilanzpressekonferenz stellte Koning freilich fest: „Es gibt in der Unterhaltungselektronik-Branche keine Verschnaufpause.“ Das sollte sich bald als richtig herausstellen. Als Nachfolger von Koning, dem Sanierer, holte Philips seinen Südafrika-Chef Johan van Tilburg am 1. Dezember 1987 nach Franken. Tilburg wollte mit Grundig die Mutter Philips als Branchenprimus in Europa ablösen. 1990/91 erreichte der Jahresüberschuss dank der Impulse durch die Fußballweltmeisterschaft und der Erschließung des ostdeutschen Marktes 190 Mio. DM. 1991/92 stand wieder ein Fehlbetrag in der Bilanz.

Die Holländer feuerten Johan van Tilburg vor Ablauf seines Vertrages und entsandten Pieter Harmsen als neuen Grundig-Chef nach Fürth.



Unermüdlich engagierte sich der damalige Erste Bevollmächtigte der IG Metall in Nürnberg, Gerd Laboada (Bildmitte), in Sachen Grundig

Die Videorekorderbereiche von Grundig und Philips wurden zusammengelegt und ein Abbau von 3800 der zu jener Zeit noch 12 600 Stellen verkündet. Im November 1992 erklärte Harmsen im Zeitungsinterview noch, dass das Unternehmen an der Fernsehfertigung in Nürnberg-Langwasser festhalte. Doch es ging stetig abwärts, 1992/93 summierte sich der Verlust schon auf 187 Mio. DM. Im Frühjahr 1992 türmte sich bei Grundig rund eine halbe Million unverkaufter Geräte im Wert von 917 Mio. DM in den Lagern. Mitte 1993 hatte Philips in Europa vier TV-Werke, Grundig deren drei – mit einer Kapazität von 1,5 Millionen Geräten in Wien, 900 000 im französischen Creutzwald und 800 000 in Nürnberg. Das war eindeutig zu viel. Und die Beziehungen mit den Arbeitnehmervertretern verschlechterten sich. Ende 1993 wurde Ex-Postminister Christian Schwarz-Schilling nur mit den Stimmen der Anteilseigner zum Aufsichtsratschef gekürt. Die Bilanz wies 330 Mio. DM Verlust aus.

Ab Anfang 1996 saß als nächster Philips-Manager Pieter van der Wal auf dem Chefsessel. Bald erhielt er von den Medien den Spitznamen „Killer-Wal“ verpasst. Im Dezember 1996 kam die Mitteilung, dass die Fernsehgerätefertigung in Nürnberg-Langwasser bis 1998 eingestellt und nach Wien verlagert werde. Am 20. Januar 1997 entließ der Aufsichtsrat van der Wal. Philips kündigte seinen Rückzug an. Das „Aus“ für das Werk in Langwasser wurde verschoben. Als der neue Vorstandssprecher Pieter de Jong antrat, war seit Übernahme der Firma durch Philips die Belegschaftszahl von 24 114 auf gerade etwa 5000 geschmolzen. De Jong blieb nur bis September. Schwarz-Schilling ging Mitte 1997 und Burkhard Wollschläger wurde Aufsichtsratschef. Unter Einschaltung des Wirtschaftsministers Otto Wiesheu begannen Gespräche mit Philips. Die Bürde war für 1996 ein Jahresfehlbetrag von 631 Mio. DM einschließlich der im Folgejahr erwarteten Restrukturisierungskosten.

Philips gab den Großteil seiner Anteile zunächst an die Londoner Investmentgesellschaft Botts & Co ab. Herbert Bruch übernahm nun das Ruder. Bruch war insgesamt 37 Jahre lang im Unternehmen tätig und kannte es wie kaum ein Zweiter. Das Blatt nachhaltig wenden konnten weder er während seiner Amtsführung zwischen 1997 und 2001 noch sein Nachfolger Hans-Peter Kohlhammer. Bruch wollte damals sogar einen Börsengang nicht ausschließen. Ende 1997 meldete das Unternehmen 118 Mio. DM Verlust, für 1998 waren es immerhin 15,1 Mio. DM Gewinn. 2000 wurde der Unternehmenssitz von Fürth nach Nürnberg verlegt.

Als die Niederländer ausstiegen, übernahm ein Konsortium den Traditionskonzern. Eine „Bayerische Wagnisbeteiligung GmbH“ war nun der Eigentümer – darunter diverse Banken, der Antennen-Unternehmer Anton Kathrein aus Rosenheim sowie drei Grundig-Manager – auch Herbert Bruch. Kathrein erwarb schließlich 2000 die Aktienmehrheit und übernahm den Aufsichtsratsvorsitz, frisches Eigenkapital brachte er selbst nicht mit. Bruch in seiner Erinnerung: „Kathrein wollte das Unternehmen wohl so ganz nebenbei begleiten, und das funktionierte nicht.“

Das Weihnachtsgeschäft 2000 blieb hinter den Erwartungen zurück, weil Bauteile für die Fertigung fehlten. Die Unternehmensberatungsfirma

Roland Berger war seit 1997 im Spiel, ein zweites Gutachten von Anfang 2001 zeigte auf, dass die Substanz „verfrühstückt“ war. Die flüssigen Mittel waren innerhalb von vier Jahren um 55 % zurückgegangen, die Verbindlichkeiten hatten sich vervierfacht – für die kreditgebenden Banken waren das Warnsignale. Es fehlten die Reserven, um der Herausforderung der technologischen Entwicklung Paroli bieten zu können. Bruch wies später auf das Kostenproblem hin: den Aufwand, um beim Übergang von der Röhrentechnik zum Flachbildschirm mithalten zu können. Berger schlug erneut die Verlegung der Fernsehgerätefertigung von Langwasser nach Wien vor – die Betriebsratsseite unterstellte falsche Basiszahlen. Der Aufsichtsrat folgte jedoch endgültig der Empfehlung. Der Liquiditätsbedarf lag Mitte 2001 bei 300 bis 400 Mio. DM. Eine wichtige Meldung war die Finanzierung für die Beschäftigungsgesellschaft GPQ, in die die Mehrzahl der Grundigianer überwechseln konnte. Mit der Schaffung der GPQ konnte unter Nutzung des Instruments der Strukturkurzarbeit für fast 3000 Menschen der direkte Abstieg in die Arbeitslosigkeit verhindert werden.

Angesichts neuerlicher Verluste wollten die Banken die Kreditlinien nicht mehr verlängern. Am 8. Januar 2003 präsentierte der Vorstand einen Investor: Sampo. Doch am 4. März waren die Hoffnungen geplatzt, die Verhandlungen mit der Firma aus Taiwan beendet. Beko aus der Türkei



Als Fertigungsstätte unter dem Namen Grundig blieb in Nürnberg nur die Firma GSS (Grundig SAT Systems) übrig

zeigte Interesse – auch das führte zu keinem Ergebnis. Anfang April löste der Fachanwalt für Insolvenzrecht, Eberhard Braun, den bisherigen Vorstandschef Karl-Heinz Kohlhammer ab. Am 14. April beantragte Braun das Insolvenzverfahren, das am 1. Juli eröffnet wurde. Damit waren die Ampeln für die Zerschlagung des Erbes von Max Grundig auf Grün gestellt. Grundig beschäftigte noch rund 3500 Mitarbeiter.

Der Insolvenzverwalter Siegfried Beck bemühte sich um Schadensbegrenzung, nicht zuletzt zum Erhalt von Arbeitsplätzen. „Wir wollen von Grundig retten, was zu retten ist“, war seine Devise. Es gelang Beck, die Beschäftigungsgesellschaft zu finanzieren und einen Massenkredit von Banken zur Fortführung des Betriebs an Land zu ziehen. Stück für Stück gingen die einzelnen Teile der Grundig-Gruppe an verschiedene Investoren. Am 17. November 2003 besiegelte eine symbolische Schlüsselübergabe den Verkauf der Autoradiosparte Grundig Car InterMedia System an den amerikanischen Automobilzulieferer Delphi. Im Januar 2004 wurde der Kernbereich der Unterhaltungselektronik nun doch vom türkischen Elektronikhersteller Beko Elektronik, Tochter der Koc Holding, und dem britischen Unternehmen Alba für 80 Mio. Euro übernommen. Er hieß nun Grundig Intermedia und die Fertigung wurde in die Türkei übertragen. Seit Dezember 2007 hat Beko allein das Sagen. Der Bereich Bürogeräte wurde selbstständig weitergeführt und durch ein erfolgreiches Management-Buy-out entstand die Grundig SAT Systems (GSS) GmbH. Sie übernahm die Tätigkeiten des ehemaligen Grundig-Bereichs „Kopfstationen und Satelliten-Systeme“ und vertreibt seine Produkte in 20 Ländern.

GIERIG AUF DEN GUTEN MARKENNAMEN AEG

Dramatisch verlief der Niedergang der AEG. Im August 1981 musste die Führung wegen der hohen Schulden ein gerichtliches Vergleichsverfahren anmelden, das im Jahr darauf eröffnet wurde. 1985 übernahm Daimler-Benz die Aktienmehrheit der AEG. Doch der Versuch des Automobilriesen, einen Technologiekonzern zu schmieden, scheiterte. Die AEGler insbesondere in der Hausgerätesparte wurden von vielen Daimler-Managern als „Bügeleisen-Leute“ belächelt. Unter Carlhanns Damm, von 1990 bis 1997 AEG-Hausgerätechef, war das Unternehmen dennoch in guten Händen. Damm verhandelte noch 1992 mit der Stadt Nürnberg über eine Flächenexpansion zur Erweiterung der Fertigung. 1994 übernahm der schwedische Electrolux-Konzern die AEG Hausgeräte GmbH in Nürnberg. Vor allem reizte die Käufer aus Skandinavien der Markenname – die Markenrechte gingen 2004 an Electrolux über. Wechsler: „Damit waren die Weichen in Richtung Kahlschlag gestellt, denn die Konzernspitze war nur noch darauf aus, die Shareholder zu bedienen.“ Für Harald Dix, den späteren Betriebsratsvorsitzenden bei den AEG Hausgeräten, saß das Nürnberger Management damals einer Fehleinschätzung auf: dass die Kompetenz am Standort dazu führe, auch künftig „den Ton anzugeben“. Das war ein Irrtum.

1997 wurde die Streichung von 1500 der bundesweit 8500 Stellen angekündigt. Die AEG-Staubsaugerproduktion im fränkischen Rothenburg ob der Tauber mit 400 Beschäftigten wurde 2001 geschlossen. 2003 meldete die Firma einen Produktionsrekord aus Nürnberg: Mehr als 1,8 Millionen Waschmaschinen, Geschirrspüler und Trockner waren in nur einem Jahr gefertigt worden. Für die Markterweiterung im Osten

beschloss die Konzernspitze den Bau von neuen Werken in Polen. 2004 wurde die Trockner-Fertigung nach Polen verlagert – 300 Arbeitsplätze waren davon betroffen. Betriebsbedingte Kündigungen konnten dennoch durch eine Vereinbarung, die Arbeitszeit ab Anfang 2005 auf 30 Wochenstunden zu senken, vermieden werden.



Auch eine Mahnwache konnte das Ende der Produktion von AEG-Hausgeräten in Nürnberg nicht verhindern

Im Februar 2005 hieß es aus Stockholm: Europaweit sollen elf von 17 Fabriken geschlossen werden. IG Metall und Betriebsrat ahnten nichts Gutes. Bei einer Klausurtagung stand auf der Tagesordnung: „Was wäre wenn ...“ Für den Notfall wurde erstmals die Idee eines „Sozialtarifvertrages“ diskutiert – mit Elementen wie einer Vorruhestandsregelung ab 53 Jahren, Abfindungen und einer Beschäftigungsgesellschaft. Am 7. Juni 2005 kam tatsächlich die Hiobsbotschaft: Electrolux prüfe wegen des „hohen Preisdrucks“ die Schließung des Standorts Nürnberg mit 1750 Beschäftigten. Förmlich verkündet wurde sie am 12. Dezember. Die Begründung: Die Verlagerung würde Einsparungen von 48 Mio. Euro bringen. Im Vorgriff wurden Betriebsteile als eigenständige GmbHs ausgegliedert.

„Die Forderung nach den 48 Millionen war nur eine Show“, ist Dix im Rückblick überzeugt – „das Management wollte Nürnberg auf jeden Fall dichtmachen, denn die Fabriken in Polen standen bereit.“ Dabei lag der Lohnkostenanteil nur bei rund 20 % und die Materialkosten waren überall die gleichen. Die Fabrik in Nürnberg konnte immer noch zwischen drei und fünf Prozent Umsatzrendite nach Schweden überweisen. Die Möglichkeit, schwarze Zahlen zu erwirtschaften, attestierte ein vom Betriebsrat in Auftrag gegebenes unabhängiges Gutachten eines Saarbrückener Instituts. Die höheren Renditeerwartungen waren für die Manager in Stockholm aber die Leitlinie. Dix sieht im Rückblick zwei Fehler im damaligen Electrolux-Konzept. Erstens wurden die Märkte nicht diffe-

renziert beliefert: „Die Waschmaschine, die in Nürnberg gebaut wurde, war für Portugiesen zu teuer.“ Zweitens wurden alle Konzernmarken „in einen Topf geworfen“ und die getrennte Vermarktung gelang nicht: „Im Nürnberger Werk konnten keine Zanussi-Geräte hergestellt werden, die in Südtalien vermarktbar waren.“

48 Mio. Euro waren in Nürnberg jedenfalls nicht einzusparen. Die Arbeitnehmervertreter boten Alternativen an. Zehn Mio. Euro Einsparung wurden errechnet, wenn 300 Stellen wegfielen und der Rest der Belegschaft weitere Gehaltsabstriche hinnehmen würde. Oder am Ende musste der Sozialtarifvertrag stehen, den eine betriebliche Tarifkommission vorlegte. Darum drehte sich dann der Arbeitskampf, der bundesweit Aufmerksamkeit erregte. In 400 Bussen kamen die Mitarbeiter anderer Unternehmen nach Nürnberg, um ihre Solidarität zu beweisen. In einer gewerkschaftlichen Chronik steht: „18 leitende Angestellte dürfen im Werk die Blumen gießen ... 24 Stunden täglich, sieben Tage in der Woche, wird gestreikt. Und das bei Temperaturen von häufig minus 18 Grad in der Nacht.“

Beim Sozialtarifvertrag vermittelte der bayerische Wirtschaftsminister Otto Wiesheu. Es war ein Sieg der Arbeiter gegen die „Heuschrecken“. Aber im März 2007 rollte die letzte Waschmaschine im traditionellen AEG-Standort in Nürnberg vom Band. Für Wolfgang Manske, Fachanwalt für Arbeitsrecht, ist der Fall der AEG, den er über die Jahre hinweg für die Arbeitnehmerseite betreute, ein typisches Beispiel für „Karawanen-Kapitalismus“: „Weil in Polen die Waschmaschinen und Geschirrspüler für ein paar Euro billiger hergestellt werden konnten, wanderte die Karawane der Fertigung dorthin.“

DER TA-CHEF FREUT SICH ÜBER DIE MAUS

Ein Trauerspiel verband sich mit TA Triumph-Adler. Finanzielle Probleme des Eigners Litton Industries führten 1979 zum Verkauf – an Volkswagen, für 600 Mio. DM. Es war die Zeit, in der große Konzerne darangingen, über ihre Kernkompetenzen hinaus in neue Industriezweige zu diversifizieren. Als Vorstandschef kam Peter Niedner, der zuvor das Pkw-Geschäft von VW in Nigeria gemanagt hatte. Bei seinem ersten Auftritt vor TA-Händlern, Wochen nach seinem Antritt, schwärmte er mehr von der Maus von Apple als von den Produkten aus dem eigenen Hause. Neue Produkte kamen nur verzögert in den Markt.

1986 wurde Triumph-Adler von Volkswagen quasi weitergeschoben – an die italienische Olivetti, die der Name und das Vertriebsnetz in Deutschland reizte. Francesco Tatò, der als erster neuer Vorstandschef mit dem Image des Sanierers nach Nürnberg kam, sagte im Zeitungsinterview klipp und klar: „Olivetti hat Triumph-Adler wegen der Kundenbasis gekauft.“ 7000 Mitarbeiter hatte TA zu diesem Zeitpunkt noch. Tatò erkannte in einem Gespräch beim Blick vom obersten Stockwerk des Verwaltungsgebäudes: „Da fahren viele Manager einen teuren Dienstwagen, aber was wichtig ist, das ist allein das Know-how der Arbeiter.“

Die Zustandsbeschreibung, die der Vorbesitzer VW aus Wolfsburg vermittelt hatte – nämlich dass TA weitgehend saniert sei –, deckte sich nicht mit der Realität. Die Zahl der verkauften Schreibmaschinen war zwischen 1985 und 1986 um zehn Prozent gesunken und die Halde gefertigter Geräte reichte im Oktober 1986 für 120 Verkaufstage. Nun wurden Laptops für Olivetti entwickelt und angekündigt – sie erschienen aber nicht zum erwarteten Zeitpunkt auf dem Markt. Branchenbeobachtern war klar, dass das Ende nicht mehr lange auf sich warten ließ – denn natürlich wartete die Kundschaft auf die neue Gerätegeneration.

Nachdem im ersten Halbjahr 1992 die Bilanz ein Minus von 32 Mio. DM aufwies, zog Olivetti-Chef Carlo De Benedetti in Italien den Schlussstrich. Erst war offiziell nur von Kurzarbeit in der Computerfertigung die Rede, dann von einem Produktionsstopp für Laptops und Notebooks. Die Entwicklungspläne für den Computerbereich wurden eingefroren. Im Oktober 1992 informierte Tatós Nachfolger Giacobbe Nürnbergs OB Peter Schönlein, dass Olivetti bei TA die Produktion in Nürnberg ganz einstellen werde. Schönlein im Rückblick: „Das war ein sehr schmerzliches Gespräch und uns standen der bittere Verlust von Arbeitsplätzen und die negativen Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Nürnberg deutlich vor Augen.“ Bei einem Treffen zwischen dem Wirtschaftsreferenten Küpper und deutschen Managementvertretern hieß es nach einer heißen Diskussion und einem Plädoyer von Seiten der Stadt für den Erhalt der Arbeitsplätze und des Traditionsstandortes kühl: „Sie sehen das viel zu emotional. Es geht uns um unsere internationale Rendite.“ Mehr als 1000 Beschäftigte waren betroffen – bei einem Unternehmen, das Mitte der 1980er Jahre noch über 7000 Menschen Arbeit bot. Ende 1993 waren es nur noch etwa 300. Geblieben ist nur der Unternehmensname – für einen Anbieter von Dienstleistungen in den Bereichen Druck, Fax, Kopie, Scan und Dokumentenmanagement-Systeme, der heute dem japanischen Kyocera-Konzern gehört.



Der Fall der AEG Kanis leitete das „Sudstaar-Desaster“ ein

DAS „SÜDSTADT-DESASTER“

Manche kleinere Betriebe verschwinden lautlos, die größeren nicht. Zu den schlechten Meldungen über die Jahre hinweg gehörten beispielsweise die Insolvenzen der traditionellen Zweiradfirma Sachs, des LGB-Modellbahn-Herstellers Lehmann und der Spezialbaufirma Hans Brochier. In den 1980er Jahren hatte Letztere unter anderem die Kanalisation ganzer Städte in Saudi-Arabien auf Vordermann gebracht und zum Bau von Pipelines zu den Ölfeldern Libyens beigetragen – damit waren Milliardenumsätze verbunden gewesen. Vor allem aber sorgten die Firmen Adtranz, ABB, Alstom und Cebal für anhaltende Schlagzeilen. Mit ihren Namen sollte sich das Schlagwort vom „Südstadt-Desaster“ verbinden.

Es begann mit der Dampfturbinenfabrik von AEG Kanis. Die Vorgänge um den Betrieb stießen auch in vielen anderen Betrieben und in der Öffentlichkeit auf große Aufmerksamkeit, denn der Betriebsrat des Unternehmens unter dem Vorsitz von Hans Patzelt verstand die Botschaft zu vermitteln: „Es geht nicht nur um AEG Kanis, sondern um die gesamte Region – heute ihr, morgen wir.“ Arbeiter stünden gegen milliardenschwere Konzerne, so wie einst David gegen Goliath. In der Gewerkschaftsliteratur ist von Schlüsselerfahrungen die Rede, die die Belegschaft in einem elfmonatigen Streik mit 21 Arbeitsniederlegungen sammeln konnte, um eine „Abwicklung“ des Betriebs zu verhindern. Erstmals versammelten sich die Beschäftigten 1979 zum Protest gegen Stellenstreichungen. Der Höhepunkt der Auseinandersetzung fiel in den Herbst 1987 und ins erste Halbjahr 1988. Im September jenes Jahres verzichtete die AEG-Konzernleitung auf die Schließung. Einen Monat später wurde das Dampfturbinenwerk an die Mannheimer Asea Brown Boveri AG (ABB) übertragen. Es hieß jetzt ABB Turbinen Nürnberg GmbH.

Es folgte der Fall Cebal. „Man hat die beste Lösung für uns gewählt“, äußerte auf einer Betriebsversammlung der Firma VDM Vereinigte Deutsche Metallwerke im März 1982 der Betriebsrat seine Hoffnung. Bei der Versammlung wurde die Belegschaft über den Verkauf des Betriebs in der Nürnberger Südstadt an die französische Firma Cebal informiert, eine Tochter der Konzerns Pechiney Ugine Kuhlmann. „Müss mer etz die Trikolore hissen?“, fragte ein verunsicherter Arbeiter. Das war nicht der Fall, die richtigen Sorgen für den auf Aluminiumtuben und -dosen spezialisierten Verpackungsmittelhersteller begannen später – als Teil des „Südstadt-Desasters“.

Mitte Oktober 1999 wurde die Belegschaft darüber informiert, dass Cebal in Nürnberg die Fertigung schließen und nur eine Vertriebsdirektion übrig bleiben werde. Die Entscheidung fiel im Vorfeld der Übernahme der Mutter Pechiney durch den amerikanischen Konzern Alcan. Es sollte ein neuer Aluminium-Gigant mit 40 Milliarden DM Umsatz geschmiedet werden. In diesem Zusammenhang wurde eine „Verschlanung“ des Geschäfts mit Alutuben vorgenommen. Die Konzernmanager machten Überkapazitäten geltend, die zur Konzentration der Produktion auf wenige Standorte zwängen. Internationale Finanzblätter berichteten von einer vorgegebenen Kapitalrendite von 13 bis 15 %. Das war in

Nürnberg nicht zu erreichen – zusammen mit einem Zweigbetrieb in Scheßlitz hatte Cebal in Nordbayern 1998 laut Betriebsratsinformationen bei 170 Mio. DM Umsatz „nur“ sieben Mio. DM Gewinn erwirtschaftet, also wenig mehr als 3 %. Der Betriebsrat warf der Geschäftsführung vor, in den vorausgegangenen Jahren notwendige Investitionen versäumt zu haben; dadurch sei der Betrieb „systematisch ausgeblutet“ worden. In Frankreich schlussfolgerte die Gewerkschaft CGT, „dass Alcan keine industrielle Vision verfolgt, sondern eine reine Finanzlogik“.

Dem weiteren Desaster in der Nürnberger Südstadt-Industrie ging 1986 die Aufspaltung der MAN in ein Fahrzeug- und ein Turbinenbau-Unternehmen voraus. Die Unternehmenszweige wurden zum Spielball und zur Manövriermasse der internationalen Konkurrenten. Die Schienenfahrzeug-Tochter der AEG übernahm MAN-Teile. Straßenbahnen und Züge wurden jetzt gefertigt. Den nächsten Einschnitt brachte die Übernahme der AEG durch Daimler. Das Werk gelangte unter das Dach der Firma Adtranz, die Daimler zusammen mit ABB gründet. Statt der erhofften Blüte durch Lieferungen von Wagenkästen und Drehgestellen für den ICE kam die Demontage in Raten: Im Januar 1997 argumentierte die Geschäftsführung, die Drehgestelle müssten nach Siegen verlagert werden, um die Fertigung von Wagenkästen in Nürnberg zu retten. Doch diese wurde ebenfalls gestrichen und die Produktion in Hennigsdorf bei Berlin konzentriert – um dort Auslastungsprobleme zu lösen. Mitte November 1999 bekamen die Zeitungsleser die Schlagzeile präsentiert: „Aus für Adtranz: Werk Nürnberg mit 820 Beschäftigten schließt“. Der Nürnberger Standort habe eine „unterkritische Größe“, verlautbarte der Konzernvorstand. Für die Mitarbeiter blieb nur noch eine Galgenfrist bis Ende 2000.

Die Meldung von Adtranz kam an einem Freitag, doch schon am darauf folgenden Dienstag folgte der nächste Schlag. „Auch Energie-Riese ABB Alstom macht in Nürnberg Werke dicht“, stand diesmal auf der Titelseite der Zeitung. 880 Arbeitsplätze in zwei Betrieben sollten hier dem Rotstift zum Opfer fallen. Der eine: der Turbinenbau der MAN, aus dem 1988 die MAN Energie GmbH entstanden war. Als Miteigentümer stieg hier die britisch-französische GEC Alstom mit zunächst 45 % ein. 1995 wurde der französische Konzern zum alleinigen Besitzer. Im März 1999 wurde die zuvor in Alstom Energie GmbH umbenannte Gesellschaft gemeinsam mit der schwedisch-schweizerischen ABB in ein Gemeinschaftsunternehmen ABB Alstom Power eingebracht. Die ABB Turbinen Nürnberg GmbH gelangte als zweiter Betrieb unter das große, neue Dach. Es war nun ebenfalls betroffen.



Die einstige Produktpalette von Cebal in Nürnberg

Am 24. November 1999 rief die IG Metall zur Bildung einer Menschenkette zwischen den Firmen Cebal, Adtranz, ABB und Alstom auf. Sie konnte das Aus für die meisten der Arbeitsplätze nicht verhindern. Die Fabrik, über deren Werkstor in den Jahren davor abwechselnd die Firmenschilder von AEG, ABB und Alstom hingen, gelangte zu Siemens. Dessen Strategen trafen eine wichtige Entscheidung: die Konzentration auf den Service – sprich die Wartung und Reparatur von Dampfturbinen für Industrieanwendungen, die entweder bei Energieerzeugern oder in Fabriken in aller Welt in Betrieb sind. Manche Turbinen sind über 100 Tonnen schwer. Das führte in einer Zeit, in der sich das Augenmerk der Unternehmen mehr denn je auf Fragen der Energieeffizienz richtet, zu einem boomenden Standort.

Im November 1999 kam die Meldung über das „Aus“ bei Alstom Energie



Auf politischer Ebene liefen die Bemühungen, die Nürnberger Südstadt in das Programm der „EU-Ziel-2-Förderung“ mit einzubeziehen, um auf diese Weise Hilfe für den Aufbau neuer Strukturen zu bekommen. Das wurde im Februar 2000 endgültig genehmigt, das Programm-Management wurde im Wirtschaftsreferat angesiedelt. Im Fördergebiet lebten zu jener Zeit rund 69 000 Bürger. Die Mittel, die nun fließen konnten, brachten nicht wenigen, die ihre Arbeit verloren hatten, wieder Beschäftigung.

Im Norden der Stadt wurde Lucent Technologies zum Brennpunkt. Mit dem Namen verbindet sich eigentlich ein Glücksfall in der modernen Nürnberger Wirtschaftsgeschichte. 1949 hatten Felten & Guillaume und Philips das gemeinsame Unternehmen Felten & Guillaume Fernmeldeanlagen GmbH (FGF) in Nürnberg gegründet. 1959 begann die Kabelfertigung in Nürnberg-Langwasser. Die TeKaDe lieferte ab 1961 die Ausrüstung für das erste Mobilfunknetz in Deutschland, auch A-Netz genannt. Durch den Zusammenschluss entstand 1964 die TeKaDe Felten und Guillaume Fernmeldeanlagen GmbH. Daraus wurde 1982 die Philips Kommunikations Industrie AG (PKI), die 1990 in Deutschland an die 8000 Mitarbeiter beschäftigte. Aber die hohen Wachstumsprognosen

erfüllten sich nicht. Philips sah trotz 1995 gestiegener Umsätze keine „entscheidenden Durchbrüche“, die dem Unternehmen „eine Perspektive“ hätten geben können, wie der PKI-Vorstandschef Pieter van der Wal erklärte. Es begannen Gespräche mit dem amerikanischen Telefonriesen AT & T.

Der US-Konzern befand sich 1996 wegen der Deregulierung des Marktes jenseits des Atlantiks im Umbruch. Teile gingen unter dem Namen Lucent Technologies Inc. an die Börse. Dazu gehörten die legendären Bell Labs als Forschungs- und Entwicklungszentrum für Kommunikationstechnologie. Anfang 1996 übernahm das Unternehmen die meisten Abteilungen der PKI mit über 3000 Beschäftigten in Nürnberg. Der Standort erhielt angesichts der vorhandenen Kompetenzen die Rolle des größten Entwicklungszentrums außerhalb der USA zugeordnet. Am Standort Thurn-und-Taxis-Straße entstand ein neues Firmengebäude. In der Produktionsstätte in der Allersberger Straße fertigten mehr als 700 Mitarbeiter GSM- und SDH-Kommunikationsanlagen. Doch es kam die Krise der „New Economy“. Anfang August 2001 sickerte durch: Lucent Technologies werde sich in Europa von allen Fertigungsstätten trennen. In Nürnberg-Langwasser war die Herstellung von Basisstationen für den Mobilfunk betroffen. 2007 fusionierten Alcatel und Lucent Technologies zur Alcatel-Lucent Deutschland AG. Mittlerweile hat der Standort Nürnberg noch rund 650 Beschäftigte. Nach wie vor wird hier an der Weiterentwicklung anspruchsvollster Mobilfunk-Techniken gearbeitet.

DIE QUELLE VERSIEGT

Der letzte große, schmerzliche Einschnitt kam mit der Quelle-Insolvenz. Den Beginn des Dramas erahnte niemand, als Grete Schickedanz am 1. Februar 1987 Klaus Zumwinkel als ersten familienfremden Vorstandsvorsitzenden ins Unternehmen holte. Zumwinkel hatte seine Managementenerfahrungen bei McKinsey in den USA erworben und kündigte beim Antritt ein „konsequentes Kostenmanagement“ an. Seine Erfolge mit der Aufgliederung nach Fachsparten riefen Neider auf den Plan, meinten Insider zu wissen, und am 1. Juli 1989 wurde Zumwinkel von Herbert Bittlinger abgelöst. Zumwinkels Strukturmaßnahmen wurden rückgängig gemacht. In Fürth sollte dann ein neues Versandzentrum entstehen. Der erste Spatenstich erfolgte jedoch 1991 in Leipzig. In der ehemaligen DDR

Bei der Quelle ging schließlich nichts mehr



sah sich die Quelle von der Nachfrage regelrecht überrollt. Viele Beobachter verstanden die Standortverschiebung dennoch nicht, zumal die Planer der Nürnberg-Fürther U-Bahn die Fürther Station Hardhöhe auf die Quelle-Baupläne ausgerichtet hatten.

Grete Schickedanz verabschiedete sich 1993 aus dem aktiven Management. Danach gab es eine große Zäsur: Das Unternehmen trennte sich von 14 der 20 deutschen Quelle-Warenhäuser. 1994 wurden die Vereinigten Papierwerke an den amerikanischen Mitbewerber Proctor & Gamble verkauft. In jenem Jahr starb Grete Schickedanz. Die Erben mit Madeleine Schickedanz an der Spitze teilten die Prinzipien des Gründer-Ehepaares nicht. Im Widerspruch zur Philosophie von Grete Schickedanz, keine Börsenpläne zuzulassen, folgte 1999 folgte die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft und wurde die Quelle in ein Gemeinschaftsunternehmen mit Karstadt eingebracht. Im gleichen Jahr legten beide ihre Technischen Kundendienste zusammen. Mit der Fusion zur KarstadtQuelle AG entstand Europas größter Warenhauskonzern. Aus der Konzernholding KarstadtQuelle wurde im März 2007 Arcandor und die Versandhandelsmarken einschließlich der Quelle GmbH wurden ab diesem Zeitpunkt als Primondo zusammengefasst.

Die Bruchlandung verband sich mit dem Namen Thomas Middelhoff, der im Mai 2005 den Posten des Vorstandschefs übernahm. Unterschiedliche unternehmensstrategische Manöver sorgten in den Medien für Aufsehen. Im März 2006 verkaufte KarstadtQuelle für 4,5 Milliarden Euro seine gesamten Warenhaus-Immobilien, mietete die Gebäude aber zurück. Im Dezember jenes Jahres übernahm das Unternehmen andererseits für 800 Mio. Euro den 50-Prozent-Anteil der Lufthansa an dem Reiseunternehmen Thomas Cook. Mit der anschließenden Fusion von Thomas Cook mit dem britischen Konkurrenten MyTravel wurde

das Touristikgeschäft zur wichtigsten Firmenaktivität. Bei der Versandhandelstochter Primondo mit Quelle setzte der Konzern verstärkt auf den Ausbau des Internetgeschäfts. Zu den Pionierleistungen zählte das nicht mehr – das Unternehmen sprang bildlich gesprochen auf einen fahrenden Zug auf. Die Bilanzzahlen für das Geschäftsjahr 2007/2008 waren jedenfalls katastrophal: Arcandor schrieb einen Verlust von 746 Mio. Euro. Am 1. März 2009 übernahm der langjährige Telekom-Finanzvorstand Karl-Gerhard Eick von

Am Ende waren die Quelle-Gebäude vom Unternehmen verlassen



Middelhoff den todkranken Patienten.

Eick verkündete ein drastisches Sparprogramm und die Konzentration auf die Kernbereiche Primondo mit der Quelle GmbH, die Warenhauskette Karstadt und die Touristiktochter Thomas Cook. Mitte Mai

meldete der Vorstand einen Bedarf an Staatsbürgschaften über 650 Mio. Euro an. Es waren hektische Tage mit vielen Gesprächen – unter anderem über die Möglichkeit zur Bildung einer gemeinsamen Deutschen Warenhaus AG zwischen Karstadt und Kaufhof. Am 8. Juni gab die Bundesregierung den Bescheid zur Ablehnung von Staatsbürgschaften. Am 9. Juni gingen für Arcandor und Primondo beim Amtsgericht Essen die Insolvenzanträge ein.

Experten wie der Arbeitsrechtler Wolfgang Manske bezeichneten es als zumindest eine „Merkwürdigkeit“, dass die Quelle GmbH und Primondo in Essen Insolvenz beantragten und nicht in Fürth als dem Sitz des Unternehmens. Fürth wäre eigentlich zuständig gewesen und auch ein Konzernverbund reicht normalerweise nicht aus, um Insolvenzantrag beim Sitz der Mutter zu stellen – wegen möglicher Interessengegensätze. Der Insolvenzverwalter Klaus Hubert Görg mit Kanzlei in Köln fand jedenfalls für die Quelle keine Lösung. Der Geschäftsbetrieb ging zwar erst einmal weiter, dank einer Ausfallbürgschaft des Freistaates über 50 Mio. Euro und einer nachfolgenden Zwischenfinanzierung durch ein Bankenkonsortium. Aber im September gingen die Kündigungen an die Beschäftigten ab. Allein in Bayern verloren 1700 Quelle-Beschäftigte ihren Arbeitsplatz, die meisten im Raum Nürnberg/Fürth. So wurde es Fakt: Das Lebenswerk des Gustav und der Grete Schickedanz wurde in Essen zu Grabe getragen. Die Namensrechte der Quelle liegen heute bei der Otto-Gruppe.

Wie ein Tropfen auf den heißen Stein war das 2010 aufgelegte, mit 1,3 Mio. Euro ausgestattete Projekt „Netzwerk Zukunfts- und Beschäftigungssicherung in der Region Nürnberg“ zur Unterstützung ehemaliger Zulieferbetriebe und Dienstleister der insolventen Quelle. Denn nicht nur die direkt Beschäftigten, sondern auch Zulieferer – angefangen bei Fotografen für die Katalogbilder – hatten scharenweise ihre Arbeit verloren.

Die künftige Nutzung des Areals stand auch beim Abschluss des Manuskripts zu diesem Buch in den Sternen.

GUT DAVONGEKOMMEN

Es gab freilich auch erfreuliche Entscheidungen fremder Herren. Der japanische Murata-Konzern, der 1981 den kanadischen Bauelemente-Hersteller Erie übernahm, erbte dessen Fertigungsbetrieb in Nürnberg und setzte auf diesen Standort. Die Produktion in Nürnberg wurde erweitert und hier die Zentrale für das Europa-Geschäft der Japaner aufgeschlagen.

Und da waren die Amerikaner von National Machinery. 1961 stiegen sie bei der ehemaligen Firma Kayser in Nürnberg ein. Von hier aus exportierten sie Produkte in alle Teile der Welt mit Ausnahme der USA und Kanada. Mitte der 1980er Jahre hatte das Unternehmen 600 Mitarbeiter in Nürnberg und eine führende Rolle als Automobilzulieferer. „Es gibt wohl kaum ein Auto auf der Welt, für das nicht mit Maschinen von

uns irgendwelche Teile gepresst wurden“, stellte die Geschäftsleitung damals fest.

115 Mio. Euro investierte die baden-württembergische schlott Gruppe 2003 in einen neuen Produktionsstandort der ehemaligen Sebal-
dus-Gruppe, den sie drei Jahre zuvor übernommen hatte. Das tradi-
tionelle Nürnberger Verlagshaus ging auf den 1658 von Wolff Eberhard
Felsecker gegründeten Druckbetrieb zurück. Dessen Spezialität waren
einst Gebets- und Gesangbücher gewesen. Ab 1848 verband sich der
Betrieb mit dem Namen U.E. Sebal. Bei der Übernahme durch schlott
sicherten der Nürnberger Stadtrat und der Freistaat den Standort durch
ein komplexes Vertragswerk ab. 2007 erfolgte die „Revitalisierung“ des
alten Altstadt-Standortes durch die „Sebalder Höfe“. Als schlott Anfang
2011 Insolvenz anmelden musste, wurde die U. E. Sebal Druck GmbH
von der Burda Druck GmbH aufgefangen.

*Am Standort von Prinovis
in Nürnberg-Langwasser
werden hochwertige
Druckerzeugnisse gefertigt*

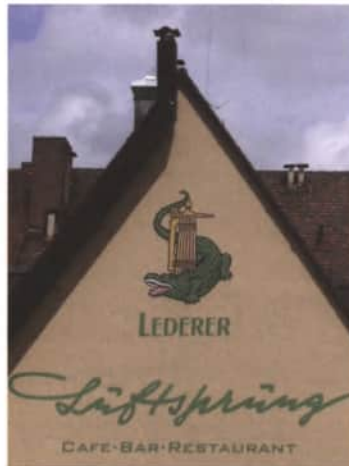


Eine absolute Spitzenstellung
im europäischen Tiefdruck hielt
über lange Zeit hinweg die Firma
Maul-Belser. Sie entstand 1983
aus einem Zusammenschluss des
mittelständischen Betriebes maul
+ Co mit der Druckerei Belser
des Bertelsmann-Konzerns. Zu
Hochzeiten wurden am Stand-
ort in Nürnberg-Langwasser 40
Zeitschriften gedruckt; vor allem
war das Unternehmen führender
Partner von Versandhäusern beim
Druck der Kataloge. Für Aufsehen
in der Branche sorgte im Septem-
ber 2004 die Inbetriebnahme der

weltweit ersten 4,32 Meter breiten Tiefdruckmaschine. 2005 ging Maul-
Belser im Netz der neu gegründeten Prinovis-Gruppe mit Sitz in Ham-
burg auf.

Gerade die Druck- und Verlagsbranche zeigt, wie stark heute noch
unabhängige Familienunternehmen die Wirtschaft prägen. In der Tra-
dition des mittelalterlichen Kompetenzzentrums werden der Verlag
Nürnberger Presse und das Druckhaus Nürnberg mit den „Nürnberger
Nachrichten“, der „Nürnberger Zeitung“ und den im Olympia Verlag
erscheinenden Zeitschriften wie dem „kicker sportmagazin“ in der brei-
ten Öffentlichkeit sicherlich als erste Adresse wahrgenommen. Die Lizenz
für die Herausgabe der „Nürnberger Nachrichten“ erhielt Joseph Drexel,
der führende Kopf des Widerstandes gegen die Herrschaft der National-
sozialisten in der Stadt, unter der Nummer drei von der amerikanischen
Militärregierung in Bayern nach dem Ende des Weltkriegs. Die Zeitung
erschien zum ersten Mal am 11. Oktober 1945, zunächst zweimal in der
Woche. Die Druckerei hatte anfangs in Zirndorf ihren Standort. 1949 kam
Heinrich G. Merkel als Mitherausgeber und Mitgesellschafter hinzu. Das
Unternehmen wird heute von Bruno Schnell erfolgreich geführt.

Vor allem ist es die Vielfalt der Wirtschaft, die der Stadt und der Region zugute kommt. Zum Stichtag 1. Januar 2013 hatte die IHK für Mittelfranken 144 715 Mitglieder, die den unterschiedlichsten Branchen zuzuordnen sind. Die Dynamik zeigt sich am Anstieg der Zahl von IHK-Mitgliedsunternehmen mit Handelsregister-Eintrag: Sie erhöhte sich in den vergangenen zehn Jahren um über ein Drittel. So kann sich Nürnberg auf Messen wie bei der jährlichen Industrieschau in Hannover stets als zukunftsorientierter Innovationsstandort präsentieren. Durch ihre Auftritte knüpfen viele Unternehmen an das Rezept ihrer Vorgänger an, die schon im Mittelalter die damaligen Messen überall in Europa besuchten. Damals wie heute sind die Messen eine Plattform, um neue Kunden auf sich aufmerksam zu machen und in neue Märkte vorzudringen. Bewährt hat sich dabei die Einrichtung von Gemeinschaftsständen von mittelständischen Firmen. Auch das hat Tradition: Zu den mittelalterlichen Kaufmannszügen schlossen sich einst ebenfalls mehrere Handelsfirmen zusammen. Im Einzugsgebiet der IHK in Nürnberg sind denn aktuell auch über 2500 Unternehmen weltweit aktiv. Die Exportquote liegt bei über 50 Prozent, und sogar der Sektorservice, insbesondere die industrienahen Dienstleister, kann sich zunehmend auf grenzüberschreitende Geschäfte stützen. Bei Konsumgütern ist der heimatische Markt in vielen Fällen die eigentliche Umsatzquelle. Traditionelle Markennamen sind hier nach wie vor sehr geschätzt.



Mit dem traditionellen Markennamen Lederer aus Nürnberg verbindet sich eine der ältesten Brauereien Deutschlands. Dahinter steht heute die Oetker-Gruppe.

Auf der Liste der Großen steht das Medienunternehmen Müller Medien des Gunther Oschmann. 1940 in Neumarkt geboren, stieg er 1962 als Kommanditist in den Fernsprechbuch-Verlag seines Großvaters Hans Müller ein. Als dieser drei Jahre später starb, wurde Oschmann alleiniger Komplementär. Unter seiner Geschäftsführung setzte eine rasante Expansion ein. Dazu gehört nicht nur der Sprung auf den Telefonbuchmarkt in weiteren Ländern, sondern zum Beispiel auch der Einstieg in den Jugendbuchverlag Tessloff. 1984 startete Oschmann sein Engagement im lokalen Rundfunk und Fernsehen. Als Oschmann 2003 das operative Geschäft an seine Nachkommen übertrug, fertigte der Verlag im Jahr 19 Millionen Telefonbücher in 325 Ausgaben.