

AEG – am Ende gescheitert

Von dem einst weltweit größten Industrieunternehmen ist kaum mehr was übrig geblieben – Bald ist wohl auch das Stammwerk in Nürnberg Geschichte

C. HARDT, M. FASSE, NÜRNBERG
HANDELSBLATT, 27.9.2005

Immer noch ein kleines Wunder, jeden Tag milliardenfach. Strom fließt durch den Metallfaden, von hauchdünnem Glas ummantelt, durch Gas geschützt – und es wird Licht. Die Glühbirne, sie steht am Anfang der Geschichte eines Unternehmens, das einen unerhörten Aufschwung nimmt, der in einen ebenso sensationellen Niedergang münden sollte. Bis heute stehen drei Buchstaben dafür: AEG. Vor ziemlich genau einhundert Jahren war das der größte Konzern der Welt, jahrzehntelang blieb die Firma ein Weltkonzern, trotz aller Kriege, aller deutschen Krisen.

Unter dem AEG-Logo wurden der Farbfernseher erfunden und das Bildtelefon, die elektronische Fernsehkamera und das Tonband. AEG hat Rundfunksender gebaut und Flugzeuge, Atomkraftwerke und Computer. Mit dem Ende des Wirtschaftswunders jedoch setzt in zwei Jahrzehnten der Niedergang ein. Derzeit steht die letzte nennenswerte deutsche Fertigung von Elektrogeräten, die den Namen der Marke tragen, vor dem Aus.

Verzweifelt kämpft die Belegschaft der AEG-Hausgeräte GmbH in Nürnberg um den Erhalt ihres Werks, das längst zum schwedischen Elektrolux-Konzern gehört – ein aussichtsloser Kampf. „Mein persönliches Gefühl ist: Elektrolux-Chef Hans Straberg ist eher auf dem Trip, das Werk zu schließen – egal, welche Gegenrechnungen wir ihm liefern“, sagt der Vize-Aufsichtsratsvorsitzende der AEG Deutschland und stellvertretende Nürnberger DGB-Chef Jürgen Wechsler gestern nach einer Betriebsversammlung. Nach Brüssel waren sie gefahren, um dem AEG-Aufsichtsrat einen Deal anzubieten. Man könne länger arbeiten, auf Lohn verzichten (siehe: Verzweiflungsplan). Die Reaktion fiel kühl aus: Man werde es prüfen, alles Weitere Mitte Oktober.

Bis dahin werden sich die Spielregeln im globalisierten Markt für Waschmaschinen wohl nicht geändert haben. Ein gnadenloser Preiskrieg tobt. Statt des Elektroladens um die Ecke machen jetzt die Discounter das Geschäft, Waschmaschinen werden verschleudert. Was heute 1700 AEG-Arbeiter in Nürnberg zusammenschrauben, kommt morgen aus Osteuropa. Den Werbespruch aus erfolgreichen Zeiten „AEG – Aus Erfahrung gut“ haben sie schon lange abgewandelt zu „Am Ende gescheitert“.

Mitte nächsten Jahres stehen zwei neue Elektrolux-Werke in Polen, aus Nürnberg braucht man dann nur noch die drei roten Buchstaben der 1887 ins Leben gerufenen Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft. Mit dem Überlebenskampf werden sie noch ein Mal zum Symbol: für einen von der Auszehrung bedrohten traditionsreichen Industriestandort im Herzen Europas. Die AEG, eine deutsche Geschichte.

Angefangen hat das alles im Jahr 1883, das Deutsche Reich unter Kaiser Wilhelm I. strotzt vor Kraft, obwohl die deutsche Industrie ihre erste Gründungskrise noch nicht wirklich hinter sich hat. Der deutsche Unternehmer Emil Rathenau, Spross einer jüdischen Kaufmannsfamilie aus Berlin, zwischenzeitlich gescheiterter Gründer einer Maschinenfabrik, wagt am 19. April mit Unterstützung von 15 Banken und einiger Privatleute einen Neuanfang. Zwei Jahre zuvor hat er auf der Pariser Weltausstellung die Glühlampe des US-Erfinders Thomas A. Edison bewundert, seither weiß er, dass er

mit dieser Lampe groß ins Geschäft kommt. Als Glücksfall erweist sich, dass Werner Siemens, Chef des gleichnamigen Münchener Elektrizitätsunternehmens, in diesen Tagen noch nichts von der Edison-Lampe wissen will. Mit einem Grundkapital von fünf Millionen Reichsmark wird Rathenau Deutsche-Edison-Gesellschaft für angewandte Electricität (DEG) am 5. Mai 1883 ins Berliner Handelsregister eingetragen. Sie startet mit zwölf Beschäftigten, stellt in ihrem ersten Geschäftsjahr bereits 138 Dynamomaschinen auf, schließt 12 000 Glühlampen an und erzielt einen Reingewinn von 173 984,17 Mark – womit ein industriegeschichtlich beispielloser Aufstieg beginnt.

Es ist die Ära der zweiten Welle der Industrialisierung. Jetzt setzen Elektrotechnik und Chemie Wachstumsimpulse, sie katapultieren Deutschland binnen weniger Jahre in die Rolle einer der führenden Industrienationen weltweit. Rathenau ist die Verkörperung dieser Epoche, die bis heute bei uns Gründerzeit heißt. Er schafft in nur zwei Jahrzehnten fast aus dem Nichts einen Weltkonzern.

Bereits zwei Jahre nach der Gründung baut die DEG ihr erstes öffentliches Kraftwerk, im selben Jahr entsteht die erste Vertriebsniederlassung: in München, dem Sitz des Rivalen Siemens. Zwei Jahre später ist das Unternehmen so stark, dass die Münchener in einen Grundlagenvvertrag einwilligen und die Märkte für zehn Jahre quasi aufteilen.

Die Berliner nehmen nun einen neuen Namen an: AEG. Das Grundkapital wird mehr als verdoppelt, Siemens selbst wird bedeutender Aktionär. Doch bereits sieben Jahre später ist die AEG nicht nur so stark, um dem AEG-Aufsichtsrat einen Deal anzubieten. Man könne länger arbeiten, auf Lohn verzichten (siehe: Verzweiflungsplan). Die Reaktion fiel kühl aus: Man werde es prüfen, alles Weitere Mitte Oktober.

Der Entrepreneur

Ohne den Gründer hätte es die AEG nicht gegeben. Emil Rathenau ist ein Macher und Kämpfer. Er hat wenig für Kunst und Musik übrig, sein Leben ist die Firma, getragen von dem Willen, als Unternehmer nicht ein zweites Mal zu scheitern. Das hat etwas Verbisenes – und etwas Grandioses. Denn Rathenau wird der Gründer des modernen Industriekapitalismus in Deutschland, „seine“ AEG, ein verschachteltes Konglomerat verschiedenster Industriebetriebe und Beteiligungen, die rund um Berlin konzentriert sind, ist 1907 der größte Konzern der Welt. Ob Drehstromgeneratoren oder Elektroluks, Kaffeekocher oder Radios, auf dem Gebiet der Elektrotechnik gibt es wenig, was die AEG nicht baut und vertreibt. Auch auf einem anderen Feld setzt Rathenau Zeichen: Er verpflichtet den Architekten und Designer Peter Behrens, dieser schafft ein Corporate Design, das noch immer funktioniert: das Firmen- und Markensignet mit den schlichten Buchstaben in Rot.

Modern wirkt Rathenaus System bis heute: Erst lässt er die Marktchancen viel versprechender Innovationen durch Studiengesellschaften testen, dann startet eine Testfertigung. Erst wenn das Produkt ausgereift scheint, beginnt die Serienfertigung, in den ersten Jahren dürfen dabei auch Verluste auflaufen. Ein Geflecht von Beteiligungen und Finan-

zierungsgesellschaften stellt auch gewagte Finanzierungen sicher.

1914, am Beginn des Ersten Weltkriegs und kurz vor Rathenaus Tod, hat sein Industrieimperium ein Grundkapital von 155 Millionen Gold-Mark, die AEG gibt 66 000 Arbeitern Beschäftigung und setzt 450 Millionen Gold-Mark um. Siemens ist abgeschlagen die Nummer zwei.

Danach wird es nie wieder so sein wie vorher. Mit Ausbruch des Ersten Weltkriegs verliert die AEG fast ihren gesamten Auslandsumsatz, das Geschäft bricht auch im Inland ein. Erst allmählich belebt sich das Geschäft, der Konzern wird zu einem der großen deutschen Rüstungslieferanten und steht am Ende des Krieges so gefestigt da, dass er der Inflationskrise 1923 trotzen kann. Doch die goldenen 20er sind auch für die AEG zu kurz, die Weltwirtschaftskrise 1929 bricht über den Konzern herein, zwei Drittel der 70 000 Beschäftigten werden entlassen, 1933 steht das Unternehmen am Rande der Zahlungsunfähigkeit.

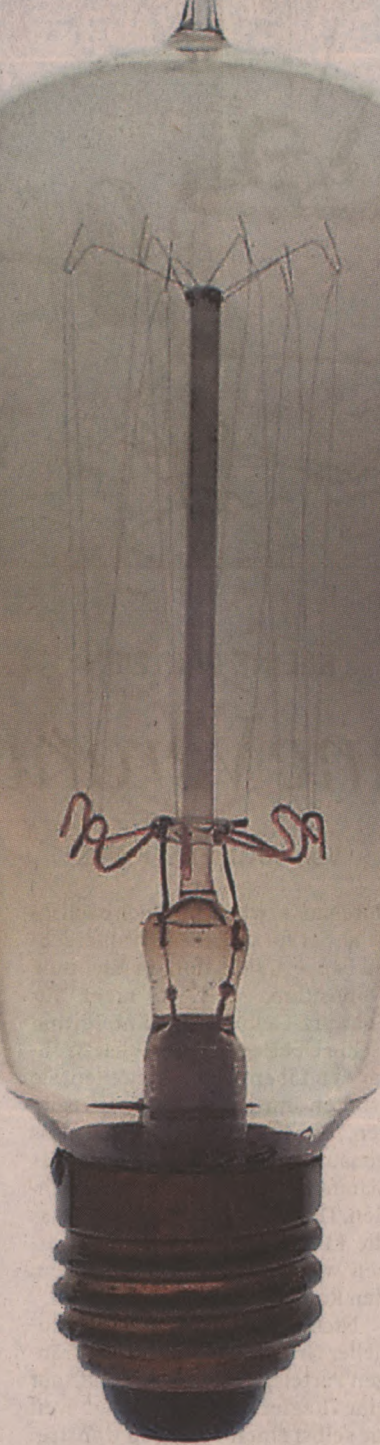
Der Sohn

Walther Rathenau, der Sohn des Gründers, gehört zu den großen und



tragischen Figuren der deutschen Geschichte im frühen 20. Jahrhundert. Der Elektroingenieur trat bereits 1899 in den Vorstand der AEG ein, zog sich jedoch zu Beginn des Ersten Weltkriegs aus der operativen Führung zurück. Stattdessen war er entscheidend am Aufbau der deutschen Rohstoffversorgung im Kriegsministerium beteiligt.

Schon früh dem deutschen Liberalismus verpflichtet, wird er zum Mitgründer der linksliberalen Deutschen Demokratischen Partei. Nach dem Krieg nimmt er an den Verhandlungen zum Versailler Vertrag teil und wird schon hier zu einer Zielscheibe des Hasses der radikalen Rechten. Am 1. Februar 1922 wird Rathenau zum Reichsaußenminister ernannt. Er schließt mit der kommunistischen Sowjetunion den Vertrag von Rapallo zur Zusammenarbeit und zum Verzicht auf Reparationen ab, wogegen die westlichen Alliierten und die deutsche Rechte heftig protestieren. Am 24. Juni 1922 wird Rathenau in Berlin aus einem fahrenden Auto heraus von rechts gerichteten Offizieren der Geheimorganisation Consul ermordet. Der Schriftsteller Gustav Frenssen wird Rathenau später den „vornehmsten Geist Europas“ nennen.



Am Anfang war die Glühlampe, später kamen Kühlschränke (links) und Haushaltsgeräte (rechts) hinzu – zeitweise war AEG das größte Industrieunternehmen der Welt. Dann kam der Niedergang. Jetzt steht das Stammwerk in Nürnberg vor dem Aus. Bei der gestrigen Betriebsversammlung in Nürnberg (unten) gaben sich die Mitarbeiter noch kämpferisch.

Verzweiflungsplan

■ **Lohnverzicht:** Ein von der IG Metall in Auftrag gegebenes Gutachten zur Rettung des Nürnberger Werks sieht einen Lohnverzicht der Arbeiter von insgesamt 15 Millionen Euro pro Jahr vor.

■ **Standortgarantie:** Die Gewerkschaft fordert im Gegenzug Investitionen und eine Standortgarantie für das Werk bis zum Jahr 2010.

■ **Gnadenfrist:** Elektrolux hat zugesagt, die Vorschläge zu prüfen. Bisher hat der schwedische Konzern noch niemals in seiner Geschichte eine solche Garantie abgegeben. Eine Entscheidung fällt Mitte Oktober.



Foto: Ullstein (2), gpa

Dass sich auch die AEG mit den Nationalsozialisten einlässt und sich ins verbrecherische Nazisystem einfügt, sogar von ihm profitiert, gehört zu den ganz besonderen Kapiteln deutscher Unternehmensgeschichte. Kurz vor Kriegsende wird der Konzern Zigtausende von Zwangsarbeitern, darunter auch jüdische KZ-Häftlinge, beschäftigen. Denn schon bald nach Hitlers Machtübernahme hatte die Unternehmensführung auf Linientreue umgeschaltet, um ab 1935 von der Wirtschaftsbelebung zu profitieren. Bald nach Kriegsbeginn kann sich der Konzern das bisher mit Siemens betriebene Gemeinschaftsunternehmen Telefunken einverleiben, die führende High-Tech-Firma Deutschlands, wie es der AEG-Chronist Peter Strunk schreibt. Am Ende des Krieges ist die AEG in weiten Teilen intakt, kurz vor dem Zusammenbruch arbeiten 200 000 Beschäftigte für den Konzern. Erst danach wird es hart fürs Unternehmen. Weil die Mehrzahl der Fabriken rund um Berlin konzentriert ist, leidet die AEG wie kaum ein anderes deutsches Unternehmen unter den russischen Reparationen und der späteren Enteignung.



Das, was sich danach ereignet, ist ebenso unglaublich, ein Wirtschaftswunder auf Konzernebene, die Wachstumsraten, die das Unternehmen bald schon erzielen wird, sind atemberaubend. So ist es vor allem das Hausgerätewerk in Nürnberg, dem die AEG ihren Wiederaufstieg verdankt. Nicht nur der Käfer wird zum Symbol des deutschen „Wirtschaftswunders“, es ist auch die Waschmaschine Lavamat, ein Bestseller bis heute. 1959 kommt der „Föhn“ auf den Markt, benannt nach einer gleichnamigen Berliner Firma, die die AEG übernommen hat.

Das Wachstum hat seinen Preis. Mitte der 60er-Jahre zeigt sich erstmals, dass der Konzern über seine Verhältnisse gelebt hat. Er ist überstrukturiert, die Kapitalbasis ist vergleichsweise schwach, im Management knirscht es. An der Spitze indes tritt 1965 mit dem damals bereits 64 Jahre alten Hans Bühler ein Mann, der den Expansionskurs noch einmal verschärft. Unternehmen auf Unternehmen kauft Bühler hinzu, die Verschuldung steigt – ausgerechnet in einer Zeit, in der sich die japanische Konkurrenz gerade auf dem wichtigen Gebiet der Unterhaltungselektronik verstärkt bemerkbar macht. Bereits 1971 muss der Kon-

zern ebenso viel Geld für Zinsen wie für Innovationen hinblättern.

Wie stark die japanische Konkurrenz inzwischen ist, zeigt sich wenige Jahre später: Das mit großem Aufwand entwickelte System zur Videoaufzeichnung per Bildplatte kann sich gegen das Videoband auf dem Markt nicht behaupten, AEG-Telefunken beginnt, auf dem innovativen Markt alt auszusehen. Im Jahr 1973 zahlt das Unternehmen dennoch Dividende – zum letzten Mal in der Unternehmensgeschichte. Denn danach kommt es ganz dick, die Ölkrise lässt die Konsummärkte zusammenbrechen, hinzu kommt das hausgemachte Fiasko in der Kernenergie-technik. Zum Desaster für die AEG wird das fehleranfällige Kernkraftwerk Würghausen an der Weser. Das Abenteuer kostet die AEG alleine mehr als eine Milliarde Mark, von der Krise wird sich der Konzern nicht mehr erholen.

Es wirkt wie ein Menetekel, dass die AEG zu dieser Zeit auch ihr Geschäft mit Computern aufgeben muss. Auf Grund der Finanzkrise steigt AEG 1974 aus der Fertigung aus und muss die Computertechnik wie auch die Kernkraft-Technologie verkaufen – ausgerechnet an Siemens. Schließlich geht auch der Anteil an Osram, dem einstigen A und O der AEG, an die Konkurrenz.

Rivalen unter Strom

Anfangs war die AEG ein Zwerg, von der Duldung durch Siemens abhängig. Viele Geschäfte begann man auf Gegenseitigkeit, gemeinsam gründeten AEG und Siemens schon 1892 die Akku-Fabrik Hagen, 1903 folgte unter starkem Druck des preußischen Militärs, die Gemeinschaftsgründung Telefunken für die neue Funktechnik. Es folgte 1919 Osram für die Produktion von Glühlampen. In einem aber unterschieden sich AEG und Siemens gewaltig. Während Werner von Siemens stets eine sehr konservative Finanzpolitik verfolgte, war die AEG von Anfang an von der Hilfe ihrer Banken abhängig. Das machte sie für konjunkturelle Schwankungen anfälliger. Im Wirtschaftswunder wurde der Zweikampf mit Siemens für die AEG zum

Verhängnis: Die fixe Idee, den Münchener Konkurrenten einholen zu können, trieb das AEG-Management in immer neue Abenteuer – mit traurigem Ende.

Die Krisenzeit

Mitte der 70er-Jahre bereits steckt die AEG in einer existenziellen Krise, nur mit Notverkäufen rettet sich das Unternehmen aus Liquiditätsengpässen. 1977 gerät die AEG wieder in die roten Zahlen, 1979 gehört der Konzern zu den fünf größten Schuldnern der Republik. Im Februar 1980 tritt ein Überraschkandidat an die Spitze des Krisenunternehmens, der Mittelständler und spätere Bahnchef Heinz Dürr. Sehr schnell erkennt dieser das Ausmaß der Krise, er verkauft weitere Unternehmensteile, sucht nach Partnern. Doch der Versuch, den britischen Rivalen GEC ins Boot zu holen, misslingt, Massenentlassungen sind die Folge, am 8. August 1982 entschließt sich der AEG-Vorstand, ein Vergleichsverfahren einzuleiten. Mit rabiaten Maßnahmen und dank des Stillhaltens der Banken gelingt Dürr das scheinbar Unmögliche: Ein Jahr später wird das Vergleichsverfahren beendet, es hat die Gläubiger etwa vier Milliarden Mark gekostet und

AEG unter anderem die Traditionssparte Telefunken, die der französische Konkurrent Thomson übernimmt. Nur dank einer Minderheitsbeteiligung von 49 Prozent durch die schwedische Elektrolux kann die Hausgerätesparte überleben.

Der letzte Akt: Daimler

Der Vergleich ist kaum unter Dach und Fach, da kommt es am Bodensee zu einem legendären Spaziergang: Heinz Dürr trifft Edzard Reuter, den Vorstandschef von Daimler-Benz. Reuter will aus seinem Unternehmen einen integrierten Technologiekonzern schaffen, am technologischen Potenzial der AEG hat er daher großes Interesse. Am 14. Oktober 1985 übernimmt Daimler 75 Prozent der AEG.

Der Konzern kann sich unter dem Daimler-Dach noch ein letztes Mal aufbäumen, fast ist es wie früher. Reihenweise kauft die AEG Unternehmen in aller Welt hinzu, Softwarebetriebe, Elektronikspezialisten, Hersteller von Bahnfahrzeugen. Doch die Integration misslingt erneut, schon 1989 steckt das Unternehmen wieder tief in roten Zahlen. Heinz Dürr, von der vergeblichen Sanierung ermüdet, gibt seinen Posten 1990 auf und wechselt in den Aufsichtsrat, danach ist nur noch Agonie. Ende 1993 übernimmt Electrolux endgültig die Mehrheit der Hausgerätesparte und damit das Traditionswerk in Nürnberg. Zur selben Zeit verschärft sich die Kritik am Daimler-Chef Reuter, seine Vision des Technologiekonzerns hat sich als Chimäre entpuppt. Sein Nachfolger heißt Jürgen Schrempp, er wird die AEG beerdigen.

Am 6. Juni 1996 tagt die letzte Hauptversammlung des Konzerns, der einmal das größte Industrieunternehmen der Welt war. Die britische „Financial Times“ schreibt, der Niedergang des Unternehmens sei eine Fallstudie dafür „wie ein unterkapitalisiertes Unternehmen mit schwachem Management und einer gewissen Dosis Pech zu einem kommerziellen Desaster wurde“. Am 9. Mai 1999 wird die einstige Hauptverwaltung des Traditionskonzerns am Frankfurter Mainufer im Auftrag der Allianz mit 40 Kilogramm Dynamit in die Luft gesprengt.

Epilog

In einem gesichtslosen Bürohaus im Frankfurter Westend arbeiten fünf Menschen für das, was von einstiger Größe übrig geblieben ist. Ihr Unternehmen heißt EHG oder Elektro Holding Gesellschaft, die Rechtsnachfolgerin der großen AEG. Die Tochter von Daimler-Chrysler verwertet die Reste des AEG-Besitzes, sie sitzt auf einem Vermögen von weit mehr als einer Milliarde Euro, besitzt noch fünf nennenswerte Immobilien und muss für die Betriebsrenten von 45 000 ehemaligen AEG-Beschäftigten geradestehen. 2004 hat die EHG die letzten Markenrechte und Patente für einen zweistelligen Millionenbetrag veräußert, seither verkauft Electrolux auch Bohrmaschinen unter dem Label, das einst Peter Behrens schuf. Vor kurzem erst ist ein Schadenersatzprozess gegen die AEG mit einem Vergleich zu Ende gegangen. Nun gilt es noch, die Geschäfte einiger Auslandsstöchter abzuwickeln, Töchter, die nur noch auf dem Papier stehen. „In zwei Jahren wollen wir hier fertig sein“, sagt Reinhar Siepenkort, einer der fünf EHG-Leute. Bis 1995 hat er das AEG-Vorstandsbüro geleitet. „Wir werden das hier ordentlich beenden, so wie es sich gehört“, sagt Siepenkort mit einer gehörigen Portion Wehmut. Die AEG, eine deutsche Geschichte.

AEG – am Ende gescheitert Von dem einst weltweit größten Industrieunternehmen ist kaum mehr was übrig geblieben – Bald ist wohl auch das Stammwerk in Nürnberg Geschichte

C. HARDT, M. FASSE,

HANDELSBLATT, 27.9.2005

Immer noch ein kleines Wunder, jeden Tag milliardenfach. Strom fließt durch den Metallfaden, von hauchdünnem Glas ummantelt, durch Gas geschützt – und es wird Licht. Die Glühbirne, sie steht am Anfang der Geschichte eines Unternehmens, das einen unerhörten Aufschwung nimmt, der in einen ebenso sensationellen Niedergang münden sollte. Bis heute stehen drei Buchstaben dafür: AEG. Vor ziemlich genau einhundert Jahren war das der größte Konzern der Welt, jahrzehntelang blieb die Firma ein Weltkonzern, trotz aller Kriege, aller deutschen Krisen.

Unter dem AEG-Logo wurden der Farbfernseher erfunden und das Bildtelefon, die elektronische Fernsehkamera und das Tonband. AEG hat Rundfunksender gebaut und Flugzeuge, Atomkraftwerke und Computer. Mit dem Ende des Wirtschaftswunders jedoch setzt in zwei Jahrzehnten der Niedergang ein. Derzeit steht die letzte nennenswerte deutsche Fertigung von Elektrogeräten, die den Namen der Marke tragen, vor dem Aus.

Verzweifelt kämpft die Belegschaft der AEG-Hausgeräte GmbH in Nürnberg um den Erhalt ihres Werks, das längst zum schwedischen Elektrolux-Konzern gehört – ein aussichtsloser Kampf: "Mein persönliches Gefühl ist: Electrolux-Chef Hans Straberg ist eher auf dem Trip, das Werk zu schließen – egal, welche Gegenrechnungen wir ihm liefern", sagt der Vize-Aufsichtsratsvorsitzende der AEG Deutschland und stellvertretende Nürnberger DGB-Chef Jürgen Wechsler gestern nach einer Betriebsversammlung. Nach Brüssel waren sie gefahren, um dem AEG-Aufsichtsrat einen Deal anzubieten. Man könne länger Arbeiten, auf Lohn verzichten (siehe: Verzweiflungsplan). Die Reaktion fiel kühl aus: Man werde es prüfen, alles Weitere Mitte Oktober.

Bis dahin werden sich die Spielregeln im globalisierten Markt für Waschmaschinen wohl nicht geändert haben. Ein gnadenloser Preiskrieg tobt. Statt des Elektroladens um die Ecke machen jetzt die Discounter das Geschäft, Waschmaschinen werden verschleudert. Was heute 1 700 AEG-Arbeiter in Nürnberg zusammenschrauben, kommt morgen aus Osteuropa. Den Werbespruch aus erfolgreichen Zeiten "AEG – Aus Erfahrung gut" haben sie schon lange abgewandelt zu "Am Ende gescheitert".

Mitte nächsten Jahres stehen zwei neue Elektrolux-Werke in Polen, aus Nürnberg braucht man dann nur noch die drei roten Buchstaben der 1887 ins Leben gerufenen Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft. Mit dem Überlebenskampf werden sie noch ein Mal zum Symbol: für einen von der Auszehrung bedrohten traditionsreichen Industriestandort im Herzen Europas. Die AEG, eine deutsche Geschichte.

Angefangen hat das alles im Jahr 1883, das Deutsche Reich unter Kaiser Wilhelm I. strotzt vor Kraft, obwohl die deutsche Industrie ihre erste Gründungskrise noch nicht wirklich hinter sich hat. Der deutsche Unternehmer Emil Rathenau, Spross einer jüdischen Kaufmannsfamilie aus Berlin, zwischenzeitlich gescheiterter Gründer einer Maschinenfabrik, wagt am 19. April mit Unterstützung von 15 Banken und einiger Privatleute einen Neuanfang. Zwei Jahre zuvor hat er auf der Pariser Weltausstellung die Glühlampe des US-Erfinders Thomas A. Edison bewundert, seither weiß er, dass er mit dieser Lampe groß ins Geschäft kommt. Als Glücksfall erweist sich, dass Werner Siemens, Chef des gleichnamigen Münchener Elektrounternehmens, in diesen Tagen noch nichts von der Edison-Lampe wissen will. Mit einem Grundkapital von fünf Millionen Reichsmark wird Rathenaus Deutsche-Edison-Gesellschaft für angewandte Electricität (DEG) am 5. Mai 1883 ins Berliner Handelsregister eingetragen. Sie startet mit zwölf Beschäftigten, stellt in ihrem ersten Geschäftsjahr bereits 138 Dynamomaschinen auf, schließt 12 000 Glühbirnen an und erzielt einen Reingewinn von 173 984,17 Mark – womit ein industriegeschichtlich beispielloser Aufstieg beginnt.

Es ist die Ära der zweiten Welle der Industrialisierung. Jetzt setzen Elektrotechnik und Chemie Wachstumsimpulse, sie katapultieren Deutschland binnen weniger Jahre in die Rolle einer der führenden Industrienationen weltweit. Rathenau ist die Verkörperung dieser Epoche, die bis heute bei uns Gründerzeit heißt. Er schafft in nur zwei Jahrzehnten fast aus dem Nichts einen Weltkonzern.

Bereits zwei Jahre nach der Gründung baut die DEG ihr erstes öffentliches Kraftwerk, im selben Jahr entsteht die erste Vertriebsniederlassung: in München, dem Sitz des Rivalen Siemens. Zwei Jahre später ist das Unternehmen so stark, dass die Münchener in einen Grundlagenvertrag einwilligen und die Märkte für zehn Jahre quasi aufteilen.

AEG – am Ende gescheitert Von dem einst weltweit größten Industrieunternehmen ist kaum mehr was übrig geblieben – Bald ist wohl auch das Stammwerk in Nürnberg Geschichte

muss der Konzern ebenso viel Geld für Zinsen wie für Innovationen hinblättern.

Wie stark die japanische Konkurrenz inzwischen ist, zeigt sich wenige Jahre später: Das mit großem Aufwand entwickelte System zur Videoaufzeichnung per Bildplatte kann sich gegen das Videoband auf dem Markt nicht behaupten, AEG-Telefunken beginnt, auf dem innovativen Markt alt auszusehen. Im Jahr 1973 zahlt das Unternehmen dennoch Dividende – zum letzten Mal in der Unternehmensgeschichte. Denn danach kommt es ganz dick, die Ölkrise lässt die Konsummärkte zusammenbrechen, hinzu kommt das hausgemachte Fiasko in der Kernergietechnik. Zum Desaster für die AEG wird das fehleranfällige Kernkraftwerk Würgassen an der Weser. Das Abenteuer kostet die AEG alleine mehr als eine Milliarde Mark, von der Krise wird sich der Konzern nicht mehr erholen.

Es wirkt wie ein Menetekel, dass die AEG zu dieser Zeit auch ihr Geschäft mit Computern aufgeben muss. Auf Grund der Finanzkrise steigt AEG 1974 aus der Fertigung aus und muss die Computertechnik wie auch die Kernkraft-Technologie verkaufen – ausgerechnet an Siemens. Schließlich geht auch der Anteil an Osram, dem einstigen A und O der AEG, an die Konkurrenz.

Rivalen unter Strom

Anfangs war die AEG ein Zwerg, von der Duldung durch Siemens abhängig. Viele Geschäfte begann man auf Gegenseitigkeit, gemeinsam gründeten AEG und Siemens schon 1892 die Akku-Fabrik Hagen, 1903 folgte, unter starkem Druck des preußischen Militärs, die Gemeinschaftsgründung Telefunken für die neue Funktechnik. Es folgte 1919 Osram für die Produktion von Glühlampen. In einem aber unterschieden sich AEG und Siemens gewaltig. Während Werner von Siemens stets eine sehr konservative Finanzpolitik verfolgte, war die AEG von Anfang an von der Hilfe ihrer Banken abhängig. Das machte sie für konjunkturelle Schwankungen anfälliger. Im Wirtschaftswunder wurde der Zweikampf mit Siemens für die AEG zum Verhängnis: Die fixe Idee, den Münchener Konkurrenten einholen zu können, trieb das AEG-Management in immer neue Abenteuer – mit traurigem Ende.

Die Krisenzeit

Mitte der 70er-Jahre bereits steckt die AEG in einer existenziellen Krise, nur mit Notverkäufen rettet sich das Unternehmen aus Liquiditätsengpässen. 1977 gerät die AEG wieder in die roten Zahlen, 1979 gehört der Konzern zu den fünf größten Schuldnern der Republik. Im Februar 1980 tritt ein Überraschungskandidat an die Spitze des Krisenunternehmens, der Mittelständler und spätere Bahnchef Heinz Dürr. Sehr schnell erkennt dieser das Ausmaß der Krise, er verkauft weitere Unternehmensteile, sucht nach Partnern. Doch der Versuch, den britischen Rivalen GEC ins Boot zu holen, misslingt, Massenentlassungen sind die Folge, am 8. August 1982 entschließt sich der AEG-Vorstand, ein Vergleichsverfahren einzuleiten. Mit rabiaten Maßnahmen und dank des Stillhaltens der Banken gelingt Dürr das scheinbar Unmögliche: Ein Jahr später wird das Vergleichsverfahren beendet, es hat die Gläubiger etwa vier Milliarden Mark gekostet und AEG unter anderem die Traditionssparte Telefunken, die der französische Konkurrent Thomson übernimmt. Nur dank einer Minderheitsbeteiligung von 49 Prozent durch die schwedische Elektrolux kann die Hausgerätesparte überleben.

Der letzte Akt: Daimler

Der Vergleich ist kaum unter Dach und Fach, da kommt es am Bodensee zu einem legendären Spaziergang: Heinz Dürr trifft Edzard Reuter, den Vorstandschef von Daimler-Benz. Reuter will aus seinem Unternehmen einen integrierten Technologiekonzern schaffen, am technologischen Potenzial der AEG hat er daher großes Interesse. Am 14. Oktober 1985 übernimmt Daimler 75 Prozent der AEG.

Der Konzern kann sich unter dem Daimler-Dach noch ein letztes Mal aufbäumen, fast ist es wie früher. Reihenweise kauft die AEG Unternehmen in aller Welt hinzu, Softwarebuden, Elektronikspezialisten, Hersteller von Bahnfahrzeugen. Doch die Integration misslingt erneut, schon 1989 steckt das Unternehmen wieder tief in roten Zahlen. Heinz Dürr, von der vergeblichen Sanierung ermüdet, gibt seinen Posten 1990 auf und wechselt in den Aufsichtsrat, danach ist nur noch Agonie. Ende 1993 übernimmt Electrolux endgültig die Mehrheit der Hausgerätesparte und damit das Traditionswerk in Nürnberg. Zur selben Zeit verschärft sich die Kritik am Daimler-Chef Reuter, seine Vision des Technologiekonzerns hat sich als Chimäre entpuppt. Sein Nachfolger heißt Jürgen Schrempp, er wird die AEG beerdigen.

Am 6. Juni 1996 tagt die letzte Hauptversammlung des Konzerns, der einmal das größte Industrieunternehmen der Welt war. Die britische "Financial Times" schreibt, der Niedergang des Unternehmens sei eine Fallstudie dafür "wie ein unterkapitalisiertes Unternehmen mit schwachem Management und einer gewissen Dosis Pech zu einem kommerziellen Desaster wurde". Am 9. Mai 1999 wird die einstige Hauptverwaltung des Traditionskonzerns am Frankfurter Mainufer im Auftrag der Allianz mit 40 Kilogramm Dynamit in die Luft gesprengt.

Epilog

In einem gesichtslosen Bürohaus im Frankfurter Westend arbeiten fünf Menschen für das, was von einstiger Größe übrig geblieben ist. Ihr Unternehmen heißt EHG oder Elektro Holding Gesellschaft, die Rechtsnachfolgerin der großen AEG. Die Tochter von Daimler-Chrysler verwertet die Reste des AEG-Besitzes, sie sitzt auf einem Vermögen von weit mehr als einer Milliarde Euro, besitzt noch fünf nennenswerte Immobilien und muss für die Betriebsrenten von 45 000 ehemaligen AEG-Beschäftigten geradestehen. 2004 hat die EHG die letzten Markenrechte und Patente für einen zweistelligen Millionenbetrag veräußert, seither verkauft Electrolux auch Bohrmaschinen unter dem Label, das einst Peter Behrens schuf. Vor kurzem erst ist ein Schadensersatzprozess gegen die AEG mit einem Vergleich zu Ende gegangen. Nun gilt es noch, die

AEG – am Ende gescheitert Von dem einst weltweit größten Industrieunternehmen ist kaum mehr was übrig geblieben – Bald ist wohl auch das Stammwerk in Nürnberg Geschichte

Geschäfte einiger Auslandstöchter abzuwickeln, Töchter, die nur noch auf dem Papier stehen. "In zwei Jahren wollen wir hier fertig sein", sagt Reinhar Siepenkort, einer der fünf EHG-Leute. Bis 1995 hat er das AEG-Vorstandsbüro geleitet. "Wir werden das hier ordentlich beenden, so wie es sich gehört", sagt Siepenkort mit einer gehörigen Portion Wehmut. Die AEG, eine deutsche Geschichte.

AEG – am Ende gescheitert

Von dem einst weltweit größten Industrieunternehmen ist kaum mehr was übrig geblieben – Bald i

C. HARDT, M. FASSE, NÜRNBERG
HANDELSBLATT, 27.9.2005

Immer noch ein kleines Wunder, jeden Tag milliardenfach. Strom fließt durch den Metallfaden, von hauchdünnem Glas ummantelt, durch Gas geschützt – und es wird Licht. Die Glühbirne, sie steht am Anfang der Geschichte eines Unternehmens, das einen unerhörten Aufschwung nimmt, der in einen ebenso sensationellen Niedergang münden sollte. Bis heute stehen drei Buchstaben dafür: AEG. Vor ziemlich genau einhundert Jahren war das der größte Konzern der Welt, jahrzehntelang blieb die Firma ein Weltkonzern, trotz aller Kriege, aller deutschen Krisen.

Unter dem AEG-Logo wurden der Farbfernseher erfunden und das Bildtelefon, die elektronische Fernsehkamera und das Tonband. AEG hat Rundfunksender gebaut und Flugzeuge, Atomkraftwerke und Computer. Mit dem Ende des Wirtschaftswunders jedoch setzt in zwei Jahrzehnten der Niedergang ein. Derzeit steht die letzte nennenswerte deutsche Fertigung von Elektrogeräten, die den Namen der Marke tragen, vor dem Aus.

Verzweifelt kämpft die Belegschaft der AEG-Hausgeräte GmbH in Nürnberg um den Erhalt ihres Werks, das längst zum schwedischen Elektrolux-Konzern gehört – ein aussichtsloser Kampf. „Mein persönliches Gefühl ist: Elektrolux-Chef Hans Straberg ist eher auf dem Trip, das Werk zu schließen – egal, welche Gegenrechnungen wir ihm liefern“, sagt der Vize-Aufsichtsratsvorsitzende der AEG Deutschland und stellvertretende Nürnberger DGB-Chef Jürgen Wechsler gestern nach einer Betriebsversammlung. Nach Brüssel waren sie gefahren, um dem AEG-Aufsichtsrat einen Deal anzubieten. Man könne länger arbeiten, auf Lohn verzichten (siehe: Verzweiflungsplan). Die Reaktion fiel kühl aus: Man werde es prüfen, alles Weitere Mitte Oktober.

Bis dahin werden sich die Spielregeln im globalisierten Markt für Waschmaschinen wohl nicht geändert haben. Ein gnadenloser Preiskrieg tobt. Statt des Elektroladens um die Ecke machen jetzt die Discounter das Geschäft, Waschmaschinen werden verschleudert. Was heute 1700 AEG-Arbeiter in Nürnberg zusammenschrauben, kommt morgen aus Osteuropa. Den Werbespruch aus erfolgreichen Zeiten „AEG – Aus Erfahrung gut“ haben sie schon lange abgewandelt zu „Am Ende gescheitert“.

Mitte nächsten Jahres stehen zwei neue Elektrolux-Werke in Polen, aus Nürnberg braucht man dann nur noch die drei roten Buchstaben der 1887 ins Leben gerufenen Allgemeinen Electricitäts-Gesellschaft. Mit dem Überlebenskampf werden sie noch ein Mal zum Symbol: für einen von der Auszehrung bedrohten traditionsreichen Industriestandort im Herzen Europas. Die AEG, eine deutsche Geschichte.

Angefangen hat das alles im Jahr 1883, das Deutsche Reich unter Kaiser Wilhelm I. strotzt vor Kraft, obwohl die deutsche Industrie ihre erste Gründungskrise noch nicht wirklich hinter sich hat. Der deutsche Unternehmer Emil Rathenau, Spross einer jüdischen Kaufmannsfamilie aus Berlin, zwischenzeitlich gescheiterter Gründer einer Maschinenfabrik, wagt am 19. April mit Unterstützung von 15 Banken und einiger Privatleute einen Neuanfang. Zwei Jahre zuvor hat er auf der Pariser Weltausstellung die Glühlampe des US-Erfinders Thomas A. Edison bewundert, seither weiß er, dass er

mit dieser Lampe groß ins Geschäft kommt. Als Glücksfall erweist sich, dass Werner Siemens, Chef des gleichnamigen Münchener Elektrizitätsunternehmens, in diesen Tagen noch nichts von der Edison-Lampe wissen will. Mit einem Grundkapital von fünf Millionen Reichsmark wird Rathenau Deutsche-Edison-Gesellschaft für angewandte Electricität (DEG) am 5. Mai 1883 ins Berliner Handelsregister eingetragen. Sie startet mit zwölf Beschäftigten, stellt in ihrem ersten Geschäftsjahr bereits 138 Dynamomaschinen auf, schließt 12 000 Glühlampen an und erzielt einen Reingewinn von 173 984,17 Mark – womit ein industriegeschichtlich beispielloser Aufstieg beginnt.

Es ist die Ära der zweiten Welle der Industrialisierung. Jetzt setzen Elektrotechnik und Chemie Wachstumsimpulse, sie katapultieren Deutschland binnen weniger Jahre in die Rolle einer der führenden Industrienationen weltweit. Rathenau ist die Verkörperung dieser Epoche, die bis heute bei uns Gründerzeit heißt. Er schafft in nur zwei Jahrzehnten fast aus dem Nichts einen Weltkonzern.

Bereits zwei Jahre nach der Gründung baut die DEG ihr erstes öffentliches Kraftwerk, im selben Jahr entsteht die erste Vertriebsniederlassung: in München, dem Sitz des Rivalen Siemens. Zwei Jahre später ist das Unternehmen so stark, dass die Münchener in einen Grundlagenvertrag einwilligen und die Märkte für zehn Jahre quasi aufteilen.

Die Berliner nehmen nun einen neuen Namen an: AEG. Das Grundkapital wird mehr als verdoppelt, Siemens selbst wird bedeutender Aktionär. Doch bereits sieben Jahre später ist die AEG nicht nur so stark, den Vertrag aufzuheben. Sie macht sich vollends von Siemens unabhängig. Fortan begegnen sich der mit Bedacht geführte Familienkonzern aus Bayern und die aggressiv gemanagte Aktiengesellschaft aus Berlin als Rivalen auf den Weltmärkten.

Der Entrepreneur

Ohne den Gründer hätte es die AEG nicht gegeben. Emil Rathenau ist ein Macher und Kämpfer. Er hat wenig für Kunst und Musik übrig, sein Leben ist die Firma, getragen von dem Willen, als Unternehmer nicht ein zweites Mal zu scheitern. Das hat etwas Verbissenes – und etwas Grandioses. Denn Rathenau wird der Gründer des modernen Industriekapitalismus in Deutschland, „seine“ AEG, ein verschachteltes Konglomerat verschiedenster Industriebetriebe und Beteiligungen, die rund um Berlin konzentriert sind, ist 1907 der größte Konzern der Welt. Ob Drehstromgeneratoren oder Elektroloks, Kaffeekocher oder Radios, auf dem Gebiet der Elektrotechnik gibt es wenig, was die AEG nicht baut und vertreibt. Auch auf einem anderen Feld setzt Rathenau Wegmarken: Er verpflichtet den Architekten und Designer Peter Behrens, dieser schafft ein Corporate Design, das noch immer funktioniert: das Firmen- und Markensignet mit den schlichten Buchstaben in Rot.

Modern wirkt Rathenaus System bis heute: Erst lässt er die Marktchancen viel versprechender Innovationen durch Studiengesellschaften testen, dann startet eine Testfertigung. Erst wenn das Produkt ausgereift scheint, beginnt die Serienfertigung, in den ersten Jahren dürfen dabei auch Verluste auflaufen. Ein Geflecht von Beteiligungen und Finan-

zierungsgesellschaften stellt auch gewagte Finanzierungen sicher.

1914, am Beginn des Ersten Weltkriegs und kurz vor Rathenaus Tod, hat sein Industrieimperium ein Grundkapital von 155 Millionen Gold-Mark, die AEG gibt 66 000 Arbeitern Beschäftigung und setzt 450 Millionen Gold-Mark um. Siemens ist abgeschlagen die Nummer zwei.

Danach wird es nie wieder so sein wie vorher. Mit Ausbruch des Ersten Weltkriegs verliert die AEG fast ihren gesamten Auslandsumsatz, das Geschäft bricht auch im Inland ein. Erst allmählich belebt sich das Geschäft, der Konzern wird zu einem der großen deutschen Rüstungslieferanten und steht am Ende des Krieges so gefestigt da, dass er der Inflationskrise 1923 trotzen kann. Doch die goldenen 20er sind auch für die AEG zu kurz, die Weltwirtschaftskrise 1929 bricht über den Konzern herein, zwei Drittel der 70 000 Beschäftigten werden entlassen, 1933 steht das Unternehmen am Rande der Zahlungsunfähigkeit.

Der Sohn

Walther Rathenau, der Sohn des Gründers, gehört zu den großen und



tragischen Figuren der deutschen Geschichte im frühen 20. Jahrhundert. Der Elektroingenieur trat bereits 1899 in den Vorstand der AEG ein, zog sich jedoch zu Beginn des Ersten Weltkriegs aus der operativen Führung zurück. Stattdessen war er entscheidend am Aufbau der deutschen Rohstoffversorgung im Kriegsministerium beteiligt.

Schon früh dem deutschen Liberalismus verpflichtet, wird er zum Mitgründer der linksliberalen Deutschen Demokratischen Partei. Nach dem Krieg nimmt er an den Verhandlungen zum Versailler Vertrag teil und wird schon hier zu einer Zielscheibe des Hasses der radikalen Rechten. Am 1. Februar 1922 wird Rathenau zum Reichsaußenminister ernannt. Er schließt mit der kommunistischen Sowjetunion den Vertrag von Rapallo zur Zusammenarbeit und zum Verzicht auf Reparationen ab, wogegen die westlichen Alliierten und die deutsche Rechte heftig protestieren. Am 24. Juni 1922 wird Rathenau in Berlin aus einem fahrenden Auto heraus von rechts gerichteten Offizieren der Geheimorganisation Consul ermordet. Der Schriftsteller Gustav Frenssen wird Rathenau später den „vornehmsten Geist Europas“ nennen.

Am Anfang war die Glühbirne, später kamen Kühlschränke (links) und Haushaltsgeräte (rechts) hinzu – zeitweise war AEG das größte Industrieunternehmen der Welt. Dann kam der Niedergang. Jetzt steht das Stammwerk in Nürnberg vor dem Aus. Bei der gestrigen Betriebsversammlung in Nürnberg (unten) gaben sich die Mitarbeiter noch kämpferisch.

Verzweiflungsplan

■ **Lohnverzicht:** Ein von der IG Metall in Auftrag gegebenes Gutachten zur Rettung des Nürnberger Werks sieht einen Lohnverzicht der Arbeiter von insgesamt 15 Millionen Euro pro Jahr vor.

■ **Standortgarantie:** Die Gewerkschaft fordert im Gegenzug Investitionen und eine Standortgarantie für das Werk bis zum Jahr 2010.

■ **Gnadenfrist:** Elektrolux hat zugesagt, die Vorschläge zu prüfen. Bisher hat der schwedische Konzern noch niemals in seiner Geschichte eine solche Garantie abgegeben. Eine Entscheidung fällt Mitte Oktober.



Fotos: Ullstein (2), dpa

st wohl auch das Stammwerk in Nürnberg Geschichte

Dass sich auch die AEG mit den Nationalsozialisten einlässt und sich ins verbrecherische Nazisystem einfügt, sogar von ihm profitiert, gehört zu den ganz besonderen Kapiteln deutscher Unternehmensgeschichte. Kurz vor Kriegsende wird der Konzern Zigtausende von Zwangsarbeitern, darunter auch jüdische KZ-Häftlinge, beschäftigen. Denn schon bald nach Hitlers Machtübernahme hatte die Unternehmensführung auf Linientreue umgeschaltet, um ab 1935 von der Wirtschaftsbelebung zu profitieren. Bald nach Kriegsbeginn kann sich der Konzern das bisher mit Siemens betriebene Gemeinschaftsunternehmen Telefunken einverleiben, die führende High-Tech-Firma Deutschlands, wie es der AEG-Chronist Peter Strunk schreibt. Am Ende des Krieges ist die AEG in weiten Teilen intakt, kurz vor dem Zusammenbruch arbeiten 200 000 Beschäftigte für den Konzern. Erst danach wird es hart fürs Unternehmen. Weil die Mehrzahl der Fabriken rund um Berlin konzentriert ist, leidet die AEG wie kaum ein anderes deutsches Unternehmen unter den russischen Reparationen und der späteren Enteignung.



Das, was sich danach ereignet, ist ebenso unglaublich, ein Wirtschaftswunder auf Konzernebene, die Wachstumsraten, die das Unternehmen bald schon erzielen wird, sind atemberaubend. So ist es vor allem das Hausgerätekonzern in Nürnberg, dem die AEG ihren Wiederaufstieg verdankt. Nicht nur der Käfer wird zum Symbol des deutschen „Wirtschaftswunders“, es ist auch die Waschmaschine Lavamat, ein Bestseller bis heute. 1959 kommt der „Föhn“ auf den Markt, benannt nach einer gleichnamigen Berliner Firma, die die AEG übernommen hat.

Das Wachstum hat seinen Preis. Mitte der 60er-Jahre zeigt sich erstmals, dass der Konzern über seine Verhältnisse gelebt hat. Er ist überstrukturiert, die Kapitalbasis ist vergleichsweise schwach, im Management knirscht es. An der Spitze indes tritt 1965 mit dem damals bereits 64 Jahre alten Hans Bühler ein Mann, der den Expansionskurs noch einmal verschärft. Unternehmen auf Unternehmen kauft Bühler hinzu, die Verschuldung steigt – ausgerechnet in einer Zeit, in der sich die japanische Konkurrenz gerade auf dem wichtigen Gebiet der Unterhaltungselektronik verstärkt bemerkbar macht. Bereits 1971 muss der Kon-

zern ebenso viel Geld für Zinsen wie für Innovationen hinblättern.

Wie stark die japanische Konkurrenz inzwischen ist, zeigt sich wenige Jahre später: Das mit großem Aufwand entwickelte System zur Videoaufzeichnung per Bildplatte kann sich gegen das Videoband auf dem Markt nicht behaupten, AEG-Telefunken beginnt, auf dem innovativen Markt alt auszusehen. Im Jahr 1973 zahlt das Unternehmen dennoch Dividende – zum letzten Mal in der Unternehmensgeschichte. Denn danach kommt es ganz dick, die Ölkrise lässt die Konsummärkte zusammenbrechen, hinzu kommt das hausgemachte Fiasko in der Kernenergietechnik. Zum Desaster für die AEG wird das fehleranfällige Kernkraftwerk Würgassen an der Weser. Das Abenteuer kostet die AEG alleine mehr als eine Milliarde Mark, von der Krise wird sich der Konzern nicht mehr erholen.

Es wirkt wie ein Menetekel, dass die AEG zu dieser Zeit auch ihr Geschäft mit Computern aufgeben muss. Auf Grund der Finanzkrise steigt AEG 1974 aus der Fertigung aus und muss die Computertechnik wie auch die Kernkraft-Technologie verkaufen – ausgerechnet an Siemens. Schließlich geht auch der Anteil an Osram, dem einstigen A und O der AEG, an die Konkurrenz.

Rivalen unter Strom

Anfangs war die AEG ein Zwerg, von der Duldung durch Siemens abhängig. Viele Geschäfte begann man auf Gegenseitigkeit, gemeinsam gründeten AEG und Siemens schon 1892 die Akku-Fabrik Hagen, 1903 folgte, unter starkem Druck des preußischen Militärs, die Gemeinschaftsgründung Telefunken für die neue Funktechnik. Es folgte 1919 Osram für die Produktion von Glühlampen. In einem aber unterschieden sich AEG und Siemens gewaltig. Während Werner von Siemens stets eine sehr konservative Finanzpolitik verfolgte, war die AEG von Anfang an von der Hilfe ihrer Banken abhängig. Das machte sie für konjunkturelle Schwankungen anfälliger. Im Wirtschaftswunder wurde der Zweikampf mit Siemens für die AEG zum Verhängnis: Die fixe Idee, den Münchener Konkurrenten einholen zu können, trieb das AEG-Management in immer neue Abenteuer – mit traurigem Ende.

Die Krisenzeit

Mitte der 70er-Jahre bereits steckt die AEG in einer existenziellen Krise, nur mit Notverkäufen rettet sich das Unternehmen aus Liquiditätsengpässen. 1977 gerät die AEG wieder in die roten Zahlen, 1979 gehört der Konzern zu den fünf größten Schuldnern der Republik. Im Februar 1980 tritt ein Überraschungskandidat an die Spitze des Krisenunternehmens, der Mittelständler und spätere Bahnchef Heinz Dürr. Sehr schnell erkennt dieser das Ausmaß der Krise, er verkauft weitere Unternehmensteile, sucht nach Partnern. Doch der Versuch, den britischen Rivalen GEC ins Boot zu holen, misslingt, Massenentlassungen sind die Folge, am 8. August 1982 entschließt sich der AEG-Vorstand, ein Vergleichsverfahren einzuleiten. Mit rabi- aten Maßnahmen und dank des Stillhaltens der Banken gelingt Dürr das scheinbar Unmögliche: Ein Jahr später wird das Vergleichsverfahren beendet, es hat die Gläubiger etwa vier Milliarden Mark gekostet und

AEG unter anderem die Traditionssparte Telefunken, die der französische Konkurrent Thomson übernimmt. Nur dank einer Minderheitsbeteiligung von 49 Prozent durch die schwedische Elektrolux kann die Hausgerätesparte überleben.

Der letzte Akt: Daimler

Der Vergleich ist kaum unter Dach und Fach, da kommt es am Bodensee zu einem legendären Spaziergang: Heinz Dürr trifft Edzard Reuter, den Vorstandschef von Daimler-Benz. Reuter will aus seinem Unternehmen einen integrierten Technologiekonzern schaffen, am technologischen Potenzial der AEG hat er daher großes Interesse. Am 14. Oktober 1985 übernimmt Daimler 75 Prozent der AEG.

Der Konzern kann sich unter dem Daimler-Dach noch ein letztes Mal aufbäumen, fast ist es wie früher. Reihenweise kauft die AEG Unternehmen in aller Welt hinzu, Softwarebuden, Elektronikspezialisten, Hersteller von Bahnfahrzeugen. Doch die Integration misslingt erneut, schon 1989 steckt das Unternehmen wieder tief in roten Zahlen. Heinz Dürr, von der vergeblichen Sanierung ermüdet, gibt seinen Posten 1990 auf und wechselt in den Aufsichtsrat, danach ist nur noch Agonie. Ende 1993 übernimmt Electrolux endgültig die Mehrheit der Hausgerätesparte und damit das Traditionswerk in Nürnberg. Zur selben Zeit verschärft sich die Kritik am Daimler-Chef Reuter, seine Vision des Technologiekonzerns hat sich als Chimäre entpuppt. Sein Nachfolger heißt Jürgen Schrempp, er wird die AEG beerdigen.

Am 6. Juni 1996 tagt die letzte Hauptversammlung des Konzerns, der einmal das größte Industrieunternehmen der Welt war. Die britische „Financial Times“ schreibt, der Niedergang des Unternehmens sei eine Fallstudie dafür „wie ein unterkapitalisiertes Unternehmen mit schwachem Management und einer gewissen Dosis Pech zu einem kommerziellen Desaster wurde“. Am 9. Mai 1999 wird die einstige Hauptverwaltung des Traditionskonzerns am Frankfurter Mainufer im Auftrag der Allianz mit 40 Kilogramm Dynamit in die Luft gesprengt.

Epilog

In einem gesichtslosen Bürohaus im Frankfurter Westend arbeiten fünf Menschen für das, was von einstiger Größe übrig geblieben ist. Ihr Unternehmen heißt EHG oder Elektro Holding Gesellschaft, die Rechtsnachfolgerin der großen AEG. Die Tochter von Daimler-Chrysler verwertet die Reste des AEG-Besitzes, sie sitzt auf einem Vermögen von weit mehr als einer Milliarde Euro, besitzt noch fünf nennenswerte Immobilien und muss für die Betriebsrenten von 45 000 ehemaligen AEG-Beschäftigten geradestehen. 2004 hat die EHG die letzten Markenrechte und Patente für einen zweistelligen Millionenbetrag veräußert, seither verkauft Electrolux auch Bohrmaschinen unter dem Label, das einst Peter Behrens schuf. Vor kurzem erst ist ein Schadensersatzprozess gegen die AEG mit einem Vergleich zu Ende gegangen. Nun gilt es noch, die Geschäfte einiger Auslandstöchter abzuwickeln, Töchter, die nur noch auf dem Papier stehen. „In zwei Jahren wollen wir hier fertig sein“, sagt Reinhar Siepenkort, einer der fünf EHG-Leute. Bis 1995 hat er das AEG-Vorstandsbüro geleitet. „Wir werden das hier ordentlich beenden, so wie es sich gehört“, sagt Siepenkort mit einer gehörigen Portion Wehmut. Die AEG, eine deutsche Geschichte.

Kostenlose Mehrarbeit soll AEG retten

Konzernmutter will bis Mitte Dezember entscheiden

W.GILLMANN, M. FASSE

HANDELSBLATT, 18.11.2005

DÜSSELDORF/MÜNCHEN. Die Hoffnungen auf den Erhalt des Stammwerkes der AEG in Nürnberg sind wieder gestiegen. Die Arbeitnehmervertreter haben sich mit dem deutschen Management auf ein neues Konzept verständigt, das die drohende Schließung des Hausgerätekwerkes mit noch 1750 Mitarbeitern abwenden soll. Entscheiden wird allerdings der Aufsichtsrat der Konzernmutter **Electrolux** in Stockholm bis zum 12. Dezember.

Der weltgrößte Hersteller von Hausgeräten setzt zur Zeit ein Programm zur Senkung seiner Fertigungskosten um. Electrolux will bis 2008 umgerechnet rund eine Mrd. Euro einsparen und dafür über zehn seiner insgesamt 43 Fabriken schließen und an billigere Standorte wie Osteuropa, Asien oder Mexiko verlagern.

Für Nürnberg haben sich das Management der deutschen AEG und die Arbeitnehmerseite nach Aussage eines Unternehmenssprechers in einem ersten Schritt auf eine Verlängerung des Beschäftigungssicherungsvertrages bis Mitte 2006 geeinigt. Er sieht die Reduzierung der Wochenarbeitszeit von 35 auf 30 Stunden mit entsprechendem Lohnverzicht vor. Daneben steht bereits fest, dass die Fertigung von Wäschetrocknern in das neue Werk des Konzerns in Polen verlagert wird. Dies wird 220 Stellen kosten.

Um das Werk in Nürnberg zu retten, gehen die Arbeitnehmer aber noch weiter: Ab Juli 2006 würden sie wieder auf 35 Stunden gehen – bei einem Lohn für nur 30 Stunden. Damit fielen weitere 250 Stellen weg. Die Kapazität des Werkes soll drastisch reduziert werden, um weitere 300 Stellen streichen zu können. Übrig bliebe eine Rumpfbelegschaft von unter 1 000 AEG-Arbeitern, die dafür eine Beschäftigungssicherung bis 2010 verlangt. Zudem erwarten die Arbeitnehmer, dass Electrolux in moderne Fertigungsverfahren investiert.

Knackpunkt der Vereinbarung ist die erwartete Produktionskapazität.

„Wir fordern eine garantierte Mindestfertigung von 800 000 Geräten pro Jahr“, sagte Jürgen Wechsler, IG-Metall-Vertreter im deutschen Aufsichtsrat, dem Handelsblatt. Derzeit fertigt das AEG-Werk nach Angaben des Sprechers pro Jahr 1,4 Mill. Geräte, davon 715 000 Waschmaschinen, 565 000 Spülmaschinen und 126 000 Trockner. Vor zwei Jahren waren es noch 1,8 Mill. Geräte pro Jahr.

**Auch mit einer
drastischen Senkung
der Lohnkosten um 20
Prozent will sich der
Mutterkonzern der AEG
nicht zufrieden geben.**

Wechsler schätzt die Chancen auf einen Erhalt des Nürnberger Werkes auf 50 Prozent. Er setzt auch darauf, dass das neue Werk von Electrolux in Polen noch gar nicht fertiggestellt ist und frühestens 2007 eine größere Menge produzieren kann. Electrolux-Chef Hans Straberg hatte allerdings vor einiger Zeit gesagt, dass eine Senkung der Lohnkosten von zehn oder 20 Prozent nicht ausreiche.

Preisdruck und Überkapazitäten setzen die Hersteller von Wasch- und Spülautomaten unter Druck. So ist in den vergangenen fünf Jahren der Verkaufspreis für Waschmaschinen um dreißig Prozent gefallen. Neben AEG baut auch der Gütersloher Traditionshersteller Miele Stellen ab, die Münchener Bosch-Siemens-Hausgeräte verhandelt seit Monaten mit der Belegschaft über die Schließung ihres Werkes in Berlin-Gartenfelde.

**Handelsblatt
18.11.2005**

AEG hat in Nürnberg kaum Hoffnung

Preiskampf bei Waschmaschinen: Stammwerk droht heute das Aus.

MARKUS FASSE | MÜNCHEN
W. GILLMANN | DÜSSELDORF

Für das AEG-Hausgeräte-Werk in Nürnberg ist heute der Schicksalstag. Am Vormittag wird in Stockholm der Aufsichtsrat der Konzernmutter **Electrolux** zusammentreten, eine Entscheidung über den Standort wird für den frühen Nachmittag erwartet. Die IG Metall will die 1750 Beschäftigten anschließend über die Entscheidung informieren.

Die mögliche Schließung des Nürnberger AEG-Werkes ist Teil eines umfangreichen Sparprogramms des schwedischen Electrolux-Konzerns, der die Hausgeräte-Sparte der deutschen Traditionsmarke vor elf Jahren übernommen hatte. Electrolux, neben **Whirlpool** der weltgrößte der Branche, will bis 2008 die Kosten in seinen Werken um mehr als eine Mrd. Euro senken. Dazu sollen von den weltweit 43 Werken 13 bis 14

Standorte in Hochlohnländern geschlossen werden. Die Fertigung der AEG in Nürnberg, wo vor allem Waschmaschinen produziert werden, soll nach Polen verlagert werden.

„Unsere Vorschläge liegen auf dem Tisch, Electrolux muss sich entscheiden“, sagte Jürgen Wechsler, zweiter Bevollmächtigter der IG Metall in Nürnberg dem Handelsblatt. Die Gewerkschaft ist nach seinen Worten bereit, die Lohnkosten in den kommenden Jahren um 10 Mill. Euro pro Jahr zu senken, wenn Electrolux im Gegenzug eine Standortsicherung bis 2010 für Nürnberg gibt. Ein entsprechendes Gutachten, das hohe Investitionen und eine Mindestproduktion für Nürnberg unterstellt, habe man den Aufsichtsratsmitgliedern zukommen lassen. „Den Lohnverzicht gibt es aber nur im Pa-

ket mit der Standortsicherung“, sagte Wechsler.

Dazu wird es aber wohl nicht kommen. Bisher hat Electrolux in keinem Fall eine langfristige Standortsicherung für eines seiner Werke gegeben.

Der ehemalige Bundeswirtschaftsminister Wolfgang Clement hatte bereits im Sommer persönlich bei Electrolux-Chef Hans Straberg in Stockholm vorgesprochen – ohne Erfolg. Und auch im

Handelsblatt-Gespräch Anfang September bekräftigte Straberg seine harte Haltung: „In unserer Branche reicht es nicht, die Löhne um 20 oder 30 Prozent zu senken“, sagte der Electrolux-Chef damals.

Die Probleme des Nürnberger Werkes rühren vor allem aus dem dramatischen Preisverfall für Waschmaschinen in Westeuropa. Vor allem in Deutschland, wo mittlerweile praktisch jeder Haushalt über ein Gerät verfügt, sind die Preise drastisch gefallen. Discounter verkaufen Waschmaschinen aus koreanischer und türkischer Produktion mittlerweile für weniger als 300 Euro, die etablierten Hersteller zahlen drauf, um im Geschäft zu bleiben.

Die Konkurrenz reagiert bereits. So hat der Hochpreis-Anbieter **Miele** in Gütersloh angekündigt, 1100 Arbeitsplätze streichen zu wollen. Und auch **Bosch-Siemens-Hausgeräte** (BSH), die Nummer eins in Europa, will die Fertigung von Berlin ins brandenburgische Nauen verlagern, wo der Konzern ohne Tarifbindung arbeiten kann. Die Entscheidung von Electrolux wird auch Auswirkungen auf die laufenden Verhandlungen über die Zukunft des Berliner BSH-Werks haben.



Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com Betreff: **Stockholm** (Leerzeichen) **18** (Leerzeichen) **Mailadresse des Empfängers**

SCHWIERIGER MARKT

Preisdruck

Seit die Discounter Waschmaschinen als Lockangebote entdeckt haben, fallen die Preise. In diesem Jahr werden in Deutschland für etwa 1,3 Mrd. Euro Waschmaschinen gekauft. Vor fünf Jahren betrug das Marktvolumen noch 1,7 Mrd. Euro. Die Mengen blieben dabei relativ konstant.

Sättigung

95 Prozent der Haushalte in Deutschland

haben eine Waschmaschine und einen Kühlschrank. Neue Geräte werden nur gekauft, wenn die alten kaputt gehen.

Verlagerung

Die Beschäftigung sinkt wegen der Verlagerungen nach Osteuropa stetig und beträgt noch 45 000.

Umsatz mit Waschmaschinen
in Deutschland, Veränd. zum Vorjahr in %

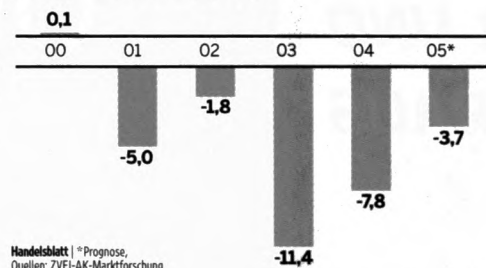


Foto: TV-yesterday

Gute alte Zeit: In den 50er Jahren galten die Waschmaschinen von AEG noch als Statussymbol. Inzwischen beherrschen Billigangebote den Markt.



Fotos: ddp, Ullstein/dpa (unten)

Auch ein letzter Protestzug der AEG-Beschäftigten vor dem Nürnberger Stammwerk konnte die Mutter Electrolux nicht umstimmen.

Aus für AEG in Nürnberg

Mutterkonzern Electrolux verlagert die Produktion des Stammwerks bis Ende 2007 nach Polen

W. GILLMANN | DÜSSELDORF
H. STEUER | STOCKHOLM

Nach monatelangen Spekulationen ist das Schicksal für das AEG-Stammwerk in Nürnberg besiegelt: Der schwedische Mutterkonzern **Electrolux** wird das Werk bis Ende 2007 schließen und die Produktion von Waschmaschinen, Geschirrspülern und Trocknern nach Polen und Italien verlagern. Das hat der Aufsichtsrat von Electrolux gestern in Stockholm entschieden. „Es war eine der schwierigsten Entscheidungen, die ich während meiner Zeit bei Electrolux erlebt habe“, kommentierte Electrolux-Europa-Chef Johan Bygge den Beschluss, der 1 750 Beschäftigte trifft.

Die Arbeitsplätze in Nürnberg werden stufenweise abgebaut. Wie Bygge dem Handelsblatt in Stockholm bestätigte, gelte bis Ende Juni 2006 noch eine Beschäftigungssicherungsgarantie für das Nürnberger Werk. „Immer noch etwa 1 000 Beschäftigte in Nürnberg arbeiten werden“, sagte er. Die Verhandlungen über einen Sozialplan will der schwedische Konzern aber „so bald wie möglich“ einleiten. Bygge unterstrich, dass er großes Verständnis für eventuelle Protestaktionen habe. Ein Kauf-Boycott sei jedoch „kontraproduktiv“, da Electrolux weiterhin eine große Produktionsstätte in Rothenburg unterhält.

Die Kosten für die Schließung des AEG-Stammwerks beziffert der weltgrößte Hersteller von Haushaltsgeräten auf 2,3 Mrd. Kronen (umgerechnet 244 Mill. Euro). Sie werden das vierte Quartal des laufenden Jahres

belasten. Von 2008 an rechnet Electrolux mit jährlichen Kostensenkungen von etwa 50 Mill. Euro. Der Kurs der Electrolux-Aktie stieg nach Bekanntgabe der Entscheidung um 0,25 Prozent.

Der Beschluss des Mutterkonzerns kommt nicht überraschend: Electrolux leidet seit längerem unter der Konkurrenz aus Billiglohnländern und hatte deshalb die Schließung von 13 bis 14 Standorten in Hochlohnländern beschlossen. Insgesamt betreibt Electrolux weltweit 43 Produktionsstätten. Mit der Schließung und der Verlagerung von Produktionsstandorten hofft der Konzern, seine Kosten um eine Mrd. Euro senken zu

können.

Electrolux-Konzernchef Hans Stråberg hatte bereits im September in einem Handelsblatt-Gespräch den Beschäftigten in Nürnberg kaum noch Hoffnungen gemacht. „Die Kunden sind nicht bereit, mehr für unsere Pro-

dukte zu zahlen, nur weil sie in einem bestimmten Land hergestellt werden“, sagte er damals und schloss im Prinzip auch freiwilligen Lohnverzicht zur Rettung des Werkes aus. In Niedriglohnländern werde ein Zehntel der deutschen Löhne gezahlt, betonte Stråberg.

Dennoch hatten die 1 750 AEG-Beschäftigten auf eine Rettung gehofft. Ein von den Gewerkschaften in Auftrag gegebenes Gutachten hatte ergeben, dass Kostensenkungen inklusive Lohnverzicht von mehr als zehn Mill. Euro möglich wären. Doch Stråberg blieb hart. „Wir müssen uns den veränderten Produktionsbedingungen anpassen“, sagte er.

Das traditionsreiche AEG-Werk in Nürnberg folgt damit zahlreichen Fabriken, die Electrolux in den vergangenen Jahren geschlossen hat. Dem Nürnberger Beschluss gingen Stilllegungsentscheidungen in den USA, Spanien, Italien und Schweden voraus. Die Produktion wurde in Niedriglohnländern wie Mexiko und Polen verlagert. In Schweden schloss das

Unternehmen sein Staubsaugerwerk in Västervik und verlagerte die Produktion nach Ungarn. Gestern kündigte der Konzern außerdem an, über den Fortbestand seiner Fabrik im schwedischen Torsvik für kompakte Haushaltsgeräte mit 190 Mitarbeitern im ersten Quartal kommenden Jahres entscheiden zu wollen.

Electrolux begründet die Schließung vor allem mit dem Preisdruck. Dieser ist in Deutschland besonders ausgeprägt. Seit die Discounter Waschmaschinen als Lockvogelangebote entdeckt haben, fallen die Preise von Jahr zu Jahr. „Zum fünften Mal in Folge ist 2005 das Inlandsgeschäft rückläufig“, sagte Reinhard Zinkann, Sprecher der Fachverbände im Branchenverband ZVEI und Geschäftsführender Gesellschafter bei Miele, vor kurzem. Für das laufende Jahr rechnet der Verband in Deutschland mit einem Umsatz mit Waschmaschinen von 1,3 Mrd. Euro, im Jahr 2000 waren es noch 1,7 Mrd. Dabei sind die Mengen fast unverändert geblieben.

Wegen der hohen Fertigungskosten in Europa haben fast alle Hersteller große Teile der Fertigung nach Osteuropa oder in die Türkei verlagert. **Bosch-Siemens Hausgeräte** betreibt inzwischen große Werke in Polen und der Türkei mit insgesamt mehr als 3 000 Beschäftigten. In Deutschland hat Bosch-Siemens in sieben Werken noch rund 10 000 Beschäftigte. Das Waschmaschinenwerk in Berlin soll aber geschlossen und die Produktion ins brandenburgische Nauen verlagert werden, wo der Konzern ohne Bindung an die Tarife arbeitet. Selbst **Miele** beginnt mit einer Produktion in Osteuropa: In einem neuen Werk in Tschechien fertigt Miele Waschmaschinen, die von oben beladen werden.



Text weiterleiten: Mail an forward@handelsblatt.com Betreff: Bygge (Leerzeichen) 17 (Leerzeichen) Mailadresse des Empfängers

CHRONIK DES LEIDENS DER AEG HAUSGERÄTE

1994

Der schwedische Weltmarktführer bei Haushaltsgeräten Electrolux übernimmt den Bereich Hausgeräte von AEG.

1997

Ein erstes Sanierungsprogramm sieht bei AEG die Streichung von 1 500 der rund 8 500 Stellen in Deutschland vor.

2001

Die Standorte Herborn-Burg (Kochfelder) und Kassel (Kühlgeräte) werden geschlossen. In Rothenburg endet die Fertigung von Staubsaugern.

2003

Das Werk Nürnberg fertigt die Rekordzahl von 1,8 Millionen Waschmaschinen, ge-

rät aber zunehmend unter Kostendruck.

Februar 2005

Electrolux kündigt die Schließung oder Verlagerung von weltweit bis zu 14 Werken in Hochlohnländern an.

Dezember 2005

Das Stammwerk Nürnberg der AEG Hausgeräte wird bis 2007 geschlossen.

BOYKOTTAUFRUF IN NÜRNBERG: Seit dem frühen Nachmittag stehen bei AEG die Bänder still

Letzter Schleudergang

MARKUS FASSE | NÜRNBERG

Das Ergebnis der Aufsichtsratssitzung trifft hart – obwohl jeder es genau so erwartet hatte. Seit Tagen ahnten die Beschäftigten des traditionsreichen Nürnberger AEG-Werks, wie schlecht es um ihre Zukunft bestellt ist. Doch als der Electrolux-Abgesandte aus Brüssel, Horst Winkler, am Mittag gegen halb zwei die Hiobsbotschaft verkündet, dass es wirklich zu Ende geht in Nürnberg, da wird aus Betroffenheit Empörung.

Per SMS streut der Betriebsrat die schlechte Nachricht. Und während sich vor den Werkstoren der Protest formiert, geht es im Saal auf dem Werksgelände schon rund: Electrolux-Mann Winkler wird von aufgebrachtten Mitarbeitern hinausgeworfen. Es dauert nicht lange, und die Geschäftsführer machen sich in zwei dunklen Phaeton-Limousinen aus dem Staub.

Wenig später vor dem Werk – der Betriebsrat hat zur Kundgebung gerufen. Gut 1.300 AEG-Mitarbeiter sind dabei, linke Splittergruppen inklusive. Electrolux-Chef Hans Stråberg habe den Standort schon immer „killen“ wollen, ruft IG-Metall-Funktionär Jür-



Bild aus guten Tagen: In den 50er Jahren waren die AEG-Waschmaschinen begehrt.

gen Wechsler. Der Name Stråberg reicht aus, um die Menge aufzubringen. Immerhin hatte der Schwede 2004 den Bau zweier Werke – eines für Waschmaschinen und eines Geschirrspüler – in Polen beschlossen, die wahrscheinlich niemals ausgelastet sein werden.

Kein Wunder, dass viele Stråberg persönlich für das Aus verantwortlich machen. Immer neue Vorschläge haben Gewerkschaft und Betriebsrat seit Bekanntwerden der Schließungspläne

im Juni dem Management gemacht, um das Werk zu retten. Man arbeite inzwischen 40 Stunden, werde aber nur für 30 bezahlt. Nicht wenige sind es, die vermuten, sie sparten sich bereits ihre eigene Abfindung zusammen.

Spätestens seit gestern gelten die Verhandlungen nur noch als Theater. Entsprechend empört ist IG-Metall-Mann Wechsler, er ruft zum Konsum-Boykott auf: „Wir werden dafür sorgen, dass Electrolux die Entscheidung bereuen wird.“

Das AEG-Werk ist eine der letzten großen Produktionsstätten der einstigen Industriemetropole Nürnberg. Wie ein Symbol aus besserer Zeit erinnert der gewaltige Komplex daran, wie bedeutend der Konzern mit den drei Buchstaben einmal war. In Spitzenzeiten standen hier bis zu 6.000 Menschen in Lohn und Brot.

Dabei ist es nicht so, als wäre an den Bändern und in den Entwicklungsbüros von AEG die Arbeit ausgegangen. Noch in diesem Jahr haben sie hier an der Muggenhofer Straße 1,4 Millionen Trockner, Waschmaschinen und Geschirrspüler gebaut. Doch nicht weit entfernt vom Werk, in einem der großen Elektro-Fachmärkte, lässt sich auf den ersten Blick sehen, was die Lage der deutschen AEG-Arbeiter fast aussichtslos hat werden lassen: der gnadenlose Preiskampf mit weißer Ware.

Bei AEG haben sie immer gehofft, sie würden das trotzdem überleben. Umso bedrückender muss den Arbeitern die Schlagzeile einer regionalen Zeitung vorgekommen sein, die gestern vor dem Werkstor verkauft wurde: „Einzelhandel erleichtert, die Zeit des Sparens ist vorbei.“

Der Schweiger aus Stockholm

Bei AEG in Nürnberg kocht die Wut, aber Electrolux-Chef Hans Stråberg hält Kurs – weil er keine Wahl hat.

HELMUT STEUER | STOCKHOLM

Der Mann ist die Ruhe selbst. Da brodelte es in Nürnberg am Stammsitz des deutschen Haushaltsgeräteherstellers AEG, weil der Mutterkonzern die traditionsreiche Fabrik mit 1750 Mitarbeitern bis Ende 2007 schließen will. Doch Hans Stråberg, Chef des schwedischen Mutterkonzerns Electrolux, hält sich raus.

Ein Kontrastprogramm: in Nürnberg Fackelzüge und Protestmärsche aus Zorn, in Stockholm Schweigen. Zorn gegen die Schließung des Haushaltsgeräteherstellers, der anno 1883 als „Allgemeine Electricitätsgesellschaft“ mit der Produktion von Glühbirnen startete. Und Zorn gegen „die da oben“ – und das ist nicht nur hierarchisch, sondern auch geographisch gemeint.

Die da oben im Norden Europas, das sind die Manager der schwedischen Electrolux, des weltgrößten Haushaltsgeräteherstellers – allen voran Konzernchef Hans Stråberg, der die Nürnberger Produktion von Spül- und Waschmaschinen unter anderem nach Polen auslagern will.

Den Schonwaschgang hat der 48-Jährige nicht gerade eingelegt. Verhandlungen über einen Sozialplan zwischen der IG Metall und seinem Konzern scheiterten Ende vergangener Woche. Schon diese Woche droht ein erneuter Arbeitskampf. Doch aus der Stockholmer Konzernzentrale hört man seit Bekanntgabe der Schließung im Dezember kaum noch ein Sterbenswörtchen.

Das passt zu dem zurückhaltenen Stråberg, dessen Erscheinung so ganz dem Bild eines schüchternen Schweden entspricht, eines Managers, dem Konsens oft wichtiger ist als das Kosten-Nutzen-Kalkül. So jedenfalls scheint es, wenn man Stråberg begegnet – ein Irrtum.

Auch viele Electrolux-Mitarbeiter waren zunächst überrascht, als Stråberg 2002 zum Konzernchef aufstieg.



Mit Staubsaugern begann seine Karriere: Hans Stråberg. Nun muss der Electrolux-Chef immer mehr Werke nach Osteuropa und Asien verlagern.

„Er ist schüchtern und nicht besonders redegewandt“, mokierte sich damals sogar Manager aus seiner engsten Umgebung.

Doch Hans Stråberg ist nicht weich. Er ist eben nur, anders als seine Vorgänger, kein Mann der großen Worte.

Zupacken kann er dennoch. Der schlanke, hoch gewachsene Schwede hat Ende der 90er-Jahre als USA-Chef von Electrolux gelernt, auch harte Beschlüsse selbst zu fassen. „Es gibt einen übertriebenen Glauben an Konsensentscheidungen in Schweden“, hat er einmal gesagt. Und: „Ich liebe es, Entscheidungen zu fällen, gerne auch wichtige.“

Man täte dem passionierten Tennisspieler und Jäger Unrecht, würde man ihn mit seinem Vorgänger Mi-

HANS STRÅBERG

1957

Er wird am 22. Februar bei Västervik in Schweden geboren. In Göteborg studiert er Ingenieurwissenschaften.

1983

Er geht zum Haushaltsgerätehersteller Electro-

lux, wo er im Management der Staubsaugersparte arbeitet.

1987

Er übernimmt die Leitung der Geschirrspüler- und Waschmaschinensparte. 1995 wird er Vize-Chef der von

Electrolux gekauften amerikanischen Frigidaire Home Products.

2002

Er wird nach Führungsaufgaben in anderen Electrolux-Sparten zum Konzernchef ernannt.

chael Treschow vergleichen, der in Schweden wegen seiner harten Sanierungsmaßnahmen den wenig schmeichelhaften Beinamen „Der Schlachter“ trägt. Auch, wenn derzeit halb Nürnberg den heutigen Electrolux-Chef zu gerne ähnlich beschimpfen

würde, genießt Stråberg daheim den Ruf eines besonnenen Managers. Und das, obwohl er seinen Rotstift schon mehrfach auch über schwedische Standorte kreisen ließ.

„Die Kunden sind nicht bereit, mehr für unsere Produkte zu zahlen,

nur weil sie in einem bestimmten Land hergestellt worden sind“, sagte er dem Handelsblatt. Die „Geiz-ist-geil-Mentalität“ fordert ihren Preis, einen hohen sogar. In den kommenden Jahren wird Stråberg bis zu 14 Werke in Hochlohnländern zu Gunsten von Produktionsstätten in Osteuropa, Asien und Mexiko schließen.

Gleichwohl betont Stråberg, der die meiste Zeit seines Berufslebens bei Electrolux verbrachte, dass ihm Werksschließungen immer wieder auch „persönlich nahe“ gehen.

Nachdenklich ist er, sorgt sich über den gewaltigen Strukturwandel in seiner Branche: „Wir müssen diskutieren, was wir hier in Europa statt der einfachen Produktion machen können.“ Patentrezepte hat er nicht, aber sein ernster Blick verrät, dass

dem Chef von 72 000 Mitarbeitern die Zukunft des Standortes Europa tatsächlich Sorgen bereitet.

Seit Frühjahr 2002 ist Stråberg Chef von Electrolux. Neben seiner Zeit in den USA war er zuvor verantwortlich für die Staubsaugersparte, die den Weltruhm des Unternehmens einleitete. Bis in die 70er-Jahre konnten die für ihre hohe Qualität bekannten Electrolux-Staubsauger nur an der Haustür erworben werden – wie die von Vorwerk hier zu Lande.

Neue Produkte testet der Chef selbst

Die Strategie funktionierte dennoch. Die „Klinkenputzer“ sorgten für gewaltige Umsätze. Vermutlich wäre Stråberg selbst auch ein exzellenter Verkäufer gewesen. Bei einem Besuch in der Konzernzentrale in Stockholm hält es ihn nicht lang auf dem Stuhl. Der studierte Ingenieur muss die neuesten Errungenschaften seiner Entwicklungsabteilungen demonstrieren: etwa ergonomisch geformte Handstaubsauger.

Man spürt: Hans Stråberg ist in seinem Element, und er würde am liebsten noch länger über das neue Konzept reden, mit dem das Ausleeren eines Staubsaugers wie von selbst gehen soll. „Für mich ist wichtig, was die Kunden denken“, sagt er und erklärt dann mit leuchtenden Augen, dass er stets neue Electrolux-Produkte mit nach Hause nehme, „um sie zu testen“. Dann müssen die Entwicklungsingenieure zittern, ob der automatische Rasenmäher seine Aufgabe tatsächlich ohne jegliches Eingreifen des Chefs gemeistert hat.

Stråberg ist neugierig und hat einen ausgeprägten Tatendrang. Seit seiner Ernennung zum Konzernchef hat der Vater zweier Kinder die vielen Electrolux-Marken wie Frigidaire, Zanussi und Zanker zusammengefasst – für ein stärkeres „Electrolux-Branding“. Früher wurden unter dem Namen der Mutter nur zehn Prozent des Jahresumsatzes von rund elf Milliarden Euro erwirtschaftet. „Bald wird es ein Drittel sein“, umreißt Stråberg sein Ziel bis 2008.

Damit nicht genug: Stråberg will den lukrativsten Konzernteil, die Sparte für Outdoorprodukte wie Rasenmäher und Kettensägen, im Sommer unter dem Namen Husqvarna an die Börse bringen. Nürnberg ist weit weg von Stockholm.



Urabstimmung bei AEG in Nürnberg: Mit 96 Prozent haben sich deutlich mehr Mitarbeiter als erwartet für einen unbefristeten Streik bei dem Haushaltsgerätewerk ausgesprochen.

AEG Nürnberg streikt

Handelsblatt - 19.01.2006

Gespräche über Sozialtarifvertrag gescheitert – Electrolux drohen Engpässe

MARKUS FASSE | MÜNCHEN
HELMUT STEUER | STOCKHOLM

Das Nürnberger AEG-Werk steht vor einem harten Arbeitskampf. In einer Urabstimmung sprachen sich am Mittwoch mehr als 96 Prozent der Belegschaft für einen unbefristeten Streik aus – deutlich mehr als erwartet. Notwendig für einen Arbeitskampf wären lediglich 75 Prozent gewesen. Nach Angaben der IG Metall soll die Produktion ab dem morgigen Freitag stillstehen.

Damit steuert der Konflikt bei AEG auf einen neuen Höhepunkt zu. Mit dem unbefristeten Streik wollen die 1750 verbliebenen Beschäftigten des Haushaltsgerätewerks den Abschluss eines Sonder-tarifvertrags durchsetzen.

Die Verhandlungen für einen solchen Sozialpakt hatten Arbeitnehmer und Gewerkschaft bereits begonnen, doch die Gespräche verliefen frostig. „Bislang ist kein Angebot auf den Tisch gekommen“, sagt Betriebsratssprecher Harald Dix. Und Jürgen Wechsler von der Nürnberger IG Metall warf dem Unternehmen sogar Wortbruch vor. „Electrolux hatte uns eine solche Vereinbarung zugesagt“, klagten

die Gewerkschaftssprecher am Mittwoch.

Am Sitz des Mutterkonzerns **Electrolux** in Stockholm zeigte sich ein Unternehmenssprecher enttäuscht über das Votum für den

auf längere Sicht sinken“, sagte der Sprecher. Produktionsengpässe erwartet er zunächst nicht. „Wir werden auf unsere Lager zurückgreifen.“ Wie lange die Reserven reichen, wollte er nicht sagen.

Da wird die Gewerkschaft in Nürnberg konkreter. Man stelle sich auf einen Arbeitskampf ein, der Wochen dauern könne, sagte der bayerische IG-Metall-Chef Werner Neugebauer. Mit dem Streik im Nürnberger Stammwerk muss der Mutterkonzern nach Angaben der Gewerkschaft am Tag mit rund 3 500 Geräten weniger rechnen, das ließe sich kaum kompensieren, sagt die IG Metall. So seien die Lager höchstens noch mit Ware für zwei Wochen gefüllt. „Im Bereich hochwertiger Einbaugeräte reicht der Vorrat nur zwei Tage“, sagte Betriebsratssprecher Dix. Die Produktion in Polen sei erst im Probelauf, vor Mitte des Jahres könne Electrolux auf die neue Fertigung nicht zurückgreifen.

Ziel der Belegschaftsvertreter ist es, die Schließung des Werkes für den schwedischen Mutterkonzern „so teuer wie möglich zu machen“. Zum einen sollen die Beschäftigten hohe Abfindungen erhalten, zwei

Monatsgehälter pro Beschäftigten-jahr will die Gewerkschaft aushandeln. Mitarbeiter, die älter als 53 sind, sollen bis zur Rente vollen Lohn erhalten. Da in Nürnberg viele ungelernte Arbeitnehmer beschäftigt sind, verlangt die IG Metall eine Beschäftigungsgesellschaft, die bis in das Jahr 2010 arbeiten soll.

Electrolux hat nach früheren Angaben 230 Mill. Euro für die Schließung kalkuliert, nach Aussagen der Gewerkschaft wird das nicht reichen. Bereits in der Vergangenheit hatte die Gewerkschaft Großunternehmen sehr kostenintensive Sozi-

alpläne abringen können (siehe Kasten). Die Schließung des AEG-Werks in Nürnberg ist das prominenteste Beispiel des gnadenlosen Preiskampfs auf dem Markt für Waschmaschinen und Trockner. Billigergeräte aus Korea, Osteuropa und der Türkei überschwemmen den Markt. Innerhalb weniger Jahre sind die Preise für die Geräte um über 20 Prozent gefallen. Bereits zu Beginn des Jahres hat das Gütersloher Traditionsunternehmen Miele den Abbau von 900 Stellen bekannt gegeben. Auch Bosch-Siemens-Haushaltsgeräte will das Werk in Berlin-Marienfelde schließen.

VORBILD INFINEON

Verhandlungen

Der Nürnberger IG-Metall-Chef Jürgen Wechsler (Foto) hofft auf ein ähnliches Ergebnis, wie es 800 Infineon-Beschäftigte nach einem Streik in München erreicht haben. Dort wird der Konzern sein Werk 2007 schließen.



Infineon-Lösung

Ein Viertel der Leute soll Jobs in anderen Teilen des Konzerns bekommen. 600 Mitarbeiter wechseln in eine Beschäftigungsgesellschaft. Für eine 20-jährige Betriebszugehörigkeit beträgt die Abfindung rund 80 000 Euro.

Electrolux-Chef verteidigt Schließung

Geiz-ist-Geil-Mentalität in Deutschland sei Ursache für das Aus von AEG-Nürnberg

HELMUT STEUER | STOCKHOLM

Die Schließung des AEG-Stammwerks in Nürnberg ist für den schwedischen Mutterkonzern Electrolux eine Folge der ausgeprägten Jagd nach Rabatten und Niedrigpreisen. In einem seiner ersten Interviews nach dem Stilllegungsbeschluss sagte Electrolux-Chef Hans Stråberg dem Handelsblatt, sein Konzern habe keine andere Wahl gehabt: „Die Verbraucher sind nicht bereit, mehr zu zahlen, nur weil ein Produkt in einem bestimmten Land gefertigt wurde.“ Die Preise für Haushaltsgeräte in Deutschland hätten sich in den vergangenen Jahren halbiert; Electrolux-Konkurrenten hätten ihre Produktion in die Türkei und nach Polen verlagert, so dass sie preisgünstiger anbieten können. „Es gab für uns keine Alternative“, fügte der Manager hinzu.

Electrolux hatte Ende vergangenen Jahres beschlossen, das AEG-Werk in Nürnberg 2007 dicht zu machen und die Produktion von Waschmaschinen und Geschirrspülern nach Polen und Italien zu verlagern.

Stråberg machte noch einmal deutlich, dass er kaum Möglichkeiten für eine Rücknahme des Schließungsbeschlusses sieht: „Solange sich das Käufer-Verhalten nicht radikal ändert, sehe ich keine Chance.“ Die „Geiz-Ist-Geil-Mentalität“ habe das Aus für Nürnberg beschleunigt. „Bei in Nürnberg produzierten Geschirrspülern und Waschmaschinen, die wir auf dem deutschen Markt verkaufen, legen wir zwischen 45 und 60 Euro pro Gerät zu“, sagte der Electrolux-Chef,



Protest bei AEG: Seit fünf Tagen streiken die Mitarbeiter des Stammwerkes in Nürnberg, das bis Ende 2007 geschlossen werden soll.

räumte aber ein, dass einige der im Ausland verkauften Produkte aus Nürnberg „einen kleinen Gewinn abwerfen“.

Um den Konzern zu einem Sozialplan zu zwingen, streiken die 1750 Mitarbeiter in Nürnberg, die Gewerkschaft hat andere Unternehmen zu Solidaritätsaktionen und die Verbraucher zum Boykott aufgerufen. Strå-

berg betont angesichts dieser Proteste ein ums andere Mal, wie sehr er die Entscheidung bedauert. Am meisten macht dem Manager die festgefahrene Situation zu schaffen.

Jetzt forderte Stråberg die Gewerkschaft auf, umgehend Verhandlungen aufzunehmen. „Wir müssen Möglichkeiten finden, wie die Schließung unter den gegebenen Umständen durchgeführt werden kann“, sagte er. Sein Unternehmen habe Vorschläge, die er aber nur direkt den Gewerkschaften unterbreiten wolle. Vermittlungsangebote wie das von Bayerns Ministerpräsident Edmund Stoiber habe er begrüßt, leider habe die Gewerkschaft das Angebot ausgeschlagen. Er selbst sei bereit, nach Nürnberg zu fahren, wenn es nützlich für die Verhandlungen sei.

„Ein Streik nützt niemandem“, sagt Stråberg gestern. Der Produktionsausfall bisher könne durch Lagerbestände kompensiert werden. Sollte der Streik aber lange andauern, würden die Lieferungen beeinflusst. Leidtragende könnten auch die Mitarbeiter im Einbauküchenwerk von Electrolux in Rothenburg werden. „Das ist eine sehr erfolgreiche Fabrik, die

aber negativ durch Streik in Nürnberg beeinflusst werden kann“, unterstreicht Stråberg.

Stråberg weist entschieden die Behauptungen einiger Politiker in Deutschland zurück, sein Unternehmen habe Fördermittel der EU für den Umzug des Werkes in Nürnberg

nach Polen erhalten. Am vergangenen Wochenende hatten Wirtschaftspolitiker von CDU, CSU und SPD eine Überprüfung der EU-Förderung von Verlagerungsinvestitionen gefordert. „Wir haben kein Geld erhalten“, sagt Stråberg, „das sind Gerüchte. Aber sie stimmen nicht.“

KONFLIKT IN NÜRNBERG WEITET SICH AUS

Tag Fünf

Auch gestern ging im Hausgerätewerk an der Muggendorfer Straße in Nürnberg nichts. Trotz sibirischer Kälte sei die Stimmung gut, sagt die IG Metall. Gestreikt werde, bis es ein Ergebnis gebe. Man sitze am längeren Hebel, sagt der Betriebsrat.

Logistik vor Streik

Nach der Fertigung wollen jetzt auch die

Logistiker in den Arbeitskampf treten. Am Abend wird das Ergebnis der Urabstimmung bekannt gegeben. Die

Lager in Nürnberg und Dormagen liefern sämtliche Geräte von Electrolux in Deutschland aus.



Handelsblatt - 25.01.2006

Electrolux wird weich gestreikt

Handelsblatt
31.01.2006

Die Schweden stellen AEG-Mitarbeitern hohe Abfindung in Aussicht – Stoiber sieht Chancen für Einigung

MARKUS FASSE
CHRISTOPH HARDT | MÜNCHEN

Der schwedische **Electrolux**-Konzern knickt im Konflikt um die Schließung des Nürnberger **AEG**-Werkes ein. Der Konzern werde den streikenden Arbeitnehmern „ein substantielles Angebot“ vorlegen, kündigte AEG-Manager Horst Winkler in Nürnberg an. Damit ist nach dem überraschenden Gespräch bei Ministerpräsident Edmund Stoiber neue Bewegung in die verhärteten Fronten geraten.

Unter Vermittlung Stoibers hatten sich am Sonntag Abend Electrolux-Vorstandschef Hans Straberg und Gewerkschaftsvertreter über die Wiederaufnahme der Gespräche verständigt. Dabei schloss Electrolux einen Fortbestand des Werkes über 2007 hinaus aus, während die IG Metall auf der Rücknahme der Schließung beharrt. Doch hatte sich die Unternehmensführung bislang strikt gewehrt, überhaupt Verhandlungen mit der IG Metall aufzunehmen, so lange in Nürnberg gestreikt wird.

Seit mehr als einer Woche geht im Stammwerk des Nürnberger AEG-Konzerns nichts mehr. Die schwedische Mutter hatte am 12. Dezember die Schließung des Traditionsstandortes mit rund 1700 Beschäftigten angekündigt. Erste Gespräche über einen Sozialtarifvertrag scheiterten Anfang Januar. Daraufhin rief die IG Metall ihre Mitglieder zur Urabstimmung, die Beschäftigten votierten mit 95 Prozent für einen Arbeitskampf.

Auf die Frage, ob es in den Verhandlungen nur um einen Sozialtarifvertrag gehe oder ob es auch noch Hoffnungen auf einen Erhalt des Produktionsstandortes in Nürnberg



Streikposten am Montag in Nürnberg: Trotz Eiseskälte geht der Arbeitskampf in die zweite Woche.

gebe, sagte Stoiber: „Ausschließen will ich gar nichts.“ AEG-Manager Horst Winkler sah das gestern völlig anders: Die Kostenlücke in Nürnberg sei zu groß, das Werk habe keine Möglichkeit, in eine langfristig profitable Perspektive zu kommen.

Der Ministerpräsident, der sich von seinem Popularitätstief daheim noch immer nicht erholt hat, betonte hingegen die politische Dimension der Auseinandersetzung in Nürnberg. Es sei ihm wichtig, dass auch die Eigentümerseite bei AEG erkenne, dass es sich bei dem Streit um mehr handele als einen Tarifkonflikt. „Es geht mir um die Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung bei den Menschen“, sagte Stoiber.

Dem Vernehmen nach hatte der Großaktionär von Electrolux, die schwedische Familie Wallenberg, bei Stoiber um die Vermittlung im Konflikt nachgesucht. Die Electrolux-Führung hat demnach die Dimension, die

die Nürnberger Auseinandersetzung gewonnen hat, erheblich unterschätzt. Beim Kurzbesuch in München ging es für Electrolux-Chef Hans Straberg daher auch um Schadensbegrenzung. Das zweistündige Gespräch zwischen dem Schweden und den deutschen Ge-

werkschaftern blieb dabei ohne konkreten Erfolg. Dennoch sucht Electrolux nun offenbar ein möglichst schnelles Ende des Arbeitskampfes.

„Für mich geht es darum, endlich mit diesem Industrieschauspiel aufzuhören und nach vorne zu schauen“,

DIE IG METALL NUTZT DIE KRISE

Fixpunkt

Der bayerischen IG Metall kommt der Konflikt um das AEG-Stammwerk wie gerufen. Der Streik sei einer der „Kristallisationspunkte“ für die Arbeit der Gewerkschaft“, bestätigt ein Funktionär.

Zuwachs

Der bayerische IG-Me-

tall-Bezirk hat jüngst Mitgliederzahlen vorgelegt: Er ist der einzige in Deutschland, der wächst. Im vergangenen Jahr stießen hier unter dem Strich 500 Mitglieder zur Metallgewerkschaft, es gab 17 000 Neueintritte. Mit zwölf Prozent Jugendanteil ist Bayern der jüngste IG-Metall-Bezirk.

Tarifrunde

Die bayerische IG Metall fordert fünf Prozent mehr Gehalt, die Arbeitgeberseite bietet 1,2 Prozent. Die Friedenspflicht endet am 28. März. Im Frühjahr finden auch Betriebsratswahlen statt. Die IG Metall schickt in Bayern fast 25 000 Bewerber ins Rennen.

sagte AEG-Manager Winkler. Electrolux müsse so schnell wie möglich „einen Landeplatz“ finden, hieß es gestern in Münchener Industriekreisen.

Denn mittlerweile liegt nicht nur die Produktion lahm. Der Streik der AEG-Logistik in Dormagen und Nürnberg verschärft die Situation zusätzlich. Hier streiken die Beschäftigten seit dem Wochenende für den Verbleib im Metalltarifvertrag. Über die beiden Zentrallager werden täglich rund 4 000 Geräte für ganz Deutschland ausgeliefert. Betroffen sind neben der Marke AEG, auch die Konzernmarken Zanussi und Electrolux.

Es sei ein „zeitlicher Zufall“, dass nach der Produktion nun auch die Logistik streike, sagte Witich Rossmann von der IG Metall in Köln dem Handelsblatt. Er wolle aber nicht bestreiten, dass sich die Wirkung der Streiks jetzt addiere. „Wir haben andere Probleme, aber die gleiche Zentrale in Stockholm“.

Kompromiß für AEG-Werk noch nicht in Sicht

An diesem Samstag werden die Verhandlungen fortgesetzt / Dritte Streikwoche in Nürnberg beginnt

him. MÜNCHEN, 3. Februar. Unternehmensleitung und IG Metall setzen die Verhandlungen über das AEG-Hausgerätewerk in Nürnberg an diesem Samstag um 12 Uhr fort. Die Kluft zwischen den Positionen beider Seiten ist aber noch riesig. Am Donnerstagabend endete die erste Gesprächsrunde nach vier Stunden ohne Ergebnis, wie in einem Teil unserer Ausgabe vom 3. Februar berichtet. Die IG Metall lehnt den Vorschlag des schwedischen Mutterkonzerns Electrolux für einen sozialen Ausgleich ab. Am Freitag – zwei Wochen nach Beginn des Streiks – habe die Tariff Kommission das Angebot einstimmig zurückgewiesen, berichtete Streikleiter Jürgen Wechsler von der IG Metall auf Anfrage. „Wir haben Electrolux zu einem neuen Vorschlag aufgefordert.“ Das hatte die Arbeitgeberseite jedoch schon zuvor abgelehnt. „Unser Angebot war gut“, sagte AEG-Geschäftsführer Dieter Lange.

Die Forderung der Gewerkschaft nach einer Abfindung der 1750 Mitarbeiter in

dem Werk, das Electrolux Ende 2007 schließen will, einer Vorruhestandsregelung und einer Qualifizierungsgesellschaft liegen weit über dem Vorschlag des Unternehmens. So bietet Electrolux eine Abfindung von 0,7 Monatsgehältern je Dienstjahr und die Übernahme in eine Beschäftigungsgesellschaft bei vollem Lohn für zwölf Monate an. Durchschnittlich ergibt sich für jeden Mitarbeiter ein Betrag von 60 000 Euro. Die Summe fiel für diejenigen höher aus, die sich für einen kürzeren Verbleib in der Beschäftigungsgesellschaft entschieden.

Die Gewerkschaft fordert jedoch weiterhin eine Abfindung von drei Gehältern je Dienstjahr, eine Beschäftigungsgesellschaft bis 2010 bei Zahlung des vollen Gehalts und eine Vorruhestandsregelung für Mitarbeiter, die älter als 53 sind. Während das Angebot von Electrolux einen Gesamtumfang von etwas mehr als 100 Millionen Euro hat, fordert die Gewerkschaft ein Paket von rund 400 Millionen Euro.

Außerdem verlangt Streikleiter Wechsler wie Bundesarbeitsminister Franz Müntefering (SPD) und IG-Metall-Chef Jürgen Peters, die am Donnerstag und Freitag nach Nürnberg kamen, daß Electrolux den Beschluß zur Schließung des Werks aufgibt. „Electrolux hat jetzt aber sogar noch eins draufgesattelt“, kritisierte Wechsler. Der Plan des Unternehmens sehe vor, daß schon Mitte dieses Jahres die ersten 600 Mitarbeiter ihre Stelle verlieren. „2007 wären es dann nur noch ein paar hundert“, sagte der Gewerkschafter. Ein Sprecher von Electrolux entgegnete, es sei schon seit 2001 bekannt, daß die Fertigung von Wäschetrocknern mit einigen hundert Arbeitsplätzen Mitte 2006 ins Ausland verlagert werde.

Zumindest hat sich die IG Metall am Freitag mit ihrem Ansinnen durchgesetzt, daß Haustarifverträge für die ausgegliederten Sparten Logistik und Ersatzteile in die Verhandlung über das Werk einbezogen werden. Wie berichtet, streiken seit ei-

nigen Tagen auch die Mitarbeiter der Logistiksparte in Nürnberg und Dormagen bei Köln. Diese Beschäftigten sollen nach dem Willen von Electrolux in den Tarifvertrag des Groß- und Außenhandels wechseln. Damit stiege die Wochenarbeitszeit ohne Lohnausgleich von 35 auf 38,5 Stunden. Electrolux bestreitet, daß damit erhebliche Lohneinbußen verbunden seien, wie die IG Metall behauptet. Zu erwarten ist, daß in der nächsten Woche auch die Mitarbeiter der Ersatzteilsparthe in Rothenburg über einen Streik abstimmen.

Der Electrolux-Sprecher gab zu, daß sich wegen des Streiks Auslieferungen an Kunden verzögerten, und schloß Ausfälle nicht aus. Im Gegensatz zur Ankündigung der IG Metall gehe die Produktion in einem polnischen Werk, das Zulieferteile aus Nürnberg bezieht, jedoch uneingeschränkt weiter. Gewerkschafter Wechsler rechnet aber von der dritten oder vierten Streikwoche an auch mit Folgen in Polen: „Der Druck baut sich auf.“

Mit harten Bandagen

Handelsbaltt - 15.02.2006

MARKUS FASSE | MÜNCHEN
DIETRICH CREUTZBURG | BERLIN

Der Ton ist entschlossen, Zweifel nicht erlaubt. „Wir haben das Geld, wir haben die Motivation, wir können noch Wochen streiken“, sagt Harald Dix, AEG-Betriebsratschef in Nürnberg. Und der Nürnberger IG-Metall-Vize Jürgen Wechsler legt gleich nach: „Es ist keine Basis da. So kann man nicht verhandeln.“ Die für morgen geplante neue Verhandlungsrunde sagte er schon am Montag ab. Der Beifall der Belegschaft vor dem Werkstor ist den Streikführern sicher. Und sicher ist auch: In dieser Woche wird es wieder keine Einigung geben.

Dennoch kommt Bewegung in den seit 26 Tagen dauernden Streik: Der Electrolux-Konzern erklärte sich gestern überraschend dazu bereit, seinen Verhandlungsführer auszuwechseln und kommt damit der IG Metall erstmals entgegen. Ab sofort wird der Produktionschef für Europa, Horst Winkler, die Verhandlungen auf Konzernseite leiten. Er löst AEG-Geschäftsführer Dieter Lange ab. Die IG Metall hatte wiederholt beklagt, das AEG-Verhandlungsteam müsse sich ständig mit dem Konzern in Stockholm abstimmen, und gefordert, es sollten Manager „mit Entscheidungskompetenz“ am Verhandlungstisch sitzen. Winkler erklärte: „Die IG Metall will unbedingt, dass ich am Tisch sitze – kein Problem.“ Im Gegenzug erwarte er, „dass spätestens am Mittwoch endlich ernsthaft über Lösungen gerungen wird“. Die IG Metall reagierte reserviert: „Der Austausch von Personen bedeutet noch nichts“, sagte Verhandlungsführer Werner Neugebauer.

Denn ob der Schritt der Schweden reicht, die Verhandlungen wirklich in Gang zu bringen, ist fraglich. Zu verhärtet sind die Fronten. Über 1 700 Arbeiter sind im Arbeitskampf. Die Fabrik soll geschlossen, die Pro-



Fotos: ddp, ddp press photo

Seit knapp vier Wochen streiken die Beschäftigten des AEG-Hausgerätewerks für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze. Ein Kompromiss mit dem schwedischen Mutterkonzern Electrolux ist nicht in Sicht.

duktion nach Polen verlagert werden. Vor den Werkstoren brennen die Holzfeuer, keine Waschmaschine, kein Geschirrspüler verlässt die Fabrik. SPD-Generalsekretär Hubertus Heil ist auf das Werksgelände gekommen. Er will, dass die Schlie-

ßung des AEG-Stammwerkes vor den Bundestag kommt.

Der Streik in Nürnberg ist längst zum Symbolkampf geworden für die IG Metall. Hunderte von Arbeitsplätzen in der Branche verschwinden Woche für Woche, und oft nehmen nur

die Regionalzeitungen Notiz von den Dramen in der Provinz. Doch AEG bietet, in Schweden undenkbar wären. „AEG ist Deutschland“, schreiben die Beschäftigten auf ihre Plakate – und treffen damit zumindest den Nerv der Nürnberger. Bollwerke der

deutschen Industrie wurden hier in den vergangenen Jahre geschliffen: Erst verschwand Triumph-Adler mit seinen Schreibmaschinen, dann ging Grundig mit seinen Fernsehern Pleite, jetzt ist die AEG am Abgrund. Und während in den Discountern

und Elektromärkten die Spülmaschinen verramscht werden, wird Nürnberg zum Fanal gegen die unbarmherzige Globalisierung, die in dem kühlen Rechner Hans Stråberg ihren Buhmann gefunden hat.

Der bekommt nun Druck von allen Seiten: Electrolux sei den falschen Weg gegangen und habe die Marke AEG falsch positioniert, giftete Konkurrent Markus Miele. Es sei unsinnig, die Wertschöpfung ganz aus Deutschland abzuziehen, sagte Miele, der selbst gerade 800 Stellen im Inland gestrichen hat.

Dahinter steht womöglich auch die Sorge, dass der Konflikt um AEG zum Problemfall für die Tarifpolitik in der gesamten Metall- und Elektroindustrie werden könnte. Immerhin läuft seit einer Woche die Lohnrunde für die insgesamt 3,4 Millionen Beschäftigten der Branche. „Das ist für viele Arbeitnehmer ein Zeichen zu sagen: Uns reicht es jetzt langsam“, sagt Detlef Wetzels, Bezirksleiter der IG Metall in Nordrhein-Westfalen. Entsprechend härter träten die Mitglieder in der Lohnrunde auf. Wetzels gilt als tarifpolitischer Vordenker der Gewerkschaft und hat zudem über das Electrolux-Warenverteilzentrum im rheinischen Dormagen auch direkt mit dem Konflikt zu tun.

Electrolux, so seine Diagnose, liefere vielen Metallern einen willkommenen Beleg dafür, „dass Verzicht auf Lohn und Einkommen für den Erhalt von Arbeitsplätzen letztlich gar

Starke Electrolux-Bilanz hilft Nürnberg nicht

HELMUT STEUER | STOCKHOLM

Gegensätze, wie sie kaum größer sein können: Auf der einen Seite 1 750 Mitarbeiter von AEG, die wegen der geplanten Schließung des AEG-Werks in Nürnberg um ihre wirtschaftliche Existenz bangen, in Stockholm dagegen ein Electrolux-Chef, der sich über ein deutlich besseres Ergebnis im abgelaufenen Jahr freuen konnte, als von Experten erwartet worden war. „Das vierte Quartal endete mit einem kraftvollen Signal in die richtige Richtung“, sagte Hans Stråberg, der Chef des AEG-Mutterkonzerns Electrolux.

Zwar belasten die Kosten für die Schließung des Nürnberger Werks die letzten drei Monate mit 2,1 Mrd. Kronen (224,6 Mill. Euro) und führen zu einem Vorsteuerverlust in diesem Quartal von 237 Mill. Kronen, doch bereinigt um die einmalig angefallenen Kosten hat der schwedische Kon-

zern nach Ansicht von Analysten ein hervorragendes Quartal hingelegt. Der Kurs der Electrolux-Aktie zog in Stockholm zwischenzeitlich um vier Prozent an. Stråberg will außerdem rund 2,2 Mrd. Kronen als Dividende ausschütten – in etwa so viel wie die Schließungskosten in Nürnberg.

Trotz der positiven Entwicklung auf allen Märkten bleibt es bei der Entscheidung gegen Nürnberg. Electrolux-Europa-Chef Johan Bygge sagte gestern dem Handelsblatt, dass sein Unternehmen weiterhin „konstruktive Verhandlungen“ wolle, die IG Metall das aber bislang ablehne. „Wir schauen uns jetzt alle Produktionsalternativen an“, so Bygge. Sollte der Streik andauern, könne eine vorzeitige Schließung des AEG-Werks „sehr schnell geschehen“.

Konzernchef Stråberg hatte die Schließung von Nürnberg im vergangenen Jahr mit den zu hohen Produktionskosten in Deutschland begrün-



Electrolux-Chef Hans Stråberg präsentierte gestern Bilanzzahlen. Er ist mit dem operativen Geschäft zufrieden.

det. „Wir bekommen nicht mehr für unsere Produkte bezahlt, nur weil wir sie in Nürnberg herstellen“, kritisierte der Electrolux-Chef die Schnäppchenjagd der deutschen Verbraucher und bezifferte die Verluste für jede in Nürnberg produzierte und in Deutschland verkaufte Waschmaschine auf bis zu 60 Euro.

Zur Kostensenkung will Electrolux 13 bis 14 seiner insgesamt 43 Fabriken aus Hochlohnländern nach Osteuropa und Asien verlagern. Im Heimatland Schweden hat das Unternehmen bereits die Staubsaugerproduktion aus Stråbergs Geburtsort Västerвик mit 530 Mitarbeitern nach Ungarn ausgelagert. In der kleinen süd-schwedischen Stadt mit nur 36 000 Einwohnern blieb es dennoch ruhig: „Unsere Mitglieder sind über den Umfang der Nürnberger Proteste erstaunt“, sagt Ingemar Göransson, Verhandlungsführer beim schwedischen Gewerkschaftsdachverband LO. Er-

staunt, weil zwei Jahresgehälter, die Electrolux den AEG-Mitarbeitern bietet, in Schweden undenkbar wären. „Hier haben die Electrolux-Mitarbeiter in Västervik keine einzige Öre erhalten. Nach der sechsmonatigen Kündigungsfrist war Schluss“, so Göransson.

Eine jahrzehntelange Umverteilungspolitik hat in Schweden dazu geführt, dass die Lohnunterschiede weitestgehend nivelliert worden sind. Verliert jemand seinen Job, kann er woanders eine andere Tätigkeit ohne große Einkommenseinbußen annehmen. In Deutschland sei das anders, sagt Göransson und nennt die gut bezahlten AEG- und Opel-Mitarbeiter, die „tief fallen“ würden, wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren. Er vermisst bei deutschen Gewerkschaftskollegen die Einsicht, dass Strukturumwandlungen in der Industrie notwendig sind. „In Deutschland hat man noch eine sehr starre Denkhaltung.“

DRUCK AUF DIE PREISE

Schwacher Absatz

Der deutsche Markt für Haushaltsgeräte ist gesättigt. Neun von zehn Haushalten haben beispielsweise eine eigene Waschmaschine. Gekauft wird nur, wenn das alte Gerät kaputt ist.

Konkurrenz

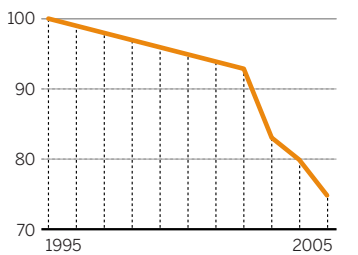
In Südkorea und der Türkei wachsen neue Anbieter, die mit Kampfpreisen auf den Markt kommen. Der klassische Fachhandel stirbt aus. Discounter diktieren die Konditionen. Folge: Der Preis für Waschmaschinen oder Trockner ist in den vergangenen Jahren um 30 Prozent gefallen.

Abwanderung

Electrolux und die Bosch-Siemens-Hausgeräte suchen ihr Heil in der Verlagerung. In Osteuropa sind nicht nur die Kosten niedriger, Russland, Polen und China sind auch Absatzgebiete. Auch die USA gelten neuerdings als lukrativer Markt.

Preise für Haushaltsgeräte

Index 1995 = 100



Handelsblatt | Prognose 2005: Branchenumfrage; Quelle: ZVEI, Firmenangaben

nichts bringt“, sagt Wetzels. „Das ist ein Fanal gegen die Rezepte neoliberaler Wirtschaftspolitik.“

Electrolux-Chef Stråberg machte gestern in Stockholm erneut deutlich, dass der Beschluss zur Schließung des AEG-Werkes nicht zurückgenommen werde. Er forderte die Gewerkschaft auf, ihre Blockade im Sinne der Beschäftigten zu beenden, ein attraktives Angebot liege auf dem Tisch.

60 000 Euro Abfindung will die AEG ihren Beschäftigten im Schnitt zahlen, wahlweise können die Betroffenen in eine Beschäftigungsgesellschaft. „Nicht akzeptabel“, nennt der bayerische IG-Metall-Chef Neugebauer das Angebot. Wenn Electrolux das Werk dichtmachen will, dann soll es „so teuer wie möglich werden“, so die Gewerkschafter. Abfindungen um die 200 000 Euro und eine Qualifizierungsgesellschaft bis 2010 seien das Mindeste.

Die hohe Konfliktbereitschaft der bayerischen IG Metall hat sich bereits ausgezahlt. Der Münchener Chiphersteller Infineon zahlte nach wochenlangem Streik hohe Abfindungen für seine Beschäftigten in Neuperlach. Bei der Basis kommt das gut an: Der bayerische IG-Metall-Bereich ist bundesweit der einzige, dessen Mitgliederzahl wächst.



Ein Dossier zum Arbeitskampf im AEG-Werk Nürnberg finden Sie unter: www.handelsblatt.com/aeg

Handelsblatt

Handelsblatt Nr. 033 vom 15.02.06 Seite 2 / Handelsblatt-Thema

IN DEN STREIT ÜBER DIE SCHLIESSUNG des AEG-Werks in Nürnberg kommt Bewegung: Electrolux tauschte gestern seinen Verhandlungsführer aus. Doch eine Lösung ist nicht in Sicht. Der Streik heizt die Stimmung bei der laufenden Metalltarifrunde an.

Mit harten Bandagen

MARKUS FASSE | MÜNCHEN DIETRICH CREUTZBURG | BERLIN Der Ton ist entschlossen, Zweifel nicht erlaubt. "Wir haben das Geld, wir haben die Motivation, wir können noch Wochen streiken", sagt Harald Dix, AEG-Betriebsratschef in Nürnberg. Und der Nürnberger IG-Metall-Vize Jürgen Wechsler legt gleich nach: "Es ist keine Basis da. So kann man nicht verhandeln." Die für morgen geplante neue Verhandlungsrunde sagte er schon am Montag ab. Der Beifall der Belegschaft vor dem Werkstor ist den Streikführern sicher. Und sicher ist auch: In dieser Woche wird es wieder keine Einigung geben.

Dennoch kommt Bewegung in den seit 26 Tagen dauernden Streik: Der Electrolux-Konzern erklärte sich gestern überraschend dazu bereit, seinen Verhandlungsführer auszuwechseln und kommt damit der IG Metall erstmals entgegen. Ab sofort wird der Produktionschef für Europa, Horst Winkler, die Verhandlungen auf Konzernseite leiten. Er löst AEG-Geschäftsführer Dieter Lange ab. Die IG Metall hatte wiederholt beklagt, das AEG-Verhandlungsteam müsse sich ständig mit dem Konzern in Stockholm abstimmen, und gefordert, es sollten Manager "mit Entscheidungskompetenz" am Verhandlungstisch sitzen. Winkler erklärte: "Die IG Metall will unbedingt, dass ich am Tisch sitze - kein Problem." Im Gegenzug erwarte er, "dass spätestens am Mittwoch endlich ernsthaft über Lösungen gerungen wird". Die IG Metall reagierte reserviert: "Der Austausch von Personen bedeutet noch nichts", sagte Verhandlungsführer Werner Neugebauer.

Denn ob der Schritt der Schweden reicht, die Verhandlungen wirklich in Gang zu bringen, ist fraglich. Zu verhärtet sind die Fronten. Über 1 700 Arbeiter sind im Arbeitskampf. Die Fabrik soll geschlossen, die Produktion nach Polen verlagert werden. Vor den Werkstoren brennen die Holzfeuer, keine Waschmaschine, kein Geschirrspüler verlässt die Fabrik. SPD-Generalsekretär Hubertus Heil ist auf das Werksgelände gekommen. Er will, dass die Schließung des AEG-Stammwerkes vor den Bundestag kommt.

Der Streik in Nürnberg ist längst zum Symbolkampf geworden für die IG Metall. Hunderte von Arbeitsplätzen in der Branche verschwinden Woche für Woche, und oft nehmen nur die Regionalzeitungen Notiz von den Dramen in der Provinz. Doch AEG ist deutsche Industriegeschichte. "AEG ist Deutschland", schreiben die Beschäftigten auf ihre Plakate - und treffen damit zumindest den Nerv der Nürnberger. Bollwerke der deutschen Industrie wurden hier in den vergangenen Jahre geschliffen: Erst verschwand Triumph-Adler mit seinen Schreibmaschinen, dann ging Grundig mit seinen Fernsehern Pleite, jetzt ist die AEG am Abgrund. Und während in den Discountern und Elektromärkten die Spülmaschinen verramscht werden, wird Nürnberg zum Fanal gegen die unbarmherzige Globalisierung, die in dem kühlen Rechner Hans Sträberg ihren Buhmann gefunden hat.

Der bekommt nun Druck von allen Seiten: Electrolux sei den falschen Weg gegangen und habe die Marke AEG falsch positioniert, giftete Konkurrent Markus Miele. Es sei unsinnig, die Wertschöpfung ganz aus Deutschland abziehen, sagte Miele, der selbst gerade 800 Stellen im Inland gestrichen hat.

Dahinter steht womöglich auch die Sorge, dass der Konflikt um AEG zum Problemfall für die Tarifpolitik in der gesamten Metall- und Elektroindustrie werden könnte. Immerhin läuft seit einer Woche die Lohnrunde für die insgesamt 3,4 Millionen Beschäftigten der Branche. "Das ist für viele Arbeitnehmer ein Zeichen zu sagen: Uns reicht es jetzt langsam", sagt Detlef Wetzel, Bezirksleiter der IG Metall in Nordrhein-Westfalen. Entsprechend härter träten die Mitglieder in der Lohnrunde auf. Wetzel gilt als tarifpolitischer Vordenker der Gewerkschaft und hat zudem über das Electrolux-Warenverteilzentrum im rheinischen Dormagen auch direkt mit dem Konflikt zu tun.

Electrolux, so seine Diagnose, liefere vielen Metallern einen willkommenen Beleg dafür, "dass Verzicht auf Lohn und Einkommen für den Erhalt von Arbeitsplätzen letztlich gar nichts bringt", sagt Wetzel. "Das ist ein Fanal gegen die Rezepte neoliberaler Wirtschaftspolitik."

Electrolux-Chef Sträberg machte gestern in Stockholm erneut deutlich, dass der Beschluss zur Schließung des AEG-Werkes nicht zurückgenommen werde. Er forderte die Gewerkschaft auf, ihre Blockade im Sinne der Beschäftigten zu beenden, ein attraktives Angebot liege auf dem Tisch.

60 000 Euro Abfindung will die AEG ihren Beschäftigten im Schnitt zahlen, wahlweise können die Betroffenen in eine Beschäftigungsgesellschaft. "Nicht akzeptabel", nennt der bayerische IG-Metall-Chef Neugebauer das Angebot. Wenn Electrolux das Werk dichtmachen will, dann soll es "so teuer wie möglich werden", so die Gewerkschafter. Abfindungen um die 200 000 Euro und eine Qualifizierungsgesellschaft bis 2010 seien das Mindeste.

Die hohe Konfliktbereitschaft der bayerischen IG Metall hat sich bereits ausgezahlt. Der Münchener Chiphersteller Infineon zahlte nach wochenlangem Streik hohe Abfindungen für seine Beschäftigten in Neuperlach. Bei der Basis kommt das gut an: Der bayerische IG-Metall-Bezirk ist bundesweit der einzige, dessen Mitgliederzahl wächst.

Kasten: DRUCK AUF DIE PREISE

Schwacher Absatz

Der deutsche Markt für Haushaltsgeräte ist gesättigt. Neun von zehn Haushalten haben beispielsweise eine eigene Waschmaschine. Gekauft wird nur, wenn das alte Gerät kaputt ist.

Konkurrenz

In Südkorea und der Türkei wachsen neue Anbieter, die mit Kampfpreisen auf den Markt kommen. Der klassische Fachhandel stirbt aus, Discounter diktieren die Konditionen. Folge: Der Preis für Waschmaschinen oder Trockner ist in den vergangenen Jahren um 30 Prozent gefallen.

Abwanderung

Electrolux und die Bosch-Siemens-Hausgeräte suchen ihr Heil in der Verlagerung.

In Osteuropa sind nicht nur die Kosten niedriger, Russland, Polen und China sind auch Absatzgebiete. Auch die USA gelten neuerdings als lukrativer Markt.

Creutzburg, Dietrich

Fasse, Markus

Handelsblatt

Handelsblatt Nr. 033 vom 15.02.06 Seite 2 / Handelsblatt-Thema

IN DEN STREIT ÜBER DIE SCHLIESSUNG des AEG-Werks in Nürnberg kommt Bewegung: Electrolux tauschte gestern seinen Verhandlungsführer aus. Doch eine Lösung ist nicht in Sicht. Der Streik heizt die Stimmung bei der laufenden Metalltarifrunde an.

Starke Electrolux-Bilanz hilft Nürnberg nicht

HELMUT STEUER | STOCKHOLM Gegensätze, wie sie kaum größer sein können: Auf der einen Seite 1 750 Mitarbeiter von AEG, die wegen der geplanten Schließung des AEG-Werks in Nürnberg um ihre wirtschaftliche Existenz bangen, in Stockholm dagegen ein Electrolux-Chef, der sich über ein deutlich besseres Ergebnis im abgelaufenen Jahr freuen konnte, als von Experten erwartet worden war. "Das vierte Quartal endete mit einem kraftvollen Signal in die richtige Richtung", sagte Hans Stråberg, der Chef des AEG-Mutterkonzerns Electrolux.

Zwar belasten die Kosten für die Schließung des Nürnberger Werks die letzten drei Monate mit 2,1 Mrd. Kronen (224,6 Mill. Euro) und führen zu einem Vorsteuerverlust in diesem Quartal von 237 Mill. Kronen, doch bereinigt um die einmalig angefallenen Kosten hat der schwedische Konzern nach Ansicht von Analysten ein hervorragendes Quartal hingelegt. Der Kurs der Electrolux-Aktie zog in Stockholm zwischenzeitlich um vier Prozent an. Stråberg will außerdem rund 2,2 Mrd. Kronen als Dividende ausschütten - in etwa so viel wie die Schließungskosten in Nürnberg.

Trotz der positiven Entwicklung auf allen Märkten bleibt es bei der Entscheidung gegen Nürnberg. Electrolux-Europa-Chef Johan Bygge sagte gestern dem Handelsblatt, dass sein Unternehmen weiterhin "konstruktive Verhandlungen" wolle, die IG Metall das aber bislang ablehne. "Wir schauen uns jetzt alle Produktionsalternativen an", so Bygge. Sollte der Streik andauern, könne eine vorzeitige Schließung des AEG-Werks "sehr schnell geschehen".

Konzernchef Stråberg hatte die Schließung von Nürnberg im vergangenen Jahr mit den zu hohen Produktionskosten in Deutschland begründet. "Wir bekommen nicht mehr für unsere Produkte bezahlt, nur weil wir sie in Nürnberg herstellen", kritisierte der Electrolux-Chef die Schnäppchenjagd der deutschen Verbraucher und bezifferte die Verluste für jede in Nürnberg produzierte und in Deutschland verkaufte Waschmaschine auf bis zu 60 Euro.

Zur Kostensenkung will Electrolux 13 bis 14 seiner insgesamt 43 Fabriken aus Hochlohnländern nach Osteuropa und Asien verlagern. Im Heimatland Schweden hat das Unternehmen bereits die Staubsaugerproduktion aus Stråbergs Geburtsort Västervik mit 530 Mitarbeitern nach Ungarn ausgelagert. In der kleinen südschwedischen Stadt mit nur 36 000 Einwohnern blieb es dennoch ruhig: "Unsere Mitglieder sind über den Umfang der Nürnberger Proteste erstaunt", sagt Ingemar Göransson, Verhandlungsführer beim schwedischen Gewerkschaftsdachverband LO. Erstaunt, weil zwei Jahresgehälter, die Electrolux den AEG-Mitarbeitern bietet, in Schweden undenkbar wären. "Hier haben die Electrolux-Mitarbeiter in Västervik keine einzige Öre erhalten. Nach der sechsmonatigen Kündigungsfrist war Schluss", so Göransson.

Eine jahrzehntelange Umverteilungspolitik hat in Schweden dazu geführt, dass die Lohnunterschiede weitestgehend nivelliert worden sind. Verliert jemand seinen Job, kann er woanders eine andere Tätigkeit ohne große Einkommenseinbußen annehmen. In Deutschland sei das anders, sagt Göransson und nennt die gut bezahlten AEG- und Opel-Mitarbeiter, die "tief fallen" würden, wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren. Er vermisst bei deutschen Gewerkschaftskollegen die Einsicht, dass Strukturumwandlungen in der Industrie notwendig sind. "In Deutschland hat man noch eine sehr starre Denkweise."

Steuer, Helmut

Schweden C4EUSW
Bundesrepublik Deutschland C4EUGE


Schlagworte: Arbeit und Sozialstaat

Dokumentnummer: 020615359

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://bib-nuernberg.genios.de/document/HB__d35ee59d82ef4fbd7fb8fda03eb576d7b598ae0f

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH

 © GBI-Genios Deutsche Wirtschaftsdatenbank GmbH

Streit um AEG-Werk beigelegt

Nürnberger Beschäftigte erhalten höhere Abfindungen, aber die Arbeitsplätze sind verloren

CHRISTOPH HARDT | MÜNCHEN

Das Nürnberger Stammwerk der **AEG-Hausgeräte** ist nicht zu retten, dafür können die rund 1 750 Mitarbeiter auf eine großzügig bemessene Entschädigung hoffen. Nach monatelangen, teilweise heftigen Auseinandersetzungen, fünfwöchigem Streik und einem 15-stündigen Verhandlungsmarathon in der Nacht zum Dienstag unter Leitung des ehemaligen bayerischen Wirtschaftsministers und heutigen Bahnvorstands Otto Wiesheu haben sich der AEG-Mutterkonzern **Electrolux** und die Gewerkschaft IG Metall doch noch auf einen Sozialtarifvertrag geeinigt. Die Gewerkschaft will dem Abschluss noch am Mittwoch in ihrer Tarifkommission zustimmen, bis Freitag soll der Streik per Urabstimmung beendet werden.

Der bayerische IG-Metall-Bezirksvorsitzende Werner Neugebauer war mit dem materiellen Ergebnis der Verhandlungen „sehr zufrieden“. Tatsächlich hatte die Gewerkschaft das ursprüngliche Angebot von Electrolux, als Abfindung 0,7 Monatsgehälter je Beschäftigungsjahr zu zahlen, erheblich verteuern können. Dagegen gelang es den Arbeitnehmervertretern erwartungsgemäß nicht, ihr offizielles Ziel, den Erhalt des AEG-Werkes, durchzusetzen.

Inoffiziell hatten die Gewerkschafter ohnehin nicht damit gerechnet, dieses Maximalergebnis erreichen zu können. Politisch und ökonomisch sei das nicht durchsetzbar gewesen: „Wir haben 1 750 Arbeitsplätze heute nun endgültig begraben“, bedauerte Neugebauer. Während einzelne Arbeitnehmer gestern mit Empörung auf die Einigung reagierten, verhehlte die IG Metall ihre Genugtuung keineswegs. Schließlich war es ihr gelungen, den Kampf um AEG zu einer grundsätzlichen Auseinandersetzung um die Wahrung sozialstaatlicher Prinzipien im Zeitalter der Globalisierung zu nutzen. Das Symbol AEG kam der Gewerkschaft dabei sehr zugute.

Das Werk wird geschlossen, weil Electrolux die Produktion von Waschmaschinen und Geschirrspülern nach Polen und Italien verlagert. Der Konzern hat dabei die Dimension der Auseinandersetzung unterschätzt, so



In Nürnberg war schon vor Aschermittwoch alles vorbei: AEG-Mitarbeiter reagierten sauer auf die Schließung des Werkes.

auch die Ansicht bayerischer Unternehmenskreise. Die Schweden übten sich gestern in Schadensbegrenzung. Es seien „extrem schwierige Verhandlungen“ gewesen, sagte Johan Bygge, Electrolux-Vorstand für das Hausgerätegeschäft in Europa.

Das Unternehmen bekräftigte am Nachmittag, dass die Einigung nicht mehr als 244 Mill. Euro kosten werde – genauso viel wie ursprünglich vom Konzern veranschlagt. Allerdings habe es Verlagerungen innerhalb dieses Finanzrahmens gegeben. Intern wird jedoch nicht bestritten, dass der Abschluss den Konzern teurer zu stehen kommt als ursprünglich veranschlagt – auch wegen der immateriellen Schäden. Die Markennamen Electrolux und AEG haben durch den Streik zumindest in Deutschland gelitten, das laufende Geschäft ist durch Lieferengpässe in Mitteleuropa behindert.

Wie hoch die Summe der Abfindungen ausfallen wird, richtet sich auch nach dem Zeitpunkt des Ausscheidens und der Qualifikation des jeweiligen Mitarbeiters. Die ur-

sprüngliche Abfindungsforderung der Gewerkschaft hätte sich auf etwa 350 Mill. Euro summiert.

Unbestrittener Gewinner des Verhandlungspokers um AEG ist der langjährige bayerische Wirtschaftsminister Otto Wiesheu, der seit November 2005 als Marketing-Vorstand für die Deutsche Bahn arbeitet. Wiesheu habe die Gespräche straff, aber fair geführt, er habe eine ganz entscheidende Rolle bei der Einigung ge-

spielt, hieß es aus Teilnehmerkreisen. So konnte der Vermittler auch eine Einigung für die aus der AEG ausgegliederten Dienstleistungsbe- reiche vereinbaren. Hier wird es, wie das die IG Metall bereits andernorts unterschrieben hat, einen Haustarifvertrag geben, der etwas unterhalb der geltenden Metalltarifverträge angesiedelt ist. Offen ist jetzt noch die Zukunft des Werks für Herde in Rothenburg ob der Tauber.

DER KOMPROMISS VON NÜRNBERG

Das Ergebnis

Das Verhandlungsergebnis sieht Abfindungen in Höhe von 1,8 Monatsgehältern pro Mitarbeiter und Beschäftigungsjahr sowie eine Beschäftigungsgesellschaft von „zwölf Monaten plus x“ vor. Für Mitarbeiter über 53 Jahre haben die Parteien eine Vorruhestandsregelung vereinbart.



Hohe Abfindung

Die Abfindungsquote von 1,8 Gehältern pro Beschäftigungsjahr ist außergewöhnlich hoch. Die IG Metall hat nicht ohne Stolz daran erinnert, dass deut-

sche Arbeitsgerichte in der Regel Abfindungsquoten von höchstens 0,6 Monatsgehältern zulassen.

Alter Standort

Die AEG produziert seit 1922 in Nürnberg und gehört seit 1994 zum schwedischen Electrolux-Konzern. In Spitzenzeiten arbeiteten an der Muggenhofer Straße bis zu 6 000 Menschen.



Welche Spuren der Streik hinterlassen hat lesen Sie auf: www.handelsblatt.com/aeg

AEG-Schließung belastet Electrolux

Konzernchef Hans Stråberg bekräftigt das Aus für die Nürnberger Fabrik Anfang 2007 – Positiver Ausblick auf das Gesamtjahr 2006

HELMUT STEUER | STOCKHOLM

Die Schließung des Stammwerks des Haushaltsgeräteherstellers AEG in Nürnberg sowie höhere Materialkosten haben das Halbjahresergebnis der schwedischen Electrolux belastet: „Der Streik in dem Nürnberger Werk hat im ersten Halbjahr zu größeren Umsatzeinbußen geführt als wir gedacht haben“, gab der Electrolux-Chef Hans Stråberg in Stockholm zu. Sein Konzern sei nun auf dem Weg, die verlorenen Marktanteile wieder zurückzugewinnen, doch „das braucht Zeit“, sagte er.

Stråberg bekräftigte noch einmal, dass das AEG-Werk in Nürnberg bereits im ersten Quartal 2007 und nicht wie ursprünglich geplant Ende kommenden Jahres geschlossen werde. Er begründete den Schritt mit „Krankschreibungen und Störungen im Zusammenhang mit der Schließung. „Das ist schwieriger als wir gedacht haben, und deshalb schließen wir die Fabrik eher“, sagte Stråberg.

Electrolux hatte im vergangenen Jahr beschlossen, das Stammwerk

der Tochter AEG sowie weitere Produktionsstätten in Westeuropa bis 2007 zu schließen. Die Produktion soll stattdessen in Niedriglohnländer wie Polen verlagert werden. In Nürnberg sind von dem Schließungsbeschluss rund 1 750 Mitarbeiter betrof-

fen. Sie hatten sechs Wochen lang gegen die Werksschließung gestreikt und damit den Mutterkonzern vor große logistische Probleme gestellt. Electrolux musste die Produktion wegen fehlender Komponenten auch in anderen Werken herunterfahren. Au-

ßerdem brachte der Schließungsbeschluss dem schwedischen Unternehmen Negativschlagzeilen.

Stråberg verteidigte noch einmal die Entscheidung, mehrere Werke aus Westeuropa in Niedriglohnländer zu verlagern. Die Schließung von Nürnberg sei notwendig gewesen, da die Verbraucher nicht bereit seien, für ein in einem bestimmten Land gefertigtes Produkt mehr zu bezahlen, sagte er. Das Umstrukturierungsprogramm soll ab 2010 jährliche Einsparungen von 2,5 bis 3,5 Mrd. Kronen (272 bis 381 Mill. Euro) bringen.

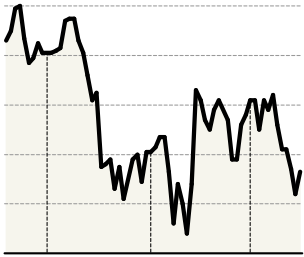
Seit 2002 hat der Haushaltsgerätehersteller mehr als 20 Produktionsstätten in Hochlohnländern geschlossen und in Niedriglohnländern in Osteuropa, Asien und Lateinamerika verlegt. Und dieser Prozess ist noch nicht abgeschlossen. „Rund zehn Fabriken werden noch ausgelagert“, sagte Stråberg.

Der Konzern, der seit der Übernahme von Maytag durch den einheimischen US-Konkurrenten Whirlpool nur noch die weltweite Nummer zwei bei Haushaltsgeräten ist,

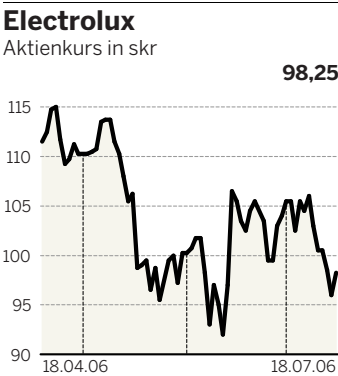
steigerte zwar im zweiten Quartal dieses Jahres seinen Vorsteuererfolg auf 765 Mill. Kronen von 610 Mill. Kronen im Vorjahreszeitraum, lag jedoch deutlich unter den durchschnittlichen Erwartungen der Analysten, die mit rund 866 Mill. Kronen gerechnet hatten.

Die Enttäuschung über das schwache Quartal drückte sich zunächst auch in einem Fall der Aktie aus. Sie sank im frühen Handel um sechs Prozent. „Der Bericht war ein wenig schlechter als ich erwartet hatte“, sagte Henrik Shultz, Analyst bei der Danske Bank. Allerdings erholte sich der Electrolux-Titel später wieder und lag am Nachmittag mit einem Kurs von 95 Kronen knapp beim Niveau des Schlusskurses vom Vortag.

Die Erholung war auch auf eine vorsichtig optimistische Prognose für die zweite Jahreshälfte zurückzuführen. Stråberg rechnet mit einer steigenden Nachfrage nach Haushaltsgeräten sowohl in Europa als auch in den USA im zweiten Halbjahr und erwartet für das Gesamtjahr ein besseres Ergebnis als 2005.

| Electrolux | | Kennzahlen in Mill. skr | | 2. Quartal 2006 | in % ^{*)} |
|---|---------------|--|--------------------------------|-----------------|--------------------|
| Aktienkurs in skr | | | | | |
| 98,25 | | | | | |
|  | | | | | |
| | | Umsatz | | 25 322 | 4,5 |
| | | Operatives Ergebnis | | 862 | 14,9 |
| | | Periodenergebnis | | 1 165 | - 2,6 |
| | | Ergebnis je Aktie/ € | | 3,95 | - 3,9 |
| | | Cash-Flow aus laufender Geschäftstätigkeit | | 1 527 | - |
| | | Mitarbeiter (Stand 30.6.) | | 53 451 | - 7,8 |
| | | Umsatz nach Bereichen (Anteil) | | | |
| | | Langlebige Gebrauchsgüter (92,9 %) | | 23 516 | 4,6 |
| | | Europa | | 10 336 | 2,2 |
| | | Nordamerika | | 9 287 | 9,5 |
| | | Lateinamerika | | 1 697 | 19,3 |
| | | Asien / Pazifik | | 2 196 | - 11,3 |
| | | Gewerbliche Produkte (9,3 %) | | 1 749 | 0,6 |
| | | Sonstiges (0,2 %) | | 57 | 612,5 |
| Analysten-Empfehlungen: | | | | | |
| Datum | Broker | Empfehlung | | | |
| 14.07. | Credit Suisse | unterdurchschnittlich | | | |
| 14.07. | JP Morgan | untergewichten | | | |
| 12.07. | SEB Enskilda | kaufen | | | |
| 11.07. | Goldman Sachs | unterdurchschnittlich | | | |
| | | | Börsendaten | | |
| | | | ISIN | SE0000103814 | |
| | | | Höchst/ Tiefst (12 Mon.) skr | 134,02/92,00 | |
| | | | KGV (12/06) | 10,9 | |
| | | | Marktkapitalisierung (Mill. €) | 3 114 | |
| *) Veränderung zum Vorjahreszeitraum; Quellen: Thomson Financial Datastream, Bloomberg, Unternehmensangaben | | | | | |
| | | | | © Handelsblätt | |

*) Veränderung zum Vorjahreszeitraum; Quellen: Thomson Financial Datastream, Bloomberg, Unternehmensangaben © Handelsblatt



Wann sind Kunden zum Produktboykott bereit?

KERSTIN SCHNEIDER

Stefan Hoffmann arbeitete gerade an seiner Doktorarbeit zum Thema Konsumentenboykott, als ihm sein Praxisbeispiel quasi vor die Füße fiel: Das Sozialforum Nürnberg rief zu Jahresanfang dazu auf, AEG- und Electrolux-Produkte zu boykottieren, als die Werksschließung des AEG-Stammwerks in Nürnberg drohte. Die ist nun beschlossene Sache. Aber damals kam Hoffmann die Sache gerade recht.

Mit seiner Kollegin Katja Wittig, die wie er selbst als Wissenschaftliche Mitarbeiterin am Marketinglehrstuhl der TU Dresden arbeitet, entwickelte der Diplom-Psychologe Fragebogen und beauftragte Interviewer, je 200 Leute in Nürnberg, Chemnitz, Mannheim und Dresden zu befragen. Es ging darum, herauszufinden, unter welchen Bedingungen Kunden bereit sind, Konsumgegenstände zu boykottieren.

„Es gab eine Grundsolidarität. 50 Prozent der Befragten haben darüber nachgedacht, die Produkte zu boykottieren“, macht Hoffmann deutlich. Die Nähe zum Ort und den Ereignissen prägte die Boykottbereitschaft besonders; in Nürnberg sprach sich die Hälfte der Befragten dafür aus, in Dresden und Mannheim war sich nur ein Viertel mehr oder weniger sicher, die Produkte nicht mehr kaufen zu wollen. Überraschend war, dass nur Familienmitglieder und enge Freunde die Produkte boykottieren wollten, Bekannte oder Nachbarn nicht. Das Ergebnis ist auch für das schwedische Unternehmen interessant. „Marken kann man nicht einfach verpflanzen“, erklärt Hoffman. Die Kunden hätten genau zwischen den beiden

Marken differenziert. „AEG wurde viel positiver bewertet als Electrolux und in die Rolle des Opfers gedrängt, während Electrolux als Täter galt“, so Hoffmann. Auch wenn die Firma keine Zahlen vorgelegt hat, geht er davon aus, dass sich der Boykottaufruf in den Verkaufszahlen niedergeschlagen hat.

„Aus Sicht des Marketingforschers ist Verbrauchermacht ein zugleich unter- wie auch überschätz-

tes Phänomen“, erklärt Stefan Müller, Professor für Marketing. Sie könne nur dann wirksam werden, wenn viele sich dieser Macht bewusst sind und sie einsetzen. Sein Doktorand Hoff-

mann beschäftigt sich in seiner Arbeit vor allem mit der Frage, was den Einzelnen bewegt, an einem Verbraucherboykott teilzunehmen und damit seine Macht als Konsument wahrzunehmen.

Im nächsten Jahr soll es eine Folgestudie geben. Dann wollen Wittig und Hoffmann herausfinden, wie viele Leute wirklich auf die Waschmaschine oder den Kühlschrank von AEG-Electrolux verzichtet haben und wie sich ihre Haltung zum Unternehmen inzwischen verändert hat. Oder ob die Boykottabsichten in den vier Städten im Sande verlaufen sind.

Mit fast 35 000 Studenten ist die TU Dresden die größte Universität Sachsens. Die TU nimmt am European Credit Transfer System (ECTS) teil. Dieses System macht eine einfache Anerkennung von Studienleistungen an ausländischen Hochschulen möglich, die ebenfalls mit ECTS arbeiten.



Handelsblatt
08.09.2006

Streik für Sozialplan ist zulässig

Bundesarbeitsgericht erlaubt Gewerkschaften, mit Mitteln des Arbeitskampfs Betriebsschließungen zu erschweren

MAXIMILIAN STEINBEIS | BERLIN

Das Bundesarbeitsgericht (BAG) in Erfurt hat den Gewerkschaften einen historischen Sieg beschert. In einem mit Spannung erwarteten Urteil hat ihnen das oberste deutsche Arbeitsgericht das Recht eingeräumt, bei geplanten Betriebsänderungen Sozialtarifverträge zu erstreiken. Für den Arbeitgeber dürfte es damit erheblich langwieriger und teurer werden, Betriebsstätten zu schließen oder ins Ausland zu verlegen.

Jahrzehntelang waren die deutschen Unternehmen gewohnt, bei Betriebsschließungen nur mit dem Betriebsrat über den Interessenausgleich und den Sozialplan zu verhandeln. Der Betriebsrat ist an die betriebliche Friedenspflicht gebunden, die Mittel des Arbeitskampfs sind ihm verwehrt.

Seit einigen Jahren verfolgt aber vor allem die IG Metall eine neue Strategie, um Betriebsverlagerungen ins Ausland zu stoppen oder zumindest zu erschweren: Die Gewerkschaft fordert den Abschluss eines Sozialtarifvertrags und verleiht dieser Forderung durch Streik Nachdruck. Eigentlich darf sie nicht gegen die Werkschließung als solche streiken, weil dies allein eine Frage der unternehmerischen Entscheidungsfreiheit ist. Aus Arbeitgebersicht läuft die Streikstrategie trotzdem auf nichts anderes hinaus: Die geforderten sozialen Abfederungsmaßnahmen seien häufig so überzogen, dass die Schließung unrentabel würde.

Das Bundesarbeitsgericht hat diese bislang hoch umstrittene Praxis jetzt höchstrichterlich abgesegnet. In dem jetzt entschiedenen Fall (Az.: 1 AZR 252/06) ging es um die Schließung eines Betriebsteils im Werk Kiel der Heidelberger Druckmaschinen GmbH. Die IG Metall hatte 2003 das Werk mehr als fünf Wochen bestreikt: Drei Monate Kündigungsfrist plus zwei Monate für jedes Jahr Betriebsangehörigkeit, zwei Jahre voll bezahlte Qualifizierungsmaßnahmen für die Beschäftigten sowie Abfindungen in Höhe von zwei Monatsgehältern pro Beschäftigungsjahr waren ihre Forderungen. Die Klage des Arbeitgebers gegen den Streik blieb in allen Instanzen ohne Erfolg.

Dass das Betriebsverfassungsgesetz die Aufstellung von Sozialplä-



Das Gericht hat entschieden: Der Kampf um Arbeitsplätze – wie im Januar 2006 bei AEG in Nürnberg – ist keine pure Verweigerung.

nen in die Hände von Arbeitgeber und Betriebsrat lege, könne die verfassungsrechtlich geschützte Betätigungsfreiheit der Tarifparteien nicht einschränken, urteilte das BAG. Typische Sozialplaninhalte wie Abfindungen oder Qualifizierungsmaßnahmen seien zugleich auch tariflich regelbar und könnten damit auch zum Gegenstand eines

Arbeitskampfs gemacht werden. Das Argument, dass die Gewerkschaften mit überzogenen Forderungen die Betriebsschließung als solche zu torpedieren versuchten, ließen die Richter nicht gelten. Der Umfang einer Streikforderung, soweit sie auf ein tariflich regelbares Ziel gerichtet ist, unterliege keiner richterlichen Kontrolle.

Wo sich die Gewerkschaften einschalteten

AEG

Mit einem unbefristeten Streik kämpften im Januar 2006 die Beschäftigten des AEG-Hausgerätewerks in Nürnberg um den Erhalt des Standorts. Sie wollten damit die Rücknahme des Schließungsbe-

schlusses durch den schwedischen Mutterkonzern Electrolux oder einen Sozialtarifvertrag erzwingen.

Otis

Beim Fahrtreppenhersteller Otis in Stadthagen wurde im Mai

2004 gestreikt, weil die Produktion nach Tschien verlagert werden sollte. Damals forderte die IG Metall von dem Unternehmen den Abschluss eines Ergänzungstarifvertrages, der Qualifizierungen und Abfindungen gewährte.

Aus Sicht der Arbeitgeberverbände droht das Urteil die Tarifautonomie auszuhöhlen: Bislang konnte sich ein Arbeitgeber darauf verlassen, nicht zum Ziel von Arbeitskampfmaßnahmen zu werden, solange er einem Flächentarifvertrag unterfällt. „Streiks gegen tarifgebundene Arbeitgeber verletzen die tarifvertragliche Friedenspflicht und untergraben damit das Fundament der Tarifautonomie in Deutschland“, sagte Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt und forderte den Gesetzgeber auf, tätig zu werden.

Mit dem Urteil verschlechtere sich auch die Verhandlungsposition des Arbeitgebers, warnte der Arbeitsrechtsexperte Gregor Thüsing von der Universität Bonn. „Der Arbeitgeber wird in die Zange genommen zwischen dem Betriebsrat und der Gewerkschaft“, sagte Thüsing dem Handelsblatt. Beide drohten sich in ihren Forderungen wechselseitig hochzuschaukeln – zumal die Gewerkschaft

ein wesentlich schwierigerer Verhandlungspartner sei: „Der Betriebsrat ist zur vertrauensvollen Zusammenarbeit verpflichtet“, sagte Thüsing. „Die Gewerkschaft zückt das Messer.“

Hans-Peter Löw, Arbeitsrechts-Anwalt bei der Kanzlei Lovells, sieht die Folgen allerdings weniger dramatisch: Die bisherigen Fälle zeigten, dass die Gewerkschaften die Betriebsschließung letztlich nicht verhindern könnten. Allerdings würden die Verhandlungen damit um einige Monate in die Länge gezogen und die Abschlüsse tendenziell verteuert, sagte Löw dem Handelsblatt. Dies müsse man bei der Planung von Betriebsänderungen rechtzeitig ins Kalkül ziehen.