

Die AEG. Aufstieg und Niedergang einer deutschen Industriellegende

von Peter Strunk

Einleitung: Industrielles Erbe und Lehren aus der Vergangenheit

Die AEG ist gegenwärtig. Immer noch. Dafür sorgt schon das berühmte Firmenzeichen, welches der nicht minder berühmte Architekt, Formgestalter und Grafiker Peter Behrens in seiner Urform 1914 entwarf. Auch heute tragen rund 30 Unternehmen entweder den Namen AEG oder bieten Produkte unter diesem Markennamen an - allen voran die AEG Hausgeräte GmbH, deren Eigentümer (Electrolux) 2004 die gesamten AEG-Markenrechte erworben hat.

Die AEG war einmal das größte deutsche Unternehmen. Sie gestaltete und prägte zusammen mit ihrem größten Konkurrenten Siemens das Gesicht des industriellen Berlins. Davon legen noch heute zahlreiche Bauwerke Zeugnis ab. Es sind die Hinterlassenschaften einer Zeit, in der es in Berlin größte deutsche Industriestadt, die große deutsche „Elektropolis“ war. Und kaum ein Ort veranschaulicht das so deutlich wie der Berliner Ortsteil Schöneweide.

Die AEG gibt es nicht mehr. Ihre Geschichte endete am 20. September 1996 mit der Verschmelzung auf den Daimler-Benz-Konzern. Die Marke überlebte. Dank einer konsequenten Pflege besaß sie damals einen untadeligen Ruf. Die Tatsache, dass es keine AEG mehr gibt, ist im öffentlichen Bewusstsein nur schwach verankert, im Ostteil Berlins noch weniger als im Westen, denn dort lebte die „Elektropolis“ nach 1945 unter anderen gesellschaftlichen Bedingungen fort. Dort

behielten nur die Fabriken ihre Namen, hier lebten sie unter den einsigen Konzernkürzeln wie z. B. „TRO“, „KWO“. Den alten Eigentümer hatte man in die Westsektoren der geteilten Hauptstadt verjagt.

Im Wirtschaftsleben zählt die Erinnerung wenig. Unternehmenslenker wollen Altes beiseite räumen, um Platz für Neues zu schaffen. Was sie interessiert, sind heutige und zukünftige Renditen. Dennoch sind sie sehr traditionsbewusst, denn das sind die Denkmalsockel ihres persönlichen Erfolgs. Die Vergangenheit an sich interessiert sie nur dann, wenn sich damit Regel Geld verdienen lässt. Und das ist höchst selten der Fall. Leider.

Oft aber ist es die Vergangenheit, die den Kaufmann bei seinen Aufbrüchen in die Zukunft immer wieder einholt und manches viel versprechende Geschäft scheitern lässt. Wer nämlich nicht bereit ist, aus der Vergangenheit zu lernen, ist oft dazu verdammt, Fehler noch einmal zu begehen. Die Folgen sind oft schlimmer, denn Geschichte wiederholt sich nie exakt, wie sie sich einmal abgespielt hat.

So war es auch bei der AEG. Die Krisengeschichte des Unternehmens ist ein klassischer Fall unternehmerischen Versagens. Daran erinnert sich niemand gern. Doch immerhin bestimmte diese Krisengeschichte zwei Jahrzehnte die Schlagzeilen der Wirtschaftspresse. Höhepunkt war zweifellos der Vergleich in den Jahren 1982 bis 1984. Noch nie zuvor in der Nachkriegszeit hatte ein so großes deutsches Unternehmen seine Zahlungsunfähigkeit erklären müssen. Dabei hatte alles vor über 100 Jahren so verheißungsvoll begonnen...

Die ganze Welt als Markt (1883 – 1912)

Die Geschichte der AEG ist von einer verwirrenden Vielfalt geprägt. Die verschlungene Konstruktion des Konzerns lässt sich kaum dechiffrieren. Die AEG wurde im April 1883 als Deutsche Edison-Gesellschaft für angewandte Elektrizität (DEG) gegründet. Emil Rathenau, einem Berliner Ma-

schienenbauingenieur, war es gelungen, die Verwertung der Edison-Patente für die elektrische Glühlampe zu erwerben. Werner Siemens beherrschte damals schon seit 36 Jahren mit seiner Telegraphenbauanstalt Siemens & Halske den noch bescheidenen elektrotechnischen Markt in Deutschland. Er hatte sich mit der Entwicklung einer eigenen Glühlampe verhoven. Und weil er die DEG nicht verhindern konnte, wurde er folgerichtig ihr Teilhaber.

In ihrem ersten Geschäftsjahr stellt die DEG 138 Dynamomaschinen auf, schließt 12 000 Glühbirnen an und erzielt einen Reingewinn von 173.984,17 Goldmark. Die DEG und Siemens waren vertraglich eng miteinander verbunden - zu Ungunsten der DEG, weil diese außer Glühlampen alles von Siemens beziehen musste. Emil Rathenau hatte daher großes Interesse, sich der lästigen Restriktionen zu entledigen und mit diesem Ansinnen 1887 Erfolg. Ein neuer Vertrag kam zustande. Die DEG benannte sich selbstbewusst in Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) um und begann mit ihrer rasanten Expansion – zunächst in der Bahntechnik und im Kraftwerksgeschäft. Hierbei beschritt Rathenau unternehmerisch neue Wege, indem er eigens Bertreibergesellschaften gründete oder den finanziell klammen Kommunen den Bau und Betrieb der Straßenbahnen abnahm. Die AEG verdiente gleich doppelt: einmal durch den Betrieb und schließlich durch den Verkauf an die Kommunen, sobald diese sich das leisten konnten.

Die AEG war ein Kind der Banken, Emil Rathenau ein klassischer Verfechter des „Shareholder value“. Sinngemäß sagte er einmal, Daseinszweck des Unternehmens sei es, für seine Aktionäre Geld zu verdienen, einen anderen gebe es nicht. Dementsprechend musste die AEG von vornherein ihre Produkte schnell zur Marktreife entwickeln und für einen reibungslosen Absatz sorgen. Allerdings verstand es Rathenau, die Ungeduld der Anteilseigner zu bändigen – mit Hilfe weitsichtiger Bankiers, allen voran Carl Fürstenberg von der Berliner Handels-Gesellschaft, der AEG-Hausbank.

Bereits 1885 sie als erstes deutsches Unternehmen mit dem Aufbau einer eigenen Vertriebsorganisation begonnen. 1888 folgte in Madrid die erste Auslandsgesellschaft. Auch dies war eine Innovation, denn damals war es noch üblich, dass Unternehmen ihre Produkte über Vertreter an den Markt brachten, die wiederum auf eigene Rechnung arbeiten und bevorzugt Produkte verkauften, an denen sie selbst verdienten.

1894 fielen schließlich die letzten vertraglichen Bindungen an Siemens. Die AEG war frei und expandierte entschlossen weiter. Es war die Zeit, in der in und um Berlin die großen Fabriken entstanden: im Wedding (Ackerstraße, Brunnenstraße), in Oberschöneweide (entlang der Wilhelminenhofstraße) und in Hennigsdorf. Das war so gewollt. Denn nur so glaubte Rathenau die Kontrolle über das von ihm geschaffene Industriegeflecht zu behalten. Nach dem Zweiten Weltkrieg, als die sowjetischen Demontagekommandos kamen und die Enteignungen begannen, sollte sich das bitter rächen.

Die AEG war nicht nur ein Kind der Banken; sie war auch ein Kind der Starkstromtechnik. Zu Beginn des 19. Jahrhunderts galt die Elektrizität noch als eine wissenschaftliche Spielerei, Anfang des 20. Jahrhunderts war sie zum Motor der Industrialisierung geworden. Als Siemens 1947 mit seinem Kompagnon Johann Georg Halske die „Telegraphen-Bau-Anstalt Siemens & Halske“ gründete, beschäftigten die Beiden gerade mal zehn Mitarbeiter. Der große Durchbruch gelang Siemens 1866 mit dem Bau der ersten Dynamomaschine. Bereits 1879 fuhr in Berlin die erste elektrische Lokomotive, 1882 die erste elektrische Straßenbahn der Welt. In den 1880er Jahren setzten der Akkumulator, der Transformator, der Wechselstrommotor weitere Meilensteine.

In den 1880er Jahren dann klinkte sich die AEG ein: Sie errichtete 1884 in der Markgrafenstraße Deutschlands erstes öffentliches Kraftwerk (und gründete gleich die dazu passende Betreibergesellschaft). Die ersten zaghaften Schritte einer flächendeckenden Elektrifizierung waren getan.

In den 1890er Jahren expandierte die AEG. Mit welcher Wucht sich diese Expansion vollzog, zeigt die Entwicklung in Oberschöneweide, wohin die Berliner sonntags zum Kaffeetrinken fuhren. Mit der Idylle war es 1890 vorbei: Die AEG lenkte ihren Blick auf den Ort. Es entstand ein industrielles Ballungsgebiet, entworfen von namhaften Architekten wie Peter Behrens und Ernst Ziesel, das das seinesgleichen in Europa suchte: in 25 großen und einer Vielzahl kleiner Fabriken arbeiteten 25.000 Menschen. Die Bevölkerung Oberschöneweides stieg sprunghaft an, von gerade mal 500 im Jahr 1895 auf 19.000 (1900) und auf 26.000 im Jahr 1928.

Herzstück war das Kabelwerk, welches am 3. Mai 1897 in Betrieb ging. Zunächst wurden dort Starkstromkabel (bis 10 kV) und Isoliermaterialien hergestellt. 1898 kamen ein Kupferwalzwerk und eine Drahtzieherei hinzu. Das KWO lieferte in alle Welt; die Zahl Beschäftigt schnellte von 1.800 (1898) auf 8.000 (1913) hoch. Die Kabel wurden immer besser und leistungsfähiger. In Weltwirtschaftskrise sackte die Beschäftigtenzahl dann auf 2.700 ab, um bis 1939 auf 9.000 anzusteigen.

1895 baute die AEG das Kraftwerk Oberspree, Deutschlands erstes Drehstromkraftwerk. Sechs Jahre zuvor hatte Emil Rathenaus „Chefelektriker“ Michael von Dolio-Dobrowolsky den ersten Drehstrom-Asynchronmotor mit Käfigläufer gebaut – ein Meilenstein auf dem Weg der flächendeckenden Elektrifizierung, denn hochgespannter Wechselstrom ließ sich relativ verlustarm über große Distanzen übertragen – bloß fehlte lange Zeit noch der geeignete Wechselstrommotor.

Seit 1899 fertigte die Akkumulatorenwerke Oberspree AG in Oberschöneweide Batterien und Akkumulatoren. 1905 ging das Werk an die „Accumulatoren Fabrik Aktiengesellschaft“ (AFA), eine Gesellschaft, an der AEG und Siemens beteiligt waren. Die AFA hatte übrigens ein Jahr zuvor die Varta GmbH (Varta = Vertrieb, Aufladung, Reparatur transportabler Akkumulatoren) als Tochterunternehmen gegründet, die ihrerseits in

Oberschöneweide Bleiakkumulatoren baute.

Der Konzern erwarb 1900 die "Allgemeine Automobil-Gesellschaft" und wandelte diese in "Neue Automobil-Gesellschaft m.b.H." (NAG) um. Das erste von der AEG gebaute Fahrzeug war allerdings kein Elektrofahrzeug, sondern ein von Georg Klingenberg konstruierter Pkw mit einer Motorleistung von vier PS. Das erste Elektroauto stellte die NAG erst 1903 vor. Zwei Jahre später wurde in Oberschöneweide das von Peter Behrens entworfene Automobilwerk errichtet. Auch wenn der Schwerpunkt der Produktion auf Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor lag, entwickelte die AEG auch ihre elektrischen Fahrzeuge weiter, so z.B. durch Einführung des Radnabenmotors im Jahr 1907. Im selben Jahr übrigens nahm die AEG die Herstellung von Flugzeugmotoren nach Plänen des amerikanischen Flugpioniers Orville Wright. Drei Jahre später sollte der Konzern selbst in die Flugzeugfertigung einsteigen (wie es übrigens auch Siemens tat); im Ersten Weltkrieg war die AEG einer der größten deutschen Hersteller von Kampfflugzeugen.

Zurück nach Oberschöneweide: Dort war 1910 mit der Serienfertigung von PKW begonnen worden. 1913 folgte die Herstellung von Elektrokarren. Und im Ersten Weltkrieg lieferte man LKW für das Militär. Die AEG zeigte sich patriotisch und benannte 1915 das Unternehmen in "Nationale Automobil-Gesellschaft" (NAG) um.

Nach dem Ersten Weltkrieg sollte der Automobilbau nicht mehr so recht in Schwung kommen. Die NAG baute zwar eindrucksvolle Sportwagen und wuchtige Kabrioletts (wie z. B. den NAG Protos 208), aber gutes Geld verdiente sie damit nicht. 1931 wurde das Nutzfahrzeuggeschäft mit den

Büssing-Werken zusammengelegt; 1934 folgte die Einstellung der Produktion von Personenwagen. Die NAG beschränkte sich auf die Verwaltung von Grundstücken und Gebäuden.

Mit dem Automobil- und Flugzeugbau hatte die AEG neues Terrain erschlossen (Diversifizierung ist also nicht erst seit den 1980er Jahren ein Modebegriff). Und sie setzte Marksteine im Marketing: Nicht nur dem banalen Produkt, dem ganzen Unternehmen sollte eine Aura des Besonderen verliehen werden. „Ein Motor muss aussehen wie ein Geburtstagsgeschenk“: Mit diesen Worten soll AEG-Vorstand Paul Jordan 1907 den Architekten, Formgestalter und Graphiker Peter Behrens zum künstlerischen Beirat des Unternehmens engagiert haben. Die AEG war es also, die sich als erster Konzern eine „Corporate Identity“ und ein „Corporate Design“ verpasste und sich statt wilhelminischer Schnörkeleien dem puristischen „form follows function“ verpflichtete.

1897 war Adolph Slaby vom Turm der Sacrower Heilandskirche die erste drahtlose Nachrichtenübermittlung gelungen. 1899 richtete die AEG eine „Funkentelegraphische Abteilung“ ein, deren Chef Slabys Assistent, Graf Georg von Arco wurde. 1903 schließlich wurde mit politischem Nachdruck die „Gesellschaft für drahtlose Telegraphie mbH“ (Telefunken) von AEG und Siemens gemeinsam gegründet. Es ging um ein einheitliches Funksystem in Deutschland, aus militärischen Gründen versteht sich.

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts kam es zu zyklischen Krisen und Fusionswellen, aus denen AEG und Siemens gestärkt hervorgingen, die AEG mehr als Siemens. Von den zahlreichen Konkurrenten blieb kaum einer übrig. Sie verschwanden auf dem Wege der Fusion oder der feindlichen Übernahme von der Bildfläche, wie zum Beispiel die Union Elektrizitäts-Gesellschaft (UEG), deren Innovationskraft in der Bahntechnik vollständig im AEG-Konzern aufging.

Die AEG stand mittlerweile im Zenit ihrer Macht. Walther Rathenau, ältester Sohn des Firmengründers, notierte 1907 stolz:

“Die Gesellschaft selbst ist zu einer der bedeutendsten des Kontinents herangewachsen; der Konzern aber ist unbestreitbar die größte Kombination wirtschaftlicher Einheiten unter einer zentralisierten Führung und Durchgestaltung.”

1883 hatte die DEG mit kaum mehr als einem Dutzend Mitarbeitern angefangen. 1907 beschäftigte sie 32.000 Menschen, 1913 waren es schon 66.000; der Umsatz lag bei 316 Millionen Mark – Goldmark versteht sich. Damals, ein Jahr vor Beginn des Ersten Weltkrieges beherrschte deutsche und US-amerikanische Unternehmen zwei Drittel der elektrotechnischen Industrie weltweit – im Wesentlichen waren das die General Electric, Westinghouse, die AEG und Siemens. Die beiden deutschen Konzerne hatten im Inland einen Marktanteil von 58 Prozent. Über die Hälfte aller deutschen elektrotechnischer Erzeugnisse kam aus der Reichshauptstadt.

Was war das Geheimnis dieses Erfolgs? Emil Rathenau war, bevor er die AEG gründete, als Unternehmer gescheitert. Er hatte eine Maschinenfabrik geleitet, sie auf Drängen der Banken zur Aktiengesellschaft gemacht und dann mit ansehen müssen, wie die Anteilseigner das Unternehmen ruinierten. Das sollte ihm nicht noch mal passieren. Er machte die Banken mit seinem Sachverstand zu seinen Verbündeten. Dennoch blieb Rathenau in finanziellen Dingen ein vorsichtiger Mann, der in seiner Geldpolitik langfristig dachte. Die AEG stützte sich daher auf ein geschickt aufgebautes System. Rathenau gründete zahlreiche Betriebs-, Finanzierungs- und Beteiligungsgesellschaften vor allem für Elektrizitätswerke und Straßenbahnen. Sie sollten sicherstellen, dass die Produktion der elektrotechnischen Kerngeschäftsfelder entsprechende Absatzmärkte fand. Daneben verbuchte das Unternehmen überdies Aktivwerte wie Grundstücke, Gebäude und Wertpapiere.

Dieses „System Rathenau“ bedeutete, wie sein Biograph Alois Riedler schrieb, die Vereinigung vieler Unternehmungen zu einem Wirtschaftsganzen, zur sogenannten Großwirtschaft: „Die Einzelwirtschaft will und kann nur soviel abschreiben, als dem wirklichen Verschleiß und der Entwertung der Fabrikationseinrichtungen entspricht, die Großwirtschaft kann, wenn sie ohnedies reiche Dividenden verteilt, weit darüber hinaus gehen, kann Gewinne aus anderen Quellen für die Verbilligung der Fabrikation verwenden, bis der Wettbewerb für die Gegner vernichtend wird.“

Für den Außenstehenden war der AEG-Konzern schon längst zu einem kaum noch durchschaubaren Industriegeflecht geworden, in dem unzählige direkte und indirekte Beteiligungsgesellschaften relativ selbständig arbeiteten. Auf den Kerngeschäftsfeldern der Elektrotechnik sorgte Emil Rathenau allerdings für ein einfaches und effektives Kontrollsystem, indem er sämtliche Fertigungsstätten auf Berlin und dessen nähere Umgebung konzentrierte und den ganzen Konzern auf seine Person ausrichtete und seine Söhne im Konzern platzierte, was ihm den Vorwurf einbrachte, eine Dynastie gründen zu wollen. Als er dann 1912 aus gesundheitlichen Gründen zeitweilig den Vorstandsvorsitz abtreten musste, kam es prompt an der Konzernspitze zu Diadochenkämpfen, begleitet von diversen Intrigen. Das konnte dem Konzern nicht gut tun, das bekommt keinem Unternehmen gut. Trotzdem stand der Konzern am Vorabend des Ersten Weltkrieges so gut wie nie da: Die AEG hat ein Grundkapital von 155 Millionen Gold-Mark und setzt 450 Millionen Gold-Mark um.

Karriereknick eines Großkonzerns (1912 – 1945)

Zwei Jahre begannen der Erste Weltkrieg und damit der Abstieg Deutschlands als der führenden europäischen Industrienation. Nie wieder sollte die AEG zu so großer wirtschaftlicher Bedeutung heranwachsen wie in den Jahren unmittelbar vor dem Ersten Weltkrieg. Diese Zeit blieb in den Köpfen der Führungskräfte des Konzerns unvergessen. Auch Jahrzehnte später versuchten sie immer wieder, an die Zeiten alter Größe anzuknüpfen, was schließlich zur Katastrophe führte.

1914 verlor die AEG schlagartig ihre Auslandsmärkte. Sie suchte ihr Heil in der Rüstungsfertigung. Die Grundlagen dazu schuf Rathenaus Sohn Wal-

ther, der sich aus der Konzernleitung zeitweilig zurückgezogen hatte, um Leiter der Kriegsrohstoffabteilung im preußischen Kriegsministerium zu werden und für das Kaiserreich die Rohstoffversorgung zu sichern und damit den Krieg überhaupt erst führbar zu machen. Dazu gehörte auch die Herstellung von Sprengstoff, womit die AEG in den Kriegsjahren ihr Geld verdiente. Man mag es kaum für möglich halten: Die AEG war damals nach Krupp wichtigster deutscher Rüstungsfabrikant. Das Geld, das sie damit verdiente, war aber nichts mehr wert. Und auf den Märkten der Welt verteilten die ausländischen Konkurrenten das herrenlose Eigentum des Konzerns unter sich auf.

Im Juni 1915 starb Emil Rathenau. Man bahrte seinen Leichnam im Kabelwerk auf und beerdigte ihn auf dem Waldfriedhof in Schöneweide. Die Führungskrise konnte mit einiger Mühe beendet werden. Walther Rathenau, schon seit einiger Zeit Vorsitzender des Aufsichtsrates (und damit Vorgesetzter seines Vaters), erhielt erweiterte Rechte und nannte sich nun "Präsident" der AEG, sein Rivale und Partner Felix Deutsch behielt den Vorstandsvorsitz. 1922 ging Rathenau in die Politik, wurde Reichsaußenminister und fiel Ende Juni desselben Jahres einem Attentat, begangen von Rechtsextremisten, zum Opfer.

Am Ende des Ersten Weltkrieges musste die AEG-Führung ihren zerschlagenen Maschinenpark erneuern, die Auslandsmärkte wieder erobern und die Folgen der galoppierenden Inflation in den Griff bekommen. Das alles sollte mehr schlecht als recht auch gelingen - bis auf die Tatsache, dass die Konzernführung es versäumte, ihre Fabriken mit entwertetem Inflationsgeld zu sanieren, wie es die Konkurrenz getan hatte. Die AEG hingegen holte die Sanierung nach Einführung der Rentenmark nach und musste dies entsprechend teuer bezahlen.

Wie sehr sich die Situation für die AEG verändert hat, zeigt die Tatsache, dass sich 1929 die amerikanische General Electric Company (GE) bei dem deutschen Konzern beteiligte - 1892 war es noch umgekehrt gewesen:

Damals hatte die AEG GE sogar mit aus der Taufe gehoben und 1903 mit ihr den Weltmarkt aufgeteilt.

Die Weltwirtschaftskrise traf den konjunkturanfälligen Konzern hart. Der Umsatz, der noch 1929/30 bei 520 Millionen Reichsmark gelegen hatte, ging 1931/32 auf 220 Millionen Reichsmark zurück. Die AEG stand am Rand der Zahlungsunfähigkeit. Nur ein Kapitalschnitt - der erste in der Konzerngeschichte - im Verhältnis 3:1 führte das Unternehmen 1936 wieder in ruhige Gewässer.

Die Ruhe währte gerade mal drei Jahre, dann begann der Zweite Weltkrieg. Wieder war die AEG von den Auslandsmärkten abgeschnitten, wieder verdiente sie ihr Geld mit der Rüstungsfertigung. Vor allem das High-Tech-Unternehmen Telefunken, das die AEG 1941 im Zuge eines Aktien-tausches von Siemens vollständig übernommen hatte, trug dazu mit seiner Röhrenproduktion und Funktechnik bei.

Wie fast alle deutschen Konzerne hatte auch der AEG-Vorstand 1933 die Selbstgleichschaltung schnell vollzogen. Grund dafür war nicht so sehr politische Begeisterung, sondern pragmatischer Opportunismus. Die AEG beschäftigte 1933 gerade mal noch 24.500 Menschen. Man hoffte auf bessere Zeiten und opferte bereitwillig die jüdischen Wurzeln des Konzerns; eine Festschrift zum 50-jährigen Jubiläum verschwand sang- und klanglos in der Versenkung. Als Vorstandschef Hermann Bücher 1934 im Berliner Sportpalast eine feurige Rede hielt, lobt er zwar die Geschichte der AEG in höchsten Tönen, verlor aber über Emil und Walther Rathenau und über seinen Vorgänger und Förderer, Felix Deutsch, kein Wort.

Wie alle Konzerne bereichte sich auch die AEG an der Kriegswirtschaft: Rund ein Viertel der Beschäftigten waren damals Zwangsarbeiter und KZ-Häftlinge. Als es an den Kriegsfrenten noch voran ging, schmiedete auch die AEG große Pläne, wie sie Hermann Bücher 1941 deutlich umriss:

“Wir haben einmal unser altes Geschäft [d.h. das Anlagengeschäft], dann bauen wir unser Warengeschäft aus, und die dritte Stütze wird das Schwachstromgeschäft sein. Schwachstrom und Starkstrom werden ineinander übergehen, und insofern wollen wir eine **Universalfirma** [Hervorhebung PSt.] sein.“ Und für den Fall des Endsieges hatte sich der Konzern schon mal für Hitlers Hauptstadt „Germania“ ausgerechnet von Peter Behrens eine ebenso monumentale wie hässliche Konzernzentrale entwerfen lassen.

Als der Zweite Weltkrieg zu Ende ging, bot sich zunächst wenig Gelegenheit, Gedanken an eine glänzende Zukunft zu verschwenden. Die Ausgangslage wäre für die AEG allerdings gar nicht schlecht gewesen. Das Kabelwerk Oberspree hatte 25 Prozent seiner Kapazität eingebüßt, beim Röhrenwerk waren es nur vier Prozent, beim Transformatorenwerk 20 Prozent. Insgesamt hatte die AEG ein Viertel ihrer Produktionskapazität verloren. Den eigentlichen Schlag erlitt sie erst nach 1945. Ein Großteil der Fabriken befand sich in und um Berlin. Sie erwirtschafteten über 70 Prozent des Konzernumsatzes. Bis 1948 wurden die Produktionsstätten und Vertriebsbüros in der Sowjetischen Besatzungszone Deutschlands ausnahmslos enteignet. Und was im Westteil Berlins verblieben war, bauten sowjetische Demontagekommandos ab. Zwischen 1945 und 1948 erlitt die AEG gemessen am Bilanzwert vom 30.9.1944 (90.691.544,-- RM) ein Verlust an Betriebsstätten auf dem Gebiet Ost-Berlins und der Sowjetischen Besatzungszone von 74,5 Prozent (= 67.293.00,-- RM); der Verlust an Beteiligungen lag bei 33 Prozent.

Wiederaufstieg: Wachstum, Wachstum (1945 – 1974)

Trotz dieses Aderlasses gelang der Wiederaufbau: mit etwa zehn Prozent der alten Fabrikationsnutzfläche und acht Prozent des zumeist überalterten Maschinenparks und 9.600 von einst (1939) 72.000 Beschäftigten. Es war noch genug Substanz da, vor allen das Know-how der Mitarbeiter, die sich in Scharen in den Westen Deutschlands abgesetzt hatten, wo sie über

noch intakte Vertriebsorganisation wieder zueinander fanden. Wo Geld fehlte, besorgte man sich Kredite. Es ging aufwärts, wobei sich die AEG allerdings finanziell stets auf äußerst dünnem Eis bewegte.

1951 konnte der Konzern wieder Dividende zahlen, 1955/1956 überschritt der Umsatz erstmals die Milliardengrenze. In den folgenden Jahren musste laufend das Kapital erhöht werden. Die AEG - so schien es - hatte ihren Weltruf wiedererlangt. In Deutschland war sie wieder wer, vor allem Dank des enormen Erfolges ihrer Hausgerätesparte, deren Slogan "Aus Erfahrung gut" bald in aller Munde war.

Auch schien es, dass der Konzern technologisch aufholte. Die AEG engagierte sich im Kernkraftgeschäft und erhielt 1958 den Auftrag zum Bau des ersten deutschen Versuchskernkraftwerks in Kahl am Main. Das Know-how hatte man sich von der GE aus den USA besorgt - ein Fehler, wie sich später herausstellen sollte.

Auch begann die AEG mit dem Bau von Großrechnern, so genannten Prozessrechnern, wie sie in der Wissenschaft eingesetzt wurden. 1959 stellte das Unternehmen mit dem Digitalrechner TR 4 die erste in Europa entwickelte Großrechenanlage vor. Jedoch auch auf diesem Feld sollte die AEG am Ende wenig Glück haben, weil der allgemeine Trend nicht zu Großrechenanlagen, sondern zu Kleincomputern ging.

Anfang der sechziger Jahre stand die AEG am Scheideweg - personell wie technologisch. Wohin mit dem Konzern? Welche Technologie hat die besten Zukunftsaussichten, wie soll das finanziert werden, wie muss der Konzern strukturiert sein, damit der die künftigen Herausforderungen annehmen kann? Auf diese Fragen mussten Antworten gefunden werden. Damit jedoch taten sich die befehlsgewohnten alten Herren in der Chefetage am

Frankfurter Theodor-Stern-Kai (wohin die Konzernzentrale inzwischen umgezogen war) ausgesprochen schwer.

Die AEG bedurfte dringend einer Unternehmensstrukturreform. Hans Constantin Boden, der damalige Vorstandsvorsitzende, hatte sie eingeleitet, aber nicht mehr vollendet. Sein Nachfolger Hugo Bäurle verstarb nach nur wenigen Monaten Dienstzeit an einer Rippenfellentzündung. Weitere Führungskräfte standen nicht zur Verfügung - bis auf einen: Hans Heyne. Doch den wollte Boden nicht. Er misstraute ihm - zu Recht, denn Heyne galt als cholerischer Despot, besessen vom Gedanken, Siemens zu überholen. Es gelang Heyne schließlich aber doch, den begehrten Posten des Vorstandschefs zu erlangen. Er setzte zwar die Unternehmensstrukturreform durch, aber mit einem fatalen Konstruktionsfehler – darüber später mehr. Sein Führungsstil förderte nicht gerade das Betriebsklima in den Chefetagen. Und er verordnete dem Konzern einen aberwitzigen Expansionskurs, an dem die AEG schließlich zerbrechen sollte.

Als Heyne Anfang 1965 abtrat, hinterließ ein scheinbar glänzend dastehendes Unternehmen. Die AEG baute Atomkraftwerke, Walter Bruch hatte 1962 das PAL-Farbfernsehsystem zum Patent angemeldet, Telefunken war in die AEG integriert worden. Heyne sah sein Lebenswerk aber noch nicht vollendet. Also regierte er seinem Nachfolger Berthold Gamer in das Geschäft hinein, so dass dieser im Herbst nach nur wenigen Monaten entnervt den Dienst quittierte. Die AEG geriet in die Schlagzeilen.

Nachfolger Heynes wurde Anfang 1966 Hans Bühler, 66 Jahre alt und Chef der Hausgerätesparte. Auch er forcierte in den nächsten Jahren die Expansion. 1970 stand AEG-Telefunken - so nannte sich der Konzern damals - an 12. Stelle in der Weltrangliste der größten Elektronunternehmen – in Europa auf Platz vier - und beschäftigte weltweit 178 000 Mitarbeiter – so viele sollten es nie wieder sein.

Der Absturz (1974 – 1985)

Allein von 1967 bis 1971 wurden für rund drei Milliarden Mark nahezu 50 Firmen gekauft. Die Verbindlichkeiten stiegen auf 3,564 Milliarden Mark, der Jahresüberschuss schrumpfte auf 72 Millionen Mark. 1971 zahlte die AEG genauso viel für Zinsen wie für Investitionen. Die Dividende, die mit Blick auf Konkurrenzunternehmen lange Zeit bei der Höchstmarke von 16 Prozent gehalten wurde, musste auf fünf Mark gekürzt werden.

1972 tauchten die ersten Wetterleuchten auf. Finanzchef Johannes Semler warnte vor einem unkontrollierten Wachstum des Konzerns:

“Eine weitere Forderung an eine erfolgreiche Unternehmensplanung muss deshalb die laufende Überwachung der Umsatzrendite zum Schutze des Unternehmens gegen eine ertragslose Expansion sein. Wir dürfen uns keine Umsatzausweitung ohne höheres Ergebnis oder gar zu Lasten des Ergebnisses leisten. Unkontrolliertes Wachstum wird in der Medizin Carzinom genannt und führt im Allgemeinen zum Tode.”

Vor allem im Kernkraftgeschäft bahnte sich ein Desaster ungeahnten Ausmaßes an. Die von der amerikanischen General Electric übernommene Technik der Siederwasserreaktoren erwies sich als noch nicht ausgereift. Der Bau des Kernkraftwerks Würgassen brachte dementsprechend unerwartete Schwierigkeiten. Es bedurfte aufwendiger Nachrüstungen, die auch bei einer Reihe anderer Reaktoranlagen vorgenommen werden mussten. Dies brachte die AEG in arge Bedrängnis.

Mit Siemens hatte man zur Bündelung der Kräfte 1968 die Kraftwerk Union gegründet, in die das Kernkraftwerksgeschäft wegen fehlender Kompatibilität der Systeme erst 1973 eingebracht werden sollte. Die Probleme, die bei den von AEG akquirierten Atommeilen auftraten - und das waren zu Beginn der siebziger Jahre nicht wenige -, mussten von ihr allein behoben werden. Als 1972 in Würgassen infolge eines Risses im Sicherheitsbe-

hälter radioaktives Wasser auslief, wurde für alle Kernkraftwerke dieses Typs ein Baustopp verfügt. Auf die AEG rollte eine Kostenlawine zu. Das Unternehmen sah sich gezwungen, laufend die Rückstellungen zu bilden und zu erhöhen, um die drohenden Verluste aufzufangen: von 34 Millionen Mark (1972) auf 650 Millionen Mark (1974), eine Milliarde Mark (1977) und schließlich auf 1,215 Milliarden Mark (1978).

Diese Belastung musste durch außerordentliche Erträge, durch Gewinne der Geschäftsbereiche und durch die Aufnahme neuer Finanzschulden aufgebracht werden, Geld zur Bewältigung von Problemen des laufenden Geschäfts stand nicht mehr zur Verfügung. Die Folgen des Desasters im Kernkraft-Geschäft konnten schließlich nur bewältigt werden, indem die AEG ihre Anteile an der KWU an Siemens verkaufte. Damit ging dem Konzern fast die gesamte Kompetenz auf dem Gebiet der Energieerzeugung verloren. Für die AEG bedeutete dies einen Substanzverlust, der im Geschäftsbericht für 1978 auf insgesamt 1,7 Milliarden Mark beziffert wurde. Er war für das Unternehmen existenzbedrohend und trug wesentlich dazu bei, dass sich die AEG wirtschaftlich nie mehr erholen sollte.

Wie bedrohlich die Lage war, zeigt ein Blick auf die Ertragslage: 1973 wies der Konzern noch einen Jahresüberschuss von 70 Millionen Mark aus, 1974 einen Jahresfehlbetrag von 664 Millionen Mark.

Seit 1974 ist die Geschichte der AEG Krisengeschichte. Es begann die Zeit der Notverkäufe und Werkschließungen. Der neue Vorstandschef Walter Cipa verordnet dem Konzern einen rigorosen Schrumpfkurs und brach damit mit der unseligen Tradition des Wachstums um jeden Preis. Cipa reformierte die Unternehmensführung und schuf zugleich ein ausgeklügeltes System von Kontrollinstanzen, von denen er sich eine bessere Überwachung des Konzerns erhoffte. Das Gegenteil war jedoch der Fall. Dafür sorgte Hans Heynes Unternehmensreform. Sie hatte zwar dezentrale Strukturen geschaffen, zugleich jedoch sollte die Konzernzentrale ihre operativen Führungsfunktionen beibehalten. Dies führte dazu, dass sich

die Führungskräfte vor allem in den Bereichen zunehmend der Kontrolle durch die Zentrale entzogen, so dass diese als Führungsinstrument ins Leere griff. Cipas ruppiger Führungsstil tat sein Übriges.

1979 drohte der AEG ein Jahresfehlbetrag von 968 Millionen Mark. Walter Cipa warf das Handtuch. Nach fieberhafter Suche gelang es, einen Nachfolger zu finden: Heinz Dürr, Spross einer mittelständischen Unternehmerfamilie. Im Januar 1980 wählte ihn eine außerordentliche Hauptversammlung. Sie genehmigte auch einen Kapitalschnitt, welcher der AEG vorerst das finanzielle Überleben sicherte.

Dürr, ein Mann mit außerordentlichem Kommunikationstalent, schaffte es zwar, die Stimmung im Konzern zu heben, nicht aber dessen finanzielle Grundlagen zu verbessern. Die erdrückende Schuldenlast und ein ganzes Bündel struktureller Probleme ließ den Konzern binnen zweier Jahre erneut an den Rand des Abgrunds gleiten. Schon im September 1981 lautete Dürres nüchternes Fazit: "Aus sich heraus hat der Konzern in der derzeitigen Struktur keine Überlebenschance."

Ein knappes Jahr später, am 9. August 1982, blieb dem AEG-Chef nichts anderes übrig, als den Gang zum Frankfurter Amtsgericht anzutreten. Tags zuvor hatten die Bankenvertreter noch lange darüber gestritten, was denn wohl zu tun sei, ob ein Konkurs nicht besser als ein Vergleich sei. Doch die Substanz der AEG war soweit aufgezehrt, dass im Fall eines Konkurses die Quote für die Gläubiger bei nur rund 15 Prozent gelegen hätte, beim Vergleich bestand immerhin die Aussicht auf mindestens 35 Prozent.

Nach dem 9. August 1982 begannen bange Wochen für die AEG - begleitet von harten Sanierungsschritten. Zahlreiche Fabriken, wurden geschlossen, zahlreiche Beteiligungen verkauft bzw. eingezogen - so zum Beispiel die AEG-Telefunken Nachrichtentechnik (ATN) und die Telefunken Fernseh und Rundfunk GmbH.

Mit Bestätigung des Vergleichsantrags musste außerdem der Pensions-Sicherungs-Verein der deutschen Industrie (PSV) 60 Prozent der laufenden Betriebsrenten und unverfallbaren Versorgungsanwartschaften aktiver und ehemaliger AEG-Beschäftigter übernehmen. Der Fehlbetrag bei den unverfallbaren Anwartschaften belief sich - bezogen auf die AEG AG - bereits auf knapp zwei Milliarden Mark.

Epilog oder Die Daimler-Benz-Jahre der AEG (1985 – 1996)

Zum Erstaunen manch kritischen Beobachters überstand die AEG den Vergleich. Am 19. September 1984 hob das Amtsgericht Frankfurt am Main das entsprechende Verfahren auf. Insgesamt 12 043 Kleingläubiger gewährten einen Forderungserlass von rund 7,5 Millionen Mark, die Großgläubiger (insgesamt 772) rund 98 Millionen Mark. Der Zins- und Forderungsverzicht der Banken wurde mit 2,82 Milliarden Mark errechnet. Der Pensions-Sicherungs-Verein wurde mit 1,5 Milliarden Mark belastet. Hieraus ergibt sich ein Verlust aus dem Vergleich für die Gläubiger von 4,4 Milliarden Mark. Schließlich blieb der AEG noch ein steuerlich wirkender Verlustvortrag von rund drei Milliarden Mark.

Und nun?

Die AEG schien saniert. Dennoch war die Stimmung in der Konzernzentrale am Frankfurter Theodor-Stern-Kai nicht besonders gut. Man ahnte wohl, dass zwar die völlig verfahrenere finanzielle Situation bereinigt war, nicht aber die strukturellen Probleme. Einen zweiten Vergleich, so die einhellige Meinung, würde der Konzern nicht überstehen, zumal keines der Geschäftsfelder bedeutende Weltmarktanteile besaß.

Was aber dann, 1985, passierte, klingt wie eine Geschichte aus der Märchenwelt. Daimler-Benz stieg ein, die Banken stiegen nach über hundert Jahren erleichtert aus. Der neue Eigentümer wollte einen integrierten Technologiekonzern schmieden. Plötzlich, so schrieb der Wirtschaftsjour-

nalist Hans Konradin Herdt in der "Börsenzeitung", war es mit der AEG "wie mit Aschenputtel, auf das einer der reichsten Prinzen des Landes sein begehrlisches Auge geworfen hatte."

Nach dem Einstieg von Daimler-Benz bot sich die einmalige Chance, durch forcierte Expansion verloren gegangenes Terrain zurückzuerobern. Die AEG hatte zwar ihre Selbständigkeit eingebüßt, der neue Eigentümer ließ sie aber gewähren. Folge: 1989 lag das Betriebsergebnis internen Berechnungen zufolge bei minus 370 Millionen Mark. 1990 erkannte Daimler-Benz, dass die Entwicklung bei der AEG einen verhängnisvollen Lauf nahm und zog die Notbremse. Aus Portland/Oregon wurde mit Ernst Georg Stöckl ein erfahrener Sanierer an die Seite Heinz Dürrs nach Frankfurt am Main beordert. Dürr zog es jedoch vor, seinen Sessel mit dem des Vorstandsvorsitzers der Deutschen Bundesbahn zu tauschen.

Stöckl hatte nun die undankbare Aufgabe, durch Verkäufe und Reduzierung der Kompetenzen der AEG ein neues Profil zu verleihen. Wieder standen schmerzhaft Einschnitte bevor: die Schließung des traditionsreichen Schreibmaschinenherstellers Olympia und der Verkauf der Hausgerätesparte an den schwedischen Electrolux-Konzern. Es war dies der größte Eingriff in das Traditionsverständnis der AEG. Ihr ging allmählich die Identität verloren.

In aller Eile wurde daher ein neuer Unternehmenszweck kreiert: die Bahntechnik. Das Unternehmen bekam außerdem einen neuen Namen verpasst: "AEG Daimler-Benz Industrie". Jedoch auch das half nicht weiter: Der Konzern war am Ende. Anfang 1995 legten AEG und die schwedisch-schweizerische ABB ihre kranken Bahntöchter in ein gemeinsames Bett, in der Hoffnung, sie würden durch gegenseitige Ansteckung gesunden. Die Gründung von "ADtranz" erfolgte für die AEG in einer sehr kritischen Phase. Kaum zwei Jahre war es her, dass ein "Mission Statement" die Bahntechnik zum wesentlichen Unternehmenszweck der AEG erklärt hatte. Nunmehr wurde das Kerngeschäftsfeld in ein Tochterunternehmen einge-

bracht, an dem die AEG nur zu 50 Prozent beteiligt war und das von ihr strategisch nicht geführt wurde. Deutlicher noch, als dies beim Verkauf der Hausgerätesparte der Fall war, musste sich für Außenstehende die Frage nach dem Fortbestand des Unternehmens stellen. Es wurde zusehends schwieriger, Argumente für den Fortbestand der AEG zu finden.

Im Herbst 1995 entschied die Daimler-Benz AG, wesentliche Teile der AEG zu verkaufen, ihr restliches Vermögen auf eine Tochtergesellschaft, die EHG Elektroholding GmbH, zu übertragen und die juristische Person AEG Aktiengesellschaft 1996 auf die Daimler-Benz AG zu verschmelzen. Damit endete die Geschichte der AEG.

Exkurs: Industrielle Erbe in Schöneweide

Und wie erging es den Fabriken in Oberschöneweide? Bereits wenige Wochen nach Öffnung der Mauer und der innerdeutschen Grenze machte sich in den Chefetagen der westdeutschen Wirtschaft Ernüchterung breit. Die DDR reklamierte zwar für sich in der Weltrangliste der Industriestaaten stolz den siebten Rang, die Wirklichkeit sah aber anders aus. Viele Betriebe waren veraltet, spätestens mit der Währungsunion beider deutscher Staaten am 1. Juli 1990 brach auch der Exportmarkt ein. Die DDR-Produkte – wenn auch nicht alle – waren nicht mehr konkurrenzfähig.

Oberschöneweide ist ein anschauliches Beispiel dafür, welche dramatischen Auswirkungen das hatte:

Im Werk für Fernseh elektronik arbeiteten zu DDR-Zeiten 9.500 Menschen. Im Juni 1990 wurde der Betrieb in die „Werk für Fernseh elektronik-GmbH“ umgewandelt und die Belegschaft auf rund 1.400 reduziert. 1991 stieg der koreanische Samsung-Konzern ein. Ursprünglich wollte er nach Schottland; die Treuhandanstalt konnte ihn überreden, nach Schöneweide zu kommen. Die Koreaner steckten 220 Mio. DM ins Werk und produzierten seit 1993 jährlich drei Millionen Farbbildröhren für den europäischen

Markt. 1998 war Samsung mit 930 Mitarbeitern größter Arbeitgeber vor Ort. Sieben Jahre später stiegen die Koreaner wieder aus. Fernsehröhren fanden auf dem Markt kaum noch Absatz; in neue Technologien war offenbar nicht investiert worden.

Im Januar 1946 ging das Kabelwerk Oberspree in Treuhänderschaft des Groß-Berliner Magistrats. Im November desselben Jahres wurde es in eine Sowjetische Aktiengesellschaft (SAG) umgewandelt, 1952 ging es wieder in deutsche Händen und hieß fortan VEB Kabelwerk Oberspree (KWO). Die Kabelproduktion wurde erheblich gesteigert. Vieles ging den Export, in über 40 Länder weltweit. 1967 fasste man in der DDR die Kabelwerke zum Kombinat zusammen und machte das KWO zum Stammbetrieb. Nach 1989 zerfiel das Kombinat wieder, 1990 ging es den Besitz der Treuhandanstalt über. Die Vermutung lag nahe, dass sich die AEG wieder in ihr altes Werk einsteigen würde. Doch diese Erwartung sollte sich nicht erfüllen. So übernahm 1993 statt der AEG die British Insulated Callender's Cables (BICC, heute: Balfour Beatty) die KWO Kabelwerke Oberspree GmbH, stieg aber Mitte der 1990er Jahre wieder aus. Seither werden in Oberschöneweide keine Kabel mehr gefertigt. In den restaurierten Hallen ist heute die Hochschule für Technik und Wirtschaft eingezogen.

Welche Strategie verfolgte die AEG in Ostdeutschland – wo sie einst 75 Prozent seines Eigentums verloren hatte? Im Konzern wurde Anfang 1990 eine Arbeitsgruppe gebildet, die vom Vorstand den Auftrag erhielt, sich einen Überblick über das Eigentum zu verschaffen. In mehrmonatiger Kleinarbeit trug sie alle Liegenschaften zusammen und ermittelte deren Verkehrswert. Schon damals war klar: Aus politischen Gründen wird es zu keiner Rückübertragung von Enteignungen kommen, die unter unmittelbarer sowjetischer Besatzungsherrschaft (1945 – 1949) vorgenommen worden waren. Außerdem hatten die AEG-Ermittler die Erkenntnis gewonnen: Selbst wenn der Konzern seinen Anspruch hätte geltend machen können, hätte eine Rückübertragung ihn finanziell hoffnungslos überfordert. Die

AEG war 1989 wieder in die roten Zahlen gerutscht. Sie hätte nicht annähernd die Summen aufbringen können (bzw. sie von ihrem Eigentümer genehmigt bekommen), die zur Sanierung der Betriebe notwendig gewesen wären. Was hätte das Unternehmen auch mit den zusätzlichen Kapazitäten anfangen können? Die AEG hatte längst in Westdeutschland und in West-Berlin neue Fertigungsstätten für Kabel und Transformatoren aufgebaut, und aus der Produktion von Fernsehgeräten war sie schon 1983 ausgestiegen. Die AEG hätte einzig ihr wiedergewonnenes Eigentum verkaufen können. Nur: Wer wollte damals veraltete Fabriken und kontaminierte Grundstücke kaufen? So blieb es am Ende bei einer Aufstellung und einer Vielzahl von Anträgen auf Rückerstattung, die erwartungsgemäß abgelehnt wurden.

Das AEG-Eigentum fiel der Treuhandanstalt zu. In zwei Fällen kaufte die AEG von ihr Betriebe zurück: die Bahnfabrik in Hennigsdorf und das Transformatorenwerk (TRO) in Oberschöneweide. Die TRO hatte 1921 an der Wilhelminenhofstraße den Betrieb aufgenommen. Das Werk war Weltmarktführer bei Großtransformatoren. 1946 ging es ebenfalls in sowjetisches Eigentum über, von 1949 an wurde es als Volkseigener Betrieb geführt (VEB Transformatorenwerk „Karl Liebknecht“) Es war „Hoflieferant“ der Energiewirtschaft der DDR, exportierte aber auch kräftig in Länder wie Griechenland, Syrien, Ägypten, Bulgarien und in die Tschechoslowakei. 1990 dann wurden das Werk zur „TRO - Transformatoren und Schaltgeräte GmbH“ umfirmiert. Bereits damals trat der AEG-Konzern mit der Treuhandanstalt in Kontakt. Am 11. November 1992 war man sich handelseinig geworden: Rückwirkend zum 1. Januar 1992 stieg die AEG wieder in ihr altes Werk ein, allerdings nur in den „Betriebsteil Produktion von Transformatoren und Hochspannungsschaltern“, wie es hieß. Aus der TRO wurde die „AEG TRO Transformatoren- und Schaltgeräte GmbH“. Immer wieder wurde vermutet, dass die AEG mit ihrem Engagement nur die Konkurrenz vom ehemaligen Eigentum fernhalten wollte, entbehrt allerdings

ebenso jeglicher Grundlage, wie die Behauptung, die Entscheidung, das Werk zu schließen, habe von Beginn an festgestanden.

Der alte, neue Eigentümer ließ das Fabrikgelände renovieren, ein hochmodernes Transformatorenprüffeld eröffnet. Aber schon vier später war alles vorbei: Der AEG-Konzern hatte aufgehört zu existieren, die TRO war Geschichte. 1997 kaufte ein Privatinvestor das Gelände und gründet das „Kultur- und Technologiezentrum Rathenau“, 2006 ging der Investor in Insolvenz, das Areal wurde an eine irische Investorengruppe verkauft.

Das Ende der DDR bedeutete für Schöneweide – fast - das Ende als Industriestandort. Von den einst 25 000 Arbeitsplätzen sind gerade mal 2.000 geblieben. Die Bevölkerung ging von 17 000 auf 16 000 (2004) zurück.

Fazit

Am Anfang ihrer Geschichte zeigte das Unternehmen enorme Stärken, am Ende eklatante Schwächen. Doch zunächst einmal zu der Frage: Warum wurde die AEG so groß, warum so schnell?

Die AEG wurde am Ende des vorletzten Jahrhunderts in ein äußerst günstiges konjunkturelles Umfeld hinein gegründet, in eine Phase stürmischen wirtschaftlichen Wachstums vor dem Hintergrund eindrucksvoller Globalisierungsschübe in der Weltwirtschaft. Die AEG verdankte ihren Aufstieg nicht nur günstigen Rahmenbedingungen, sondern auch neuen Geschäftsmethoden und nicht zuletzt dem eisernen Willen ihres Gründers Emil Rathenau, der seine zweite Chance als Unternehmer wahrnehmen wollte.

Die Blütezeit des Konzerns endete, als Rathenau 1912 die Führung aus gesundheitlichen Gründen abgeben musste und es daraufhin an der Konzernspitze prompt zu Machtkämpfen kam. Die AEG verharnte noch eine

Weile auf hohem Niveau, verlor dann aber - noch im Verlauf des Ersten Weltkriegs - ihre Spitzenstellung sowohl gegenüber der ausländischen als auch der inländischen Konkurrenz. Nach dem Ersten Weltkrieg tanzte sie wie ein Korke auf den Wellen konjunktureller Schwankungen. Der verschlissene Maschinenpark wurde zu spät ersetzt, was den Konzern viel Geld kostete, etliche Tochterunternehmen erlitten Verluste. Nach Ausbruch der Weltwirtschaftskrise geriet die AEG an den Rand der Zahlungsunfähigkeit.

Die Geschichte des AEG-Konzerns vor und nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges ist aber nur bedingt vergleichbar, auch wenn es in den Führungsetagen und der dort herrschenden Zielsetzung - nämlich ein weltweit operierendes Universalunternehmen der elektrotechnischen Industrie aufzubauen und den Konkurrenten Siemens zu überholen - eine hohe Kontinuität gab.

Obwohl die AEG nach 1945 rund 75 Prozent ihrer Substanz durch Demonstagen und Enteignungen verlor, gelang der Wiederaufbau - fast aus dem Nichts - atemberaubend schnell und mit Krediten bezahlt. Das machte die anfällig, nicht nur bei konjunkturellen Schwankungen, sondern auch bei strategischen Fehlern ihrer Führung.

Anfang der sechziger Jahre stand die AEG am Scheideweg. Eine Reihe wichtiger technischer und wirtschaftlicher Fragen musste gelöst werden. Das gelang aber nur unvollständig. Die Unternehmensstrukturreform hatte einen fatalen Konstruktionsfehler. Die Entscheidung für die Kernenergietechnik war zwar im Prinzip richtig, mündete jedoch aufgrund eines technisch nicht ausgereiften Konzepts in ein finanzielles Desaster. Aus dem viel versprechenden Computergeschäft wurde nichts. Schließlich verordnete sich die AEG-Führung einen scheinbar übermütigen Expansionskurs. Diese Flucht nach vorn war im Prinzip gar nicht einmal ein falscher Entschluss. Er barg allerdings erhebliche finanzielle Risiken und erforderte ein Höchstmaß an unternehmerischen Fähigkeiten, woran es in der AEG-Führung

mangelte. Diese fixierte sich ganz auf die Steigerung des Umsatzes. Als Maßstab diente stets der große Konkurrent Siemens. Langfristige wirtschaftliche und technische Ziele wurden aus den Augen verloren. Der Gewinn geriet in Vergessenheit.

Der Zukauf einer Vielzahl von Tochtergesellschaften machte deren einheitliche Leitung nahezu unmöglich. Die Sektoren Energieerzeugung und -verteilung wurden zugunsten des Hausgerätebereichs und der „Braunen Ware“ vernachlässigt, die Mikroelektronik und die Automatisierungstechnik in ihrer Bedeutung unterschätzt, die Nachrichten- und Datentechnik, in der die AEG Schwächen zeigte, nicht gestärkt. Das Management nutzte die Unternehmensstruktur dazu aus, sich der Kontrolle durch die Konzernzentrale zu entziehen. Falsche Ergebnisprognosen zogen sich wie ein roter Faden durch die Geschichte der AEG. Es fehlte an Disziplin beim Umsetzen von Beschlüssen, an Kosten- und Risikobewusstsein. Es gab kein ergebnisorientiertes Denken und Handeln.

Insofern war es kaum verwunderlich, dass die AEG 1982 den Gang zum Vergleichsrichter antreten musste. Umso überraschter zeigte sich mancher Beobachter und Kenner der AEG, dass das Vergleichsverfahren mit großer Disziplin und Zielstrebigkeit bewältigt wurde. Hatte die AEG also doch nicht nur schlechte Führungskräfte?

Aus heutiger Sicht wissen wir, dass der Elektrokonzern nach dem Vergleich keineswegs saniert und die Gefahr eines neuerlichen Zusammenbruchs nicht gebannt war. Vor diesem Hintergrund war Heinz Dürr mit dem Einstieg von Daimler-Benz das größte unternehmerische Kunststück seiner Laufbahn gelungen. Hierdurch wurde nochmals eine Chance geboten. Was aber vielfach, vermutlich auch im Daimler-Benz-Konzern übersehen wurde, war der Umstand, dass die AEG durch den Vergleich überhaupt erst sanierbar geworden war.

Hier versagte der neue Eigentümer, die Daimler-Benz AG. Aus den mir vorliegenden Akten geht nicht eindeutig hervor, welche Ziele der Stuttgarter Konzern mit dem Erwerb eines Unternehmens verfolgte, das aus einem völlig anderen unternehmenskulturellen Umfeld stammte. Erst nach dem Erwerb der Mehrheit an der AEG wurde damit begonnen, nach Synergien zu suchen und Möglichkeiten der Integration auszuloten. Einige der Beschlüsse, die gefasst wurden, stellten sich – wie das Beispiel der Bürotechnik zeigt – schnell als Irrtum heraus.

Insgesamt jedoch entsteht der Eindruck, dass ungeachtet der Überlegungen einer Integration der AEG in den Daimler-Benz-Konzern dieser sein neues Tochterunternehmen einige Jahre sich selbst überließ. Grund dafür war auch die Struktur des integrierten Technologiekonzerns, dessen Konzerngesellschaften weiterhin operativ tätig bleiben konnten. Für die AEG – und vor allem für Heinz Dürr – bot sich damit die einmalige Chance des Wiederaufstiegs zu alter Größe – aber auch die unmittelbare Gefahr des erneuten Scheiterns. Nach den Jahren des Abbaus, der Defensive wollte man wieder in die Offensive gehen, wieder einen führenden Platz in der Riege der deutschen Industriekonzerne einnehmen, so wie es einst war. Das Gegenteil hätte jedoch geschehen müssen. Die AEG hätte meines Erachtens eine Chance gehabt, wenn die Konzernführung unmittelbar nach Bewältigung des Vergleichs genau das verkündet hätte, was sie immer vermeiden wollte: die radikale Reduzierung der Geschäftsfelder und damit die Zerlegung des Konzerns. Ein solches Vorhaben war jedoch in den Jahren 1984 und 1985 gegenüber der Belegschaft, die mit Aussicht auf den Erhalt ihres Unternehmens und damit ihrer Arbeitsplätze den Vergleich mitgetragen hatte, nicht durchsetzbar gewesen.

Erst nach Heinz Dürres Weggang versuchte sein Nachfolger Stöckl sich einerseits aus Geschäftsbereichen zurückzuziehen und gleichzeitig in den verbliebenen Geschäftsfeldern eine Vorwärtsstrategie zu betreiben. Hierfür war bei der AEG aber nicht mehr genug Substanz vorhanden. Stöckl stärk-

te nicht den Konzern, sondern förderte unfreiwillig dessen Erosion. Die AEG war ausgezehrt. Es fehlte der Führung das technische Ziel, das im Einklang mit kaufmännisch-kalkulatorischem Denken anvisiert werden sollte. Damit war es Emil Rathenau einst gelungen, der AEG einen atemberaubenden Aufstieg zu verschaffen. Am Ende wurde die AEG ausschließlich von Kaufleuten geführt, die verzweifelt versuchten, durch Kaufen und Verkaufen innovative Kräfte zu entfesseln.

Die Geschichte der AEG also, dass auch große Unternehmen sterben können, vor allem dann, wenn sie aus ihrer Geschichte keine Lehren ziehen.

Nachtrag: Was bleibt eigentlich?

Die AEG-Geschichte in Oberschöneweide endete 1945. Ihr Auftritt nach 1989 war allenfalls ein Intermezzo, eine industriegeschichtliche Anekdote, so bitter das klingen mag. Das industrielle Erbe des Konzerns ist aber nicht gänzlich verloren gegangen. Aus dem Werk für Fernseh elektronik hat sich die Silicon Sensor GmbH ausgegründet, aus der Berliner Akkumulatoren- und Elementefabrik wurde die BAE Batterien GmbH, ein erfolgreichen Spezialanbieter von Batterien für die Computerbranche und die Solarindustrie.

Insofern hat die AEG an diesem Ort mehr hinterlassen, als industrielle Bausubstanz. Diese aber ist es, die uns an eine große, innovative Vergangenheit erinnert. Nicht von Ungefähr stellte das Land Berlin die Industriebauten schon 1991 unter Denkmalschutz und fasste 1992 einen sogenannten Industrieflächen-Sicherungsbeschluss. Eines steht fest: Wenn die alten Industrien einmal gegangen sind, kommen sie nicht wieder. Die Ära der rauchenden Schloten ist vorbei. Die Zukunft Oberschöneweides als Industriestandort wird ganz anders aussehen: Es werden neue Industrien sein, mit neuen Technologien. Vieles davon wird im Umfeld der Wissenschaft sich ansiedeln, eng mit dieser zusammenarbeiten. Vieles wird das Ergebnis der Zusammenarbeit aller Akteure vor Ort sein, die sich längst

gut vernetzt haben. Schöneweide kann wieder Industriestandort werden, hat durchaus das Zeug, einer der Berliner „Zukunftsorte“ wie die Technologieparks in Adlershof, Buch oder künftig in Tegel zu werden. Im Grunde genommen knüpft Berlin damit an eine Tradition an, die einst den Aufstieg Oberschöneweides ermöglichte. Berlin konnte damals Industriestadt werden, weil es über eine hervorragende Infrastruktur verfügte und über kluge Köpfe mit dem eisernen Willen, etwas aufzubauen. Was hindert uns heute, daran wieder anzuknüpfen? Insofern kann die industrielle Hinterlassenschaft der AEG sehr wohl zur Inspiration anregen.