

# DIE AEG

AUFSTIEG UND NIEDERGAN  
EINER INDUSTRIELEGENDE

PETER STRUNK

# INHALT

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

## ERSTER TEIL: AUFSTIEG 17

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

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

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

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

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

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

## ZWEITER TEIL: DER PHÖNIX STEIGT AUS DER ASCHE

61

IMPROVISATION UND WIEDERAUFBAU	62
Substanzverlust	62
Improvisierter Wiederaufbau	63
Rückkehr in den Markt	65
Wachstum, Wachstum	66
Hausgeräte: »Aus Erfahrung gut«	68
AM SCHEIDEWEG	70
Reform der Führungsstruktur	70
Die Erträge gehen zurück	71
Eine tragische Zäsur	71
Unternehmensreform mit Konstruktionsfehler	73
Turbulentes Interregnum	76
FORCIERTE EXPANSION: »OHNE KONZEPT, MARSCH«?	78
Ende der Personalquerelen	78
Kaufen, kaufen – die AEG »wandelt auf Bühlers Höhe«	78

## DRITTER TEIL: DIE KRISE

85

DER ANFANG	86
Fortgesetzte Expansion	86
Wetterleuchten	87
Unternehmensgewinne aus der Substanz	88
Moderater Tritt auf die Bremse	89
Eine letzte Dividende	91
Der Einbruch	93
KATALYSATOR DER KRISE: DAS FIASKO MIT DER KERNENERGIETECHNIK	94

DER AUSSTIEG AUS DEM GESCHÄFT MIT GROSSEN COMPUTERN	98
EXKURS: AEG UND SIEMENS - EIN WETTLAUF UNGLEICHER KONKURRENTEN	100
SANIERUNGSVERSUCHE	104
Die Chance zur Wende	105
Notverkäufe	106
»Wenn ich in fünf Jahren schwarze Zahlen schreibe ...«	106
»Umsatz muß weg, da beißt die Maus keinen Faden ab.«	107
»Können 26 Vorstandsmitglieder ein Unternehmen besser führen als 15?«	108
Die Sanierung scheitert	109
Planzahlen: Ein Konzern rechnet falsch	110
RETTUNG AUF ZEIT	112
Die Lage spitzt sich zu	112
Der Kapitalschnitt von 1979/80	114
Ein Überraschungskandidat für die Konzernspitze	116
AM ABGRUND	118
Die erhoffte Wende	118
Die Krise verschärft sich	121
Suche nach Überlebenschancen	124
Notverkäufe	124
Das Konzept »AEG '83«	126
Ein Partner für die AEG	129
Diktat der Ereignisse	130

## VIERTER TEIL: DER VERGLEICH 133

DER 8. AUGUST 1982	134
DER 9. AUGUST 1982	136

DER LANGE WEG ZUR ERÖFFNUNG EINES VERGLEICHsverFAHRENS	140
Eröffnung des Vergleichsverfahrens	144
Aderlaß am Standort Berlin	145
Einziehung der AEG-Telefunken Nachrichtentechnik GmbH (ATN)	146
Sanierung der Auslandsgesellschaften	146
Die »Weiße Ware« bleibt	147
Zwischenbilanz	148
 BESTÄTIGUNG DES VERGLEICHS	 149
Die »Braune Ware« geht	149
Die Gläubiger stimmen zu	150
Was wird aus den Betriebsrenten?	150
 DIE AEG IM VERGLEICH	 152
 DIE AUFHEBUNG DES VERGLEICHsverFAHRENS	 153
 NACH DEM VERGLEICH	 154
Bilanz einer Insolvenz	154
Perspektiven für die Zukunft?	155
Weiterhin Sanierungsbedarf	156
Sorgenkind Olympia	157
Strukturprobleme	158

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

DAIMLER-BENZ STEIGT EIN, DIE BANKEN STEIGEN AUS	162
 DER STEINIGE WEG ZUM ERHOFFTEN WIEDERAUFSTIEG	 166
Einbindung in den Daimler-Benz-Konzern	166
Forcierte Expansion	167
Wieder in den roten Zahlen	170
Aderlaß	171
Ende einer Ära	172

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