

Christian Marx*

Zwischen Internationalisierung und Deindustrialisierung. Die deutsche Hausgeräteindustrie seit den 1960er Jahren

Between internationalization and deindustrialization. The German household appliance industry since the 1960s

<https://doi.org/10.1515/zug-2025-0022>

Abstract: This article examines the transformation of the West German household appliance industry since the late 1960s within the broader context of deindustrialization and internationalization. Focusing on the contrasting trajectories of AEG and Bosch-Siemens Hausgeräte (BSH), it analyses how companies responded to market saturation, rising international competition, technological change, and globalization. While production and exports increased, employment in domestic manufacturing declined as companies rationalized production, automated processes, and expanded foreign production. The article argues that the sector did not experience an abrupt collapse, but rather a gradual process of «silent deindustrialization». Drawing on statistical data, sources of company archives, and recent deindustrialization research, the article demonstrates how strategic cooperation, specialization, and international expansion enabled some firms to remain competitive, whereas others lost their independence or disappeared completely.

Keywords: deindustrialization, household appliance industry, globalization, internationalization

Einleitung

Als Reinhard Zinkann, Geschäftsführer und Urenkel des gleichnamigen Mitbegründers des deutschen Traditionsunternehmens Miele, im Nachrichtenmagazin *Der Spiegel* im Mai 2025 gefragt wurde, ob die Gefahr bestehe, dass Deutschland eine Deindustrialisierungswelle erlebe, verneinte er diese Befürchtung.¹ Zugleich

¹ «Manchmal erlebe ich Haarsträubendes.» Interview mit Reinhard Zinkann, in: *Der Spiegel*, 24.5.2025, 64–66.

***Adresse des Autors:** PD Dr. Christian Marx, Institut für Zeitgeschichte, München, Email: marx@ifz-muenchen.de

musste er jedoch eingestehen, dass über die Hälfte der Beschäftigten der Miele & Cie. KG, die zu 51 Prozent der Familie Miele und zu 49 Prozent der Familie Zinkann gehört, inzwischen in Werken und im Vertrieb im Ausland tätig war. Miele hielt bis 2025 an deutschen Werken und Entwicklungszentren fest und hatte nach wie vor seinen Sitz in Gütersloh, dennoch verzeichnete es in den 20 Jahren zuvor vor allem Beschäftigungszuwächse im Ausland. Mit dieser Internationalisierungsstrategie bewältigte Miele erfolgreich die ökonomischen Herausforderungen seit den 70er Jahren, aber nicht allen Unternehmen der Branche gelang dies gleichermaßen.

In den Boomzeiten der 50er und frühen 60er Jahre bestand der Industriezweig noch aus einer Vielzahl eigenständiger Firmen, doch über die Jahre hinweg schrumpfte er auf nur noch wenige Großunternehmen zusammen. Einst renommierte Hersteller wie AEG, Bauknecht, Blomberg, Gaggenau, Junker & Ruh, Küppersbusch, Krups, Neff oder Zanker existierten nur noch als Marken in einem größeren Konzernverbund. Umgekehrt gab es mit Miele und Bosch-Siemens Hausgeräte (BSH) zumindest zwei deutsche Unternehmen, die diesen Konzentrationsprozess überlebten und auch Mitte der 2020er Jahre noch weltweit konkurrenzfähig waren. Vor diesem Hintergrund fragt der folgende Beitrag nach den strukturellen Verschiebungen innerhalb der bundesdeutschen Hausgeräteindustrie seit den späten 60er Jahren und ihrer Rolle im Prozess der Deindustrialisierung und untersucht exemplarisch die Unternehmensstrategien der beiden Branchenfürher AEG und BSH.

Die AEG war in den frühen 70er Jahren mit ca. 15.000 Beschäftigten im Hausgerätebereich der größte Anbieter elektrischer Hausgeräte in Europa, dessen Kapital sich größtenteils in Streubesitz befand – mit Ausnahme einer 10-Prozent-Beteiligung der amerikanischen General Electric. Dahinter folgte auf dem zweiten Platz die Siemens AG mit der Siemens Electrogeräte GmbH und deren Tochtergesellschaft Constructa, die seit 1967 über die Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH (BSHG) mit Bosch kooperierten und zusammen etwa 14.000 Beschäftigte zählten. Beide Unternehmen hatten somit ähnlich viele Beschäftigte, nahmen bei vielen Hausgeräten eine führende Marktposition ein, und waren beide Vollanbieter, d. h. ihre Produktprogramme deckten den gesamten Hausgerätebereich ab. Dennoch verlief ihre Entwicklung im letzten Drittel des 20. Jahrhunderts äußerst unterschiedlich, weshalb sich ihr Vergleich anbietet.²

² Hans Schedl, *Entwicklung der Konzentration in ausgewählten Fachzweigen der Elektroindustrie der Bundesrepublik Deutschland von 1962 bis 1969. Herstellung von elektrischen Hausgeräten*, München 1973, 25–31. Mit ca. 12.000 bzw. 9.000 Beschäftigten gehörten ferner die beiden Familienunternehmen Bauknecht und Miele zu den größten Arbeitgebern der Branche. Vgl. zu Bauknecht und Miele: Boris Gehlen, *Bauknecht, Gottlob, 1892–1976, Elektro-Installateur, Unternehmer*, in: Martin Furtwängler (Hg.), *Baden-Württembergische Biographien*. Band IX. Im Auftrag der Kommission für geschichtliche Landeskunde in Baden-Württemberg, Ostfildern 2025, 18–20; Miele & Cie. GmbH & Co. (Hg.), *100 Jahre Miele im Spiegel der Zeit*, Gütersloh 1999, 293.

In der Hausgerätebranche gingen in der Zeit nach dem Boom zahlreiche Arbeitsplätze verloren. Neue Jobs entstanden vornehmlich im Ausland. Damit knüpft die Untersuchung an jüngste Forschungen zur Deindustrialisierung in Westeuropa an. Vor allem im Bereich arbeitsintensiver Fertigungsprozesse verschwanden Tausende von Industriearbeitsplätzen, während Lohnkostenvorteile den Anteil Asiens an der weltweiten Industrieproduktion steigen ließen.³ Werner Plumpe und André Steiner sehen in der Verlagerung arbeitsintensiver Industrien aus Westeuropa noch keine Deindustrialisierung, da sich – aus globaler Perspektive – nur der Ort der Produktion verschoben habe. Gleichwohl fand mit dem Verlust von Industriearbeit in Westeuropa und Nordamerika ein Prozess statt, der als Deindustrialisierung umschrieben werden kann.⁴ Die Verbreitung des Begriffs «Deindustrialisierung» setzte in den späten 70er Jahren ein, als Wissenschaftler, Publizisten, Gewerkschaftler und Politiker das Straucheln vieler Industriezweige in Nordamerika und Westeuropa zu begreifen versuchten. Bei der Durchsetzung des Begriffs im sozialwissenschaftlichen Diskurs kam der Studie von Barry Bluestone und Bennett Harrison aus dem Jahr 1982 entscheidende Bedeutung zu, welche Managementfehler, die zunehmende internationale Konkurrenz sowie die Flexibilität des Kapitals als wesentliche Gründe für die Deindustrialisierung in den USA herausstellten.⁵ Schließlich leisteten Jefferson Cowie und Joseph Heathcott Anfang der 2000er Jahre einen wichtigen Beitrag zur Konzeptualisierung und Historisierung des Begriffs.⁶ Seitdem hat sich ein internationaler Forschungsstrang zur Geschichte der Deindustrialisierung etabliert, der sowohl die ökonomischen Entwicklungen wie auch soziale Folgen, regionale und städtische Veränderungen, politische Reaktionen und erinnerungskulturelle Aspekte in den Blick nimmt.⁷

Im Folgenden stehen ökonomische Gesichtspunkte, d. h. der Wandel des Industriezweigs und der beiden Unternehmen, im Mittelpunkt. Die Hausgeräteindustrie gehört nicht zu den klassischen Branchen der Deindustrialisierung, wie die Textil-

3 Jean-Claude Daumas u. a. (Hrsg.), *La désindustrialisation: une fatalité*, Besançon 2017; Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990*, Göttingen 2016; Lutz Raphael, *Jenseits von Kohle und Stahl. Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom*, Berlin 2019.

4 Werner Plumpe/André Steiner, *Der Mythos von der postindustriellen Welt*, in: dies. (Hrsg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990*, Göttingen 2016, 7–14, hier 12.

5 Barry Bluestone/Bennett Harrison, *The Deindustrialization of America: Plant Closings, Community Abandonment, and the Dismantling of Basic Industry*, New York 1982.

6 Jefferson Cowie/Joseph Heathcott (Hrsg.), *Beyond the Ruins. The Meanings of Deindustrialization*, Ithaca 2003.

7 Vgl. exemplarisch hierzu: Tim Strangleman u. a. (Hrsg.), *The Routledge International Handbook of Deindustrialization Studies*, Abingdon 2025.

industrie, die norddeutschen Werften oder die Eisen- und Stahlindustrie, deren Niedergang die Krise alter Industrieregionen kennzeichnete und für die Zeitgenossen neben dem Aufstieg der Computertechnologie eine gut sichtbare Diskontinuität darstellte, welche Anselm Doering-Manteuffel und Lutz Raphael als «Strukturbruch» beschrieben haben.⁸ André Steiner präferiert aufgrund zahlreicher Kontinuitäten hingegen den Begriff des «beschleunigten Strukturwandels» für die Zeit der 60er bis 80er Jahre.⁹ Im Fall der Hausgeräteindustrie, die durch eine starke Parallelität von Fortbestand und Niedergang geprägt war, soll daher geprüft werden, welche Interpretation die Entwicklung angemessen erfassen kann und welche Gründe dazu führten, dass Fabriken schlossen oder Unternehmen ihre Selbstständigkeit verloren, wohingegen andere am Markt Erfolg hatten.

Während für einige Konsumgüter, wie Fotoapparate, Fernsehgeräte, Textilien oder Automobile, bereits neuere Untersuchungen vorliegen, sind vergleichbare Studien zur deutschen Hausgeräteindustrie nach wie vor ein Desiderat. Fehlender Mehrabsatz und damit einhergehende Zurückhaltung bei Neuinvestitionen führten in der Textil- und Bekleidungsindustrie zu einer hohen Arbeitsintensität bei vergleichsweise hohen Fertigungskosten, weshalb die Produktion ins Ausland verlagert wurde, zunächst in die süd- und osteuropäischen Länder, ab den 70er Jahren auch immer stärker Richtung Fernost. Innerhalb weniger Jahre verschwanden Hunderttausende von Arbeitsplätzen in der Bundesrepublik; vielfach verblieben hier nur noch Dienstleistungstätigkeiten wie Planung und Qualitätskontrolle. Aufzuhalten war diese globale Entwicklung angesichts sinkender Transportkosten und der Zugänglichkeit zu den technischen Verfahren kaum.¹⁰ Ähnlich erging es auch der deutschen Fotoindustrie, die den Trend der Digitalisierung falsch einschätzte,¹¹ oder deutschen Herstellern von Unterhaltungselektronik, die der wachsenden (japanischen) Konkurrenz in den 70er Jahren mit hohen Eigeneinfuhren und euro-

⁸ Anselm Doering-Manteuffel/Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, 3., ergänzte Auflage, Göttingen 2012.

⁹ André Steiner, *Abschied von der Industrie? Wirtschaftlicher Strukturwandel in West- und Ostdeutschland seit den 1960er Jahren*, in: Werner Plumpe/ders. (Hrsg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960 bis 1990*, Göttingen 2016, 15–54, hier 54.

¹⁰ Jan-Otmar Hesse, *The German Textile Puzzle: Selective Protectionism and the Silent Globalization of an Industry*, in: *Business History Review* 2 (2019), 221–246; Stephan H. Lindner, *Den Faden verloren. Die westdeutsche und die französische Textilindustrie auf dem Rückzug (1930/45–1990)*, München 2001; Julia Schnaus, *Das leise Sterben einer Branche – Der Niedergang der westdeutschen Bekleidungsindustrie in den 1960er/70er Jahren*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 1 (2017), 9–33.

¹¹ Silke Fengler, *Entwickelt und fixiert. Zur Unternehmens- und Technikgeschichte der deutschen Fotoindustrie, dargestellt am Beispiel der Agfa AG Leverkusen und des VEB Filmfabrik Wolfen (1945–1995)*, Essen 2009.

päischen Zusammenschlüssen begegneten – und dennoch entscheidende technologische Entwicklungen verpassten.¹² Für die Automobilindustrie konnte ferner gezeigt werden, dass das extensive Wachstum des Automarkts in den 70er Jahren nachließ und Marktbearbeitung sowie individuelle Kundenwünsche (zur sozialen Distinktion und emotionalen Selbstverwirklichung) an Bedeutung gewannen – nicht zuletzt im Kontext einer ökologischen Autokritik, die Sparsamkeit und Umweltverträglichkeit betonte.¹³ Für die Hausgeräteindustrie gilt es daher herauszuarbeiten, inwiefern hier ebenso Formen der Marktsättigung oder Managementfehler zu beobachten sind, ob die Hersteller gleichfalls Wege der Internationalisierung und Verlagerung einschlugen, und welche Rolle ausländische Konkurrenten spielten.

Neben seriellen Quellen aus dem Statistischen Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland und des Zentralverbands Elektrotechnik- und Elektroindustrie (ZVEI) sowie einigen Unternehmensstudien¹⁴ basiert die Untersuchung insbesondere auf Quellenmaterial zur AEG im Technikmuseum Berlin (TMB) und zur BSH im Robert Bosch-Archiv in Stuttgart. Darüber hinaus kann sie an jüngere Forschungsergebnisse über die Hausgeräteindustrie anknüpfen. So hat Jackie Clarke für den französischen Hausgerätehersteller Moulinex gezeigt, wie dieser Anfang der 1990er Jahre noch expandierte und das deutsche Unternehmen Krups aufkaufte, doch Anfang der 2000er Jahre – nach jahrelangen Spekulationen – Bankrott anmelden musste.¹⁵ In ihrer Dissertation hat Sylvia Wölfel zudem den konfliktbehafteten Prozess der Integration von Umweltthemen in die Produktentwicklung von Haushaltsgeräten nachgezeichnet. Bei steigenden Energiepreisen erhöhte sich die Nachfrage nach sparsameren Modellen, weshalb die Hersteller ihre Produktion entsprechend neu ausrichteten und mit ihrer *Green Technology* am wirkungsmächtigen Narrativ umweltfreundlicher und nachhaltiger Produkte partizipierten.¹⁶ Diese technikhistori-

12 Carina Gliese, *Innovativität in Krisenzeiten? Der Umgang bundesdeutscher Unterhaltungselektronikerhersteller mit dem Strukturwandel der 1970/80er Jahre*, Baden-Baden 2023; Florian Staffel, *Zwischen Konkurrenz und Kooperation. Die «Japanische Herausforderung» und die deutsche Unterhaltungselektronikindustrie 1950–1987*, Berlin 2025; Sebastian Teupe, *Die Schaffung eines Marktes. Preispolitik, Wettbewerb und Fernsehgerätehandel in der BRD und den USA 1945–1985*, Berlin 2016, 75–87.

13 Ingo Köhler, *Auto-Identitäten. Marketing, Konsum und Produktbilder des Automobils nach dem Boom*, Göttingen 2018.

14 Vgl. Johannes Bähr/Paul Erker, *Bosch. Geschichte eines Weltunternehmens*, München 2013; Peter Strunk, *Die AEG. Aufstieg und Niedergang einer Industriellegende*, Berlin 1999.

15 Jackie Clarke, *Closing Time: Deindustrialization and Nostalgia in Contemporary France*, in: *History Workshop Journal* 1 (2015), 107–125. Vgl. zu Japan: Takashi Hirano u. a., *Housewives and the Growth of the Japanese Electrical Appliance Industry*, in: *Business History Review* 2 (2024), 389–416.

16 Sylvia Wölfel, *Zwischen ökologischer Verantwortung und ökonomischem Zwang. Vom VEB dkk Scharfenstein zur FORON Hausgeräte GmbH*, in: *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte* 2 (2009), 179–201; Dies., *Weißes Ware zwischen Ökologie und Ökonomie. Umweltfreundliche Produktentwicklung für den Haushalt in der Bundesrepublik Deutschland und der DDR*, München 2016.

sche Perspektive der Produktentwicklung steht bei den folgenden Ausführungen jedoch im Hintergrund, stattdessen wird der folgende Abschnitt zunächst einige langfristige Entwicklungstrends der bundesdeutschen Hausgeräteindustrie beleuchten, bevor anschließend die Unternehmensstrategien von AEG und BSH näher untersucht werden, um die Bandbreite unterschiedlicher Entwicklungslinien innerhalb der Branche zu verdeutlichen.

Die bundesdeutsche Hausgeräteindustrie seit Ende der 60er Jahre

Nach dem Zweiten Weltkrieg eroberten elektrische Geräte sukzessive die europäischen Haushalte. Die Hersteller brachten stetig neue Produkte auf den Markt: Elektroherde, elektrische Waschmaschinen, Staubsauger, Kühlschränke, Fernseher und viele weitere Produkte entwickelten sich auf diese Weise zum Konsumgut privater Haushalte. Die Verbreitung jenes Sets langlebiger Konsumprodukte war ein langwieriger Prozess, der von den 20er bis in die 70er Jahre reichte und die gesellschaftlichen Vorstellungen von Massenkonsum prägte.¹⁷ Um die Absatzchancen der Hersteller seit den 60er Jahren zu illustrieren, wird im nächsten Abschnitt zunächst die Verbreitung von Haushaltsgeräten in westdeutschen Haushalten nachgezeichnet. Anschließend erfolgt auf Grundlage statistischer Zeitreihen eine Darstellung der Struktur der bundesdeutschen Hausgeräteproduktion.

Haushaltsgeräte als Konsumprodukte

Noch 1950 waren über drei Viertel der westdeutschen Haushalte im Besitz eines Kohleherds, knapp ein Viertel hatte einen Gasherd und nur sieben Prozent verfügten über einen Elektroherd. Auch elektrische Kühlschränke waren bis dahin kaum verbreitet; nur acht Prozent der bundesdeutschen Haushalte besaßen 1954 ein derartiges Kühlgerät. Einige Jahre später, im Jahr 1958, verfügten immerhin schon 32 Prozent der bundesdeutschen Haushalte über einen elektrischen Herd und 23 Prozent über einen elektrischen Kühlschrank; wobei Kühlschränke für private

¹⁷ Jan Logemann, *Dynamiken der Massenkonsumgesellschaft im 20. Jahrhundert, 1918–2008*, in: Christian Kleinschmidt/ders. (Hrsg.), *Konsum im 19. und 20. Jahrhundert*, Berlin 2021, 297–333, hier 306; Wolfgang König, *Massenproduktion und Konsumgesellschaft. Ein historischer und systematischer Abriss*, in: Heinz-Gerhard Haupt/Claudius Torp (Hrsg.), *Die Konsumgesellschaft in Deutschland 1890–1990. Ein Handbuch*, Frankfurt a.M. 2009, 46–61.

Haushalte vornehmlich von deutschen Herstellern wie dem im Kühlsegment etablierten Traditionsunternehmen Linde sowie von AEG, Bosch oder Küppersbusch hergestellt wurden. Vor allem in den mittleren Einkommensgruppen stieg in jener Phase der Besitz elektrischer Küchengeräte an.¹⁸ Auch elektrische Waschmaschinen erfreuten sich zunehmender Beliebtheit. Während sie in der ersten Hälfte der 50er Jahre gerade einmal in ca. zehn Prozent der bundesdeutschen Haushalte zu finden waren, war es 1960 bereits jeder vierte Haushalt. In technischer Hinsicht stellte dabei die 1951 vom Hersteller Constructa nach US-Vorbild entwickelte Trommelwaschmaschine einen Meilenstein dar, denn hier wurden die bisher einzeln auszuführenden Arbeitsschritte vom Vorwaschen bis zum Schleudern integriert und das häusliche Waschen damit enorm erleichtert.¹⁹

Der Durchbruch zur Massenkonsumgesellschaft in der Bundesrepublik erfolgte erst ab der zweiten Hälfte der 50er Jahre. Im internationalen Vergleich blieb die Ausweitung des privaten Konsums in Westdeutschland damit lange bescheiden – besonders gegenüber den USA. Bis zum Ende der Dekade stellte der Kühlschrank in der Bundesrepublik für viele Haushalte ein teures Konsumgut dar; erst um 1960 stieg die Zahl der verkauften Kühlschränke deutlich an.²⁰ Im Jahr 1962 verfügten erstmals mehr als die Hälfte der bundesdeutschen Haushalte über einen elektrischen Kühlschrank, bis 1975 waren es über 90 Prozent.²¹ Die Anschaffung immer weiterer Geräte ließ einen ganzen «Haushaltsmaschinenpark» entstehen.²²

Mit der ubiquitären Elektrifizierung und Technisierung der westdeutschen Haushalte in den 60er Jahren setzte auch ein Wandel auf Seiten der Anbieter ein. So fand der Zusammenschluss der beiden Haushaltsgerätesparten von Siemens und Bosch (1967) bereits unter dem Eindruck zunehmender internationaler Konkurrenz statt.²³ Konsumenten entschieden sich für ausländische Produkte, weil sie billiger waren, und Händler bezogen günstigere Waren aus dem Ausland, um niedrige Preise anbieten zu können und ihre Gewinnmargen zu halten. Innerhalb

18 Hans-Liudger Dienel, *Die Linde AG. Geschichte eines Technologiekonzerns 1879–2004*, München 2004, 102–108, 237f.; Sophie Gerber, *Küche, Kühlschrank, Kilowatt. Zur Geschichte des privaten Energiekonsums in Deutschland, 1945–1990*, Bielefeld 2015, 69f.; Christian Kleinschmidt, *Technik und Wirtschaft im 19. und 20. Jahrhundert*, München 2007, 62; Michael Wildt, *Am Beginn der «Konsumgesellschaft». Mangelersparung, Lebenshaltung, Wohlstandshoffnung in Westdeutschland in den fünfziger Jahren*, Hamburg 1994, 145f.

19 Kleinschmidt, *Technik und Wirtschaft* (wie Anm. 18), 60.

20 Sabine Haustein, *Vom Mangel zum Massenkonsum. Deutschland, Frankreich und Großbritannien im Vergleich 1945–1970*, Frankfurt a.M. 2007; Christian Kleinschmidt, *Konsumgesellschaft*, Göttingen 2008, 131–145; Wildt, *Konsumgesellschaft* (wie Anm. 18), 147f.

21 Gerber, *Küche* (wie Anm. 18), 71f.

22 Kleinschmidt, *Technik und Wirtschaft* (wie Anm. 18), 60.

23 Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 376–379; Fenger, *Fotoindustrie* (wie Anm. 11), 134–142.

der Konsumgüterindustrie bewältigten die einzelnen Branchen die Strukturkrise der 70er Jahre unterschiedlich erfolgreich. Während die deutschen Hersteller von Unterhaltungselektronik und Fotoapparaten nahezu gänzlich verschwanden, erwies sich die Haushaltsgeräteindustrie als wesentlich resilienter.²⁴ Dabei ging der partielle Verlust von Industriearbeitsplätzen keineswegs mit einem Ende des Konsums einher, vielmehr expandierten Freizeit- und Konsumchancen in nahezu allen westlichen Industriegesellschaften seit den 70er Jahren.²⁵ Möglich wurde jener fortwährende Konsum einerseits durch Hersteller im Ausland, die – bei ähnlicher Qualität – zu günstigeren Preisen produzieren konnten. Hierzu gehörten in den 80er Jahren japanische Anbieter (bspw. in der Automobilproduktion) sowie die südostasiatischen »Tigerstaaten« und schließlich Unternehmen aus China und Bangladesch (bspw. in der Textil- oder Schuhproduktion).²⁶ Im Bereich der Haushaltsgeräteindustrie waren es vor allem Anbieter aus den westlichen Industriestaaten, die den Konkurrenzdruck erhöhten. Gleichzeitig führten die Automatisierung und Digitalisierung der heimischen Fertigungsprozesse zu Produktivitätssteigerungen und fallenden Preisen für die Konsumenten.

Im Ergebnis hatten die steigenden Konsumchancen zur Folge, dass der Elektrogerätebestand in bundesdeutschen Haushalten in den 70er und 80er Jahren weiter zunahm. Bis 1980 verfügte die Masse der westdeutschen Haushalte über einen Kühlschrank oder eine Kühl- und Gefrierkombination wie auch über einen elektrischen Staubsauger. Für die Hersteller gab es in diesen Produktsegmenten vor allem Verkaufsmöglichkeiten durch Ersatzbeschaffungen bei defekten Elektrogeräten oder durch modernere, leistungsfähigere Geräte. Während die Wachstumsmöglichkeiten hier bereits in den 70er Jahren ihre Grenzen erreichten, war bei

24 Vgl. zur bundesdeutschen Unterhaltungselektronik: Gliese, *Innovativität* (wie Anm. 12); Carina Gliese/Thomas Schuetz, *Die Strukturkrise der 1970er Jahre in Südwestdeutschland in der Unterhaltungselektronikbranche und in der Uhrenindustrie*, in: Arbeits- und Industriesoziologische Studien 2 (2019), 6–22; Florian Staffel, *Der Fall Grundig(s). Europäische Krisenreaktionsstrategien auf die »Japanische Herausforderung« im Strukturwandel*, in: Reinhold Bauer/Wolfgang Burr (Hrsg.), *Das Ende des »Goldenen Zeitalters«? Der Strukturwandel der 1970er Jahre, seine Rezeption und Folgen aus interdisziplinärer Perspektive*, Münster 2021, 71–92.

25 Stefan Hradil, *Arbeit, Freizeit, Konsum. Von der Klassengesellschaft zu neuen Milieus?*, in: Helmut Raithel u. a. (Hrsg.), *Auf dem Weg in eine neue Moderne? Die Bundesrepublik Deutschland in den siebziger und achtziger Jahren*, München 2009, 69–82; Frank Trentmann, *Herrschaft der Dinge. Die Geschichte des Konsums vom 15. Jahrhundert bis heute*, München 2019, 594–609; Andreas Wirsching, *Konsum statt Arbeit? Zum Wandel von Individualität in der modernen Massengesellschaft*, in: Vierteljahrshefte für Zeitgeschichte 2 (2009), 171–199.

26 Manuel Castells, *Four Asian Tigers with a Dragon Head. A Comparative Analysis of the State, Economy and Society in the Asian Pacific Rim*, in: Richard P. Appelbaum/Jeffrey Henderson (Hrsg.), *States and Development in the Asian Pacific Rim*, Newbury Park 1992, 33–70; Lindner, *Faden* (wie Anm. 10).

elektrischen Waschvollautomaten oder Geschirrspülmaschinen hingegen um 1970 noch keineswegs eine Marktsättigung erreicht. Besonders bei der Verteilung von Geschirrspülmaschinen zeigte sich hierbei die soziale Distinktion des Konsums von Haushaltsgeräten. Noch 1969 besaßen gerade einmal 3,5 Prozent der Beamten- und Angestelltenhaushalte eine Geschirrspülmaschine; in Haushalten von Arbeitern und Nichterwerbspersonen war der Anteil verschwindend gering. Bis 1980 stieg dieser Wert in Vier-Personen-Haushalten von Angestellten und Arbeitern mit mittlerem Einkommen immerhin auf ein Viertel, wohingegen er in Vier-Personen-Haushalten von Beamten und Angestellten mit höherem Einkommen fast zwei Drittel betrug. Noch 1990 hatten weniger als zehn Prozent aller Haushalte von Renten- und Sozialhilfeempfängern mit geringem Einkommen eine Geschirrspülmaschine. Neben der Möglichkeit, sich über bestimmte Marken und Modelle von der Masse abzuheben, waren demzufolge auch 1990 nicht alle Bevölkerungsgruppen gleichermaßen mit Haushaltsgeräten ausgestattet, sodass sich hier neben Ersatzbeschaffungen noch große Absatzchancen boten. Zudem versprachen die Entwicklung energieeffizienter Modelle und die Etablierung neuartiger Produkte – wie Glaskeramik- oder Induktionskochfelder – eine anhaltende Nachfrage (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Ausstattung privater Haushalte mit ausgewählten Haushaltsgeräten in Prozent (1969–1990)

Jahr	Haushalts- typ*	Kühl- schrank	Kühl- und Gefrier- kombina- tion	Geschirr- spül- maschine	Elektrische Wasch- maschine mit Schleuder bzw. Waschvollautomat	Elektrischer Staubsauger
1969	NE	72,2	–	0,5	22,5	76,1
1969	Arbeiter	88,8	–	0,5	42,7	85,3
1969	B. u. A.	92,6	–	3,5	48,9	92,2
1980	H1	90,2	–	–	60,7	96,9
1980	H2	84,0	17,0	25,7	78,8	99,0
1980	H3	87,6	16,8	62,4	71,0	99,8
1990	H1	76,9	28,3	8,1	89,0	98,8
1990	H2	78,6	27,3	58,4	97,5	99,8
1990	H3	82,9	30,5	86,4	97,9	99,5

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland / Wirtschaftsrechnung und Versorgung / Ausstattung privater Haushalte mit ausgewählten langlebigen Gebrauchsgütern (1970, 467; 1981, 452; 1991, 540).

* *Bemerkung:* Beamte und Angestellte (B. u. A.), Nichterwerbstätige (NE); H1: 2-Personen-Haushalte von Renten- und Sozialhilfeempfängern mit geringem Einkommen; H2: 4-Personen-Haushalte von Angestellten und Arbeitern mit mittlerem Einkommen; H3: 4-Personen-Haushalte von Beamten und Angestellten mit höherem Einkommen.

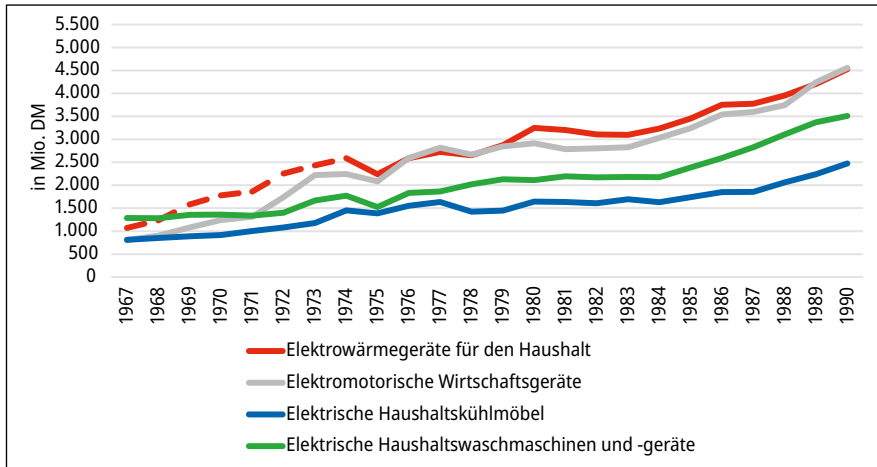


Abbildung 1: Produktion ausgewählter Erzeugnisse der westdeutschen Hausgeräteindustrie in Mio. DM (1967–1990)

Quelle: Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie (ZVEI), Statistische Berichte (1968–1991); Elektrowärmegeräte für den Haushalt 1967–1974 inkl. gewerblicher Elektrowärmegeräte; Elektromotorische Wirtschaftsgeräte für Haushalt und Gewerbe (d. h. inkl. Bohnermaschinen, Händetrocknern u. a.); eigene Berechnungen.

Die Produktion von Haushaltsgeräten in der Bundesrepublik

Die Produktion von Elektrowärmegeräten (wie Bügeleisen, Eierkochen, Haartrocknern, Kaffeemaschinen, Backöfen oder Kochplatten), elektrischen Haushaltskühlmöbeln (wie Kühlschränken oder Gefriertruhen), elektromotorischen Wirtschaftsgeräten (wie Kaffeemühlen, Mixgeräten, Entsaftern, Rasierapparaten oder Staubsaugern) oder von elektrischen Haushaltswaschmaschinen stieg in den 70er und 80er Jahren – mit Ausnahme des Konjunkturerinbruchs 1975 – weitgehend kontinuierlich an. Auch 1978 und Anfang der 80er Jahre verzeichneten die Hersteller Absatzprobleme, doch insgesamt erhöhte sich der Umsatz – auch preisbereinigt. Den größten Zuwachs erreichten Elektrowärmegeräte und elektromotorische Wirtschaftsgeräte, wohingegen der reale Umsatz von Kühlgeräten und Waschmaschinen in diesem Zeitraum nur einen sehr leichten Anstieg verzeichnete (vgl. Abbildung 1).²⁷ Die begrenzten Wachstumschancen zeigen sich auch in den hergestellten

²⁷ Unter Berücksichtigung des Verbraucherpreisindex der privaten Haushalte stieg der Umsatz bei elektrischen Haushaltskühlmöbeln in konstanten Preisen von 1968 lediglich von 852,6 (1968) auf 1.107,1 Mio. DM (1990) und bei elektrischen Haushaltswaschmaschinen und -geräten von 1.282,1 (1968) auf 1.571,85 Mio. DM (1990).

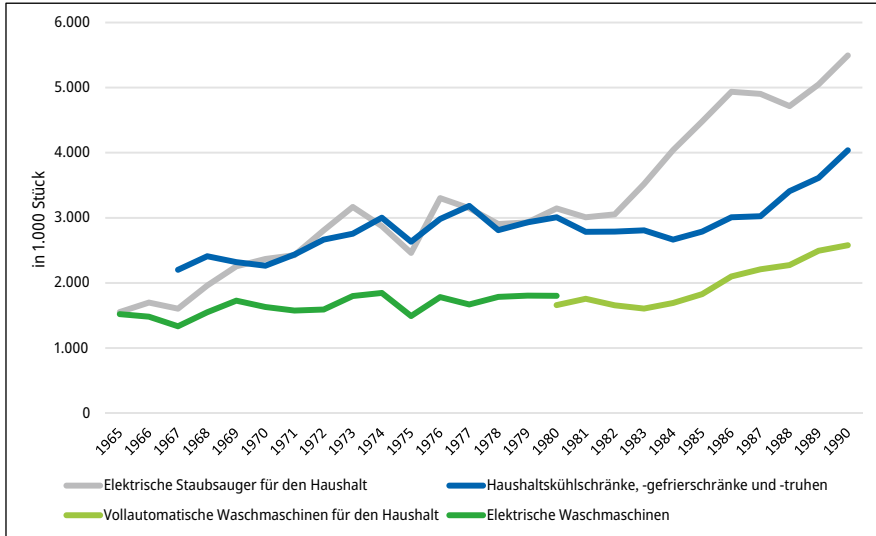


Abbildung 2: Produktion ausgewählter Erzeugnisse der westdeutschen Hausgeräteindustrie in Stückzahlen (1965–1990)

Quelle: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland (1965–1990), Industrie und Handwerk bzw. Produzierendes Gewerbe, hier: Produktion ausgewählter Erzeugnisse.

Mengen. Zwischen 1965 und 1980 wurden jährlich zwischen 1,3 und 1,8 Mio. elektrische Waschmaschinen in der Bundesrepublik gefertigt; dabei lagen die Werte von 1973 und 1980 nahe beieinander, d. h. die Zahl der hergestellten Maschinen schwankte, erhöhte sich aber nur gering. Erst in den 80er Jahren fand mit dem Übergang zu vollautomatischen Waschmaschinen nochmals ein Mengenwachstum statt: von 1,7 Mio. (1980) auf 2,5 Mio. (1990), wobei hiervon ein erheblicher Teil in den Export ging. Ähnlich sah die Entwicklung bei elektrischen Staubsaugern sowie bei Kühl- und Gefrierschränken aus; auch hier wuchs der Ausstoß ab 1982/83 deutlich an (vgl. Abbildung 2).

Dass die steigenden Produktionszahlen nicht zu einem stärkeren Umsatzwachstum führten, lag vor allem an den fallenden Preisen in der Branche. Während ein Bosch-Kühlschrank 1957 noch 514 D-Mark kostete, waren es 1967 nur noch 258 D-Mark.²⁸ Erst auf diese Weise erschlossen sich die Hausgerätehersteller einen Massenmarkt, doch liefen Mengen- und Umsatzwachstum daher nicht mehr parallel. Der Preisdruck auf dem Hausgerätemarkt hing zugleich mit dem Auftreten ausländischer Anbieter und der Internationalisierung der Unternehmen zusammen.

²⁸ Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 377–379.

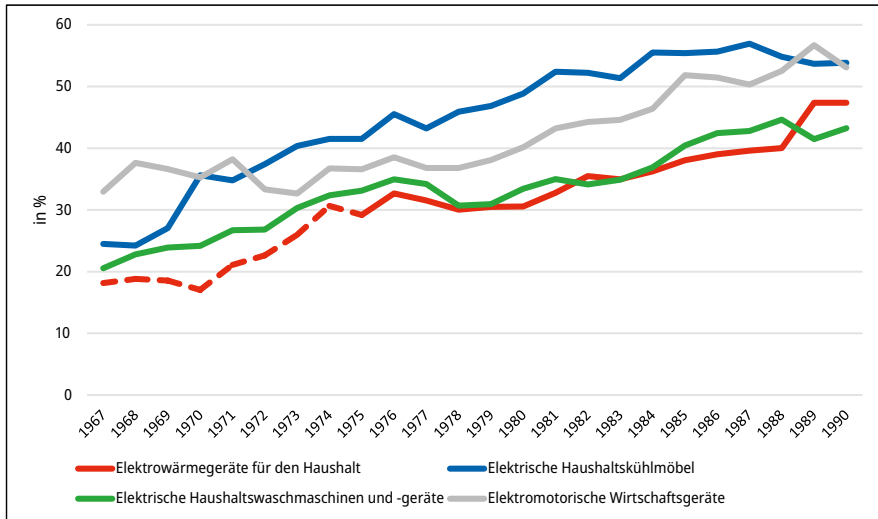


Abbildung 3: Exportquote ausgewählter Erzeugnisse der westdeutschen Hausgeräteindustrie (1967–1990)

Quelle: ZVEI, Statistische Berichte (1968–1991); Elektrowärmegeräte für den Haushalt 1968–1974 inkl. gewerblicher Elektrowärmegeräte; Elektromotorische Wirtschaftsgeräte für Haushalt und Gewerbe (d. h. inkl. Bohnermaschinen, Händetrocknern u. a.); eigene Berechnungen.

Hierzu trugen auch deutsche Unternehmen bei, die selbst mit ihren Produkten auf ausländische Märkte vordrangen. Bei Waschmaschinen und Elektrowärmegeräten stieg die bundesdeutsche Exportquote in den 20 Jahren seit 1970 von ca. 20 über 40 Prozent; bei elektrischen Haushaltskühlmöbeln lag sie seit 1981 bei über 50 Prozent, d. h. mehr als die Hälfte aller in der Bundesrepublik hergestellten Kühlschränke, Gefrierschränke und -truhen wurde im Ausland verkauft. Auch bei elektromotorischen Wirtschaftsgeräten überstieg sie seit 1985 dauerhaft die 50-Prozent-Marke. Dies war zweifellos ein Erfolg der deutschen Hersteller, der jedoch zugleich mit steigenden Importen und einem verschärften Wettbewerbsdruck einherging (vgl. Abbildung 3).

Die Bedeutung des internationalen Handels zeigt sich u. a. in der Import-Export-Ratio der ausgewählten Erzeugnisse. Im Jahr 1971 war der bundesdeutsche Außenhandel mit elektrischen Haushaltskühlgeräten ausgeglichen. Doch in allen anderen Jahren zwischen 1968 und 1990 exportierten die deutschen Hausgerätehersteller weitaus mehr Produkte, als ausländische Produzenten in die Bundesrepublik einfuhrten. Während westdeutsche Hersteller von Elektrowärmegeräten ab Mitte der 70er Jahre ihre machtvollen Position gegenüber ausländischen Konkurrenten einbüßten und Ende der 80er Jahre nahezu gleich viele Wärmegeräte ein- und aus-

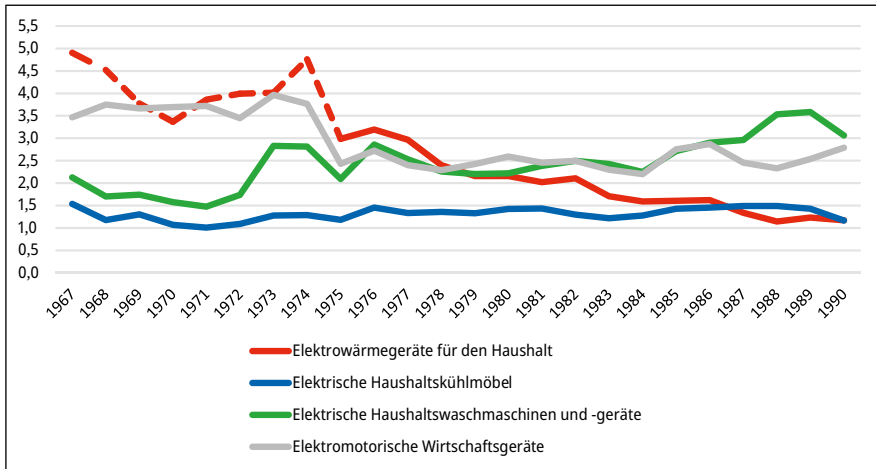


Abbildung 4: Import-Export-Ratio ausgewählter Erzeugnisse der westdeutschen Hausgeräteindustrie (1967–1990)

Quelle: ZVEI, Statistische Berichte (1968–1991); Elektrowärmegeräte für den Haushalt 1968–1974 inkl. gewerblicher Elektrowärmegeräte; Elektromotorische Wirtschaftsgeräte für Haushalt und Gewerbe (d. h. inkl. Bohnermaschinen, Händetrocknern u. a.); eigene Berechnungen.

geführt wurden, blieben vor allem bundesdeutsche Waschmaschinenproduzenten gegenüber ihren ausländischen Wettbewerbern im Vorteil. Bei Waschmaschinen stand einem Exportvolumen von 1.517,80 Mio. D-Mark 1990 ein Importvolumen von gerade einmal 495,30 Mio. D-Mark entgegen (vgl. Abbildung 4). Dabei bildeten in der regionalen Struktur des Außenhandels (beim Import wie beim Export) die übrigen EG-Länder – vor allem Frankreich, Italien, Großbritannien und die Niederlande – sowie die USA die Haupthandelspartner elektronischer Erzeugnisse in den 70er und 80er Jahren.²⁹

Zu Beginn der 90er Jahre stieg die bundesdeutsche Produktion von Haushaltsgeräten weiter an. Die deutsche Wiedervereinigung vergrößerte den heimischen Markt und mit der Öffnung Ostmitteleuropas boten sich weitere neue Geschäftsmöglichkeiten. Infolgedessen erhöhte sich beispielsweise die Zahl der in der Bundesrepublik hergestellten elektrischen Staubsauger von 5.494.000 (1990) auf 5.912.000 (1994) und der vollautomatischen Waschmaschinen von 2.579.000 (1990) auf 2.687.000 (1994). Auch in der zweiten Hälfte der Dekade konnten die deutschen Hausgerätehersteller ihre Produktion teilweise noch ausweiten. Die Zahl der hergestellten Küchenherde, Kochplatten, Grill- und Bratgeräte verdoppelte sich zwi-

²⁹ ZVEI, Statistischer Bericht 1981, 13; ZVEI, Statistischer Bericht 1990, 14.

schen 1995 und den frühen 2000er Jahren, und auch die Produktion von Waschvollautomaten (bis 6 kg) wuchs von 2.670.000 (1995) auf 3.593.000 (2000). Eindrucksvoll war auch die Steigerung der produzierten Haushaltsgeschirrspülmaschinen: von 2.878.000 (1995) auf 3.971.000 (2003).³⁰

Doch damit war der Höhepunkt erreicht. Bis 2008 fiel der Wert bei Geschirrspülmaschinen unter die Marke von drei Mio., und auch die Zahl der in der Bundesrepublik produzierten Kühl- und Gefrierschränke sowie Tiefkühltruhen sank von 3.886.000 (1995) auf 2.957.000 (2008). Trotz dieser Rückgänge wies die Haushaltsgerätebranche noch lange Zeit eine positive Handelsbilanz aus, d. h. die deutschen Hersteller exportierten weitaus mehr Haushaltsgeräte, als deutsche Konsumenten im Ausland gefertigte Produkte erwarben. Erst 2019 drehte sich auch die Import-Export-Relation in ein aus bundesdeutscher Sicht negatives Verhältnis (vgl. Tabelle 2). Damit verschwand die Hausgeräteindustrie nicht aus der Bundesrepublik, aber insgesamt häuften sich ab den frühen 2000er Jahren die Nachrichten über Fabrik-schließungen und Arbeitsplatzverluste.

Tabelle 2: Ausfuhren und Einfuhren von Haushaltsgeräten (1996–2023)

Jahr	Export in 1.000 EUR	Import in 1.000 EUR	Jahr	Export in 1.000 EUR	Import in 1.000 EUR
1996	3.760.953	3.060.091	2010	7.035.123	5.948.176
1997	4.374.428	3.187.900	2011	7.580.243	6.536.388
1998	4.599.515	3.319.384	2012	8.814.425	8.001.284
1999	4.946.103	3.389.175	2013	7.724.258	7.309.832
2000	5.449.973	3.888.546	2014	8.068.414	7.769.143
2001	5.842.357	3.949.778	2015	8.484.259	8.319.201
2002	6.480.872	4.090.740	2016	9.011.141	8.868.872
2003	6.524.445	4.205.336	2017	9.837.921	9.273.199
2004	6.897.783	4.573.567	2018	10.126.283	9.918.552
2005	7.217.924	4.775.235	2019	10.380.480	10.550.810
2006	7.746.601	5.096.063	2020	11.469.930	11.767.432
2007	7.787.576	5.234.707	2021	11.983.996	13.426.708
2008	7.077.520	5.433.443	2022	13.045.956	14.638.328
2009	6.745.181	4.973.317	2023	12.184.923	13.276.963

Quelle: Mitteilung des ZVEI vom 24.6.2024. Die Zahlen umfassen Elektro-Haushalt-Kleingeräte, Elektro-Haushalt-Großgeräte und Elektro-Hauswärmetechnik.

³⁰ Vgl. zu den vorangegangenen Werten: Statistisches Jahrbuch der Bundesrepublik Deutschland (1991–2009), hier: Produktion ausgewählter Erzeugnisse.

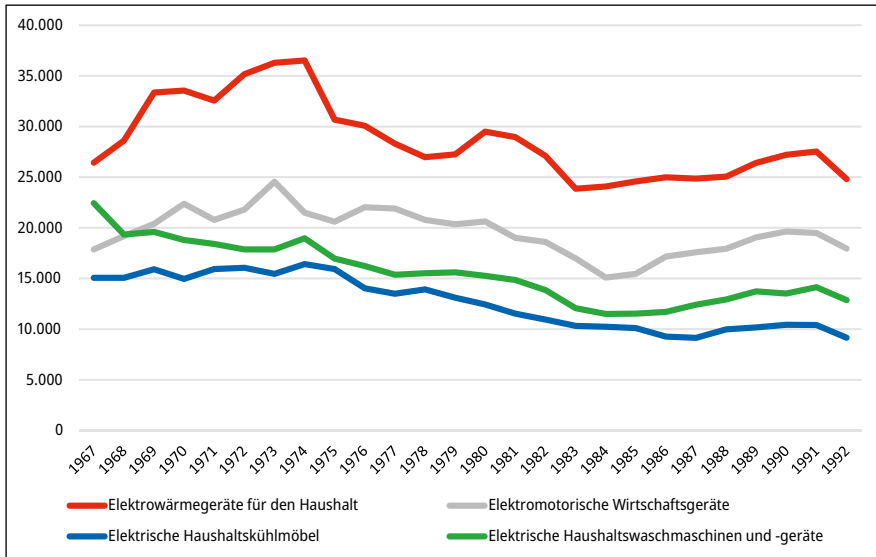


Abbildung 5: Beschäftigte in der westdeutschen Hausgeräteindustrie (1967–1992)

Quelle: ZVEI, Statistische Berichte (1970–1993); Elektrowärmegeräte für den Haushalt 1968–1974 inkl. gewerblicher Elektrowärmegeräte; 1991/92 altes Bundesgebiet; eigene Berechnungen.

Die bis Anfang der 1990er Jahre einheitlich gestalteten statistischen Berichte des Zentralverbands Elektrotechnik- und Elektroindustrie (ZVEI) enthalten nicht nur Informationen über den Umsatz und den Außenhandel der Branche, sondern vermitteln auch ein Bild über die Entwicklung der Beschäftigung. Im Jahr 1970 waren ungefähr 90.000 Beschäftigte in der gesamten bundesdeutschen Hausgeräteindustrie tätig.³¹ In den drei ausgewählten Warenklassen der Elektrowärmegeräte für den Haushalt (1), der elektrischen Haushaltskühlmöbel (2) und der elektrischen Haushaltswaschmaschinen und -geräte (3) waren es 1970 etwa 67.000, im Jahr 1980 knapp 60.000 und 1990 nur noch 53.000. Obschon Umsatz und Mengenausstoß zunahmen, reduzierten die Hersteller bereits in dieser Phase langsam, aber sukzessive ihre Belegschaften (vgl. Abbildung 5).

Auf den durch die Wiedervereinigung bedingten leichten Anstieg folgte ab Mitte der 1990er Jahre eine noch stärkere Reduzierung der Belegschaften – vor allem infolge von Verlagerungen und der an Fahrt gewinnenden Globalisierung. Die

³¹ *Hausgeräte. Die Küche ist voll. Die Hausgeräte-Hersteller stecken in einer schweren Flaute. Werksstilllegungen sind unvermeidlich*, in: Der Spiegel, 1.8.1982, 61f. Zwischen 1962 und 1969 war die Anzahl der Beschäftigten von 82.270 auf 89.240 gestiegen, wobei der Anstieg 1965 bis 1969 nur noch gering war. Vgl. Schedl, *Entwicklung* (wie Anm. 2), 9f.

Deindustrialisierung Westeuropas hing somit auch mit dem Aufbau von Industriestätten in anderen Weltteilen und einer Intensivierung der internationalen Arbeitsteilung zusammen. In diesem Kontext weist Ulrich Wengenroth jedoch zu Recht darauf hin, dass es sich hierbei für einen längeren Zeitraum nicht um ein Nullsummenspiel zulasten Westeuropas handelte. So wuchsen die westeuropäischen Exporte zwischen 1973 und 1992 (und auch darüber hinaus) absolut noch an. Erst zwischen 2000 und 2010 überstiegen bspw. die Warenexporte Chinas diejenigen der Bundesrepublik, womit die langfristigen Folgen dieser Entwicklung sichtbar wurden.³²

Das Überleben deutscher Unternehmen ist insbesondere darauf zurückzuführen, dass sie nicht nur für den Absatz ihrer Produkte, sondern auch für die Produktion den Weg ins Ausland suchten. Der vermeintliche Erfolg verstärkte die Sorge um die Zukunft der deutschen Fabriken – vor allem bei den Beschäftigten. Letztlich sank die Zahl der in der gesamten deutschen Hausgeräteindustrie tätigen Personen zwischen 1995 und 2005 nochmals von gut 70.000 auf unter 50.000 Beschäftigte.³³ Seitdem verharrt die Beschäftigtenzahl weitgehend auf diesem Niveau. Anfang 2016 arbeiteten laut ZVEI knapp 50.000 Personen in der deutschen Hausgeräteindustrie, wobei die Zuliefererindustrie hierbei nicht berücksichtigt wurde. Dabei gab es neben einem Dutzend Werken für große Hausgeräte noch über 30 Produktionsstätten für Kleingeräte.³⁴ Im Vergleich zum Ausgangsniveau um 1970 erlebte damit auch die deutsche Hausgeräteindustrie einen Prozess der Deindustrialisierung – wenn man den Begriff nicht an Stück- oder Umsatzzahlen koppelt, sondern die Zahl der inländischen Industriebeschäftigten berücksichtigt.³⁵ Der Hausgerätemaschinenpark der Deutschen weitete sich aus, doch ging diese Entwicklung nicht mit einer steigenden Zahl von Beschäftigten an deutschen Standorten der Hausgerätefertigung einher. Wie die statistischen Zeitreihen verdeutlichen, ereignete sich in der westdeutschen Hausgeräteproduktion in den 70er Jahren kein abrupter Einschnitt («Strukturbruch»), vielmehr führten die anhaltende Rationalisierung und Automatisierung der Produktion in Verbindung mit dem Ausbau ausländischer Produktionsstandorte (statt deutscher Exporte) und dem steigenden Import ausländischer Konkurrenten zu einem schleichenden Beschäftigungsabbau im Inland,

³² Ulrich Wengenroth, *Technischer Fortschritt, Deindustrialisierung und Konsum. Eine Herausforderung für die Technikgeschichte*, in: *Technikgeschichte* 1 (1997), 1–18, hier 6.

³³ *Elektroindustrie. Extrem schlechter Stil*, in: *Der Spiegel*, 18.12.2005, 78–81.

³⁴ ZVEI, *Rund drei Prozent Plus für Hausgeräte in 2016*, 5.1.2018, online: <https://www.moebelkultur.de/news/rund-drei-prozent-plus-fuer-hausgeraete-in-2016/> [letzter Zugriff 19.5.2025].

³⁵ Ähnlich: Gerold Ambrosius, *Ursachen der Deindustrialisierung Westeuropas*, in: Werner Abels-hauser (Hg.), *Umweltgeschichte. Umweltverträgliches Wirtschaften in historischer Perspektive*, Göttingen 1994, 191–221, hier 191.

der durch die natürliche Fluktuation und Vorruhestandsregelungen sozial abgedeckt werden konnte und sich begrifflich als «stille» Deindustrialisierung fassen lässt.

Kooperation und Konkurrenz. Fortbestand und Niedergang deutscher Hausgerätehersteller seit den 60er Jahren

Auf Unternehmensebene zeigen sich die tiefgreifenden Änderungen infolge von Übernahmen, Insolvenzen, technologischen Neuerungen, umweltpolitischen Herausforderungen und der anlaufenden Globalisierung noch deutlicher. Im Folgenden wird daher die Entwicklung der beiden Branchenführer BSH und AEG näher untersucht und der Frage nachgegangen, warum die BSH den ökonomischen Strukturwandel seit den 70er Jahren erfolgreich bewältigte, welche Gründe zum Niedergang der AEG-Hausgerätesparte führten, und inwieweit sich die Unternehmensentwicklungen als Teil eines umfassenden Prozesses der Deindustrialisierung verstehen lassen.

Bosch-Siemens Hausgeräte

Das Hausgerätegeschäft war nach dem Zweiten Weltkrieg einer der ersten Fertigungsbereiche, den das Stuttgarter Unternehmen Bosch wieder aufnahm. Im Jahr 1952 brachte es eine Küchenmaschine auf den Markt, 1956 folgte eine Gefriertruhe, und 1958 lieferte es die ersten Waschmaschinen aus. In Zeiten hoher Nachfrage florierte das Geschäft, und der Umsatz der Hausgerätesparte schnellte von 20 Mio. D-Mark 1950 auf 350 Mio. D-Mark 1964 nach oben; doch schon zu Beginn der 60er Jahre verdüsterten sich die Prognosen. Die Verkaufsleitung rechnete zu diesem Zeitpunkt mit einer Marktsättigung bei Kühlschränken innerhalb der nächsten zehn Jahre und einem entsprechenden Absatzeinbruch. Darüber hinaus ließen die Erträge im Hausgerätegeschäft trotz hoher Umsatzzuwächse zu wünschen übrig. Überdies erwarteten die deutschen Hersteller in naher Zukunft das Vordringen amerikanischer Konsumgüterhersteller auf den europäischen Markt.³⁶

³⁶ Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 376f.; Aktennotiz: Besprechung bei Me, 26.3.1964, in: Archiv der Robert Bosch GmbH, Historische Kommunikation [künftig RB], 64/1.

Vor diesem Hintergrund nahm die Robert Bosch GmbH bereits 1963 Verhandlungen mit der Siemens AG über einen Poolvertrag für Haushaltsgeräte auf. Die beiden Unternehmen pflegten seit Längerem ein freundschaftliches Verhältnis, und auch ihre Produktbereiche im Hausgerätegeschäft ergänzten sich gut. Während Bosch eine etwas stärkere Stellung auf dem Kältegebiet hatte, war Siemens bei Waschmaschinen im Vorteil. Bei der geplanten Zusammenarbeit sollten die Fertigungsmengen optimiert und Investitionen aufeinander abgestimmt werden, wohingegen die Selbstständigkeit der Marken nicht angetastet werden sollte. Am Markt sollten beide Unternehmen weiterhin eigenständig auftreten.³⁷ Nach Abschluss eines Vorvertrages Ende Mai 1965 unterzeichneten Hans Lutz Merkle, seit 1963 Vorsitzender der Bosch-Geschäftsführung, und Adolf Lohse, langjähriges Vorstandsmitglied der Siemens & Halske AG und der Siemens-Schuckertwerke AG, im Dezember des Jahres einen endgültigen Vertrag, doch wandte sich das Bundeskartellamt gegen das beantragte Spezialisierungskartell und den angedachten Gewinnpool. Auch eine im März 1966 bekanntgegebene Interessengemeinschaft für Haus-, Rundfunk- und Fernsehgeräte wurde seitens des Bundeskartellamts abgelehnt, obschon Bosch auf andere Konzentrationsprozesse auf europäischer Ebene verwiesen hatte.³⁸

Erst im Dezember 1966 einigten sich die beiden Unternehmen mit der Kartellbehörde. Daraufhin wurde die Bosch-Siemens Hausgerätegemeinschaft (BSHG) Anfang 1967 mit Sitz in Stuttgart und einem Stammkapital von einer Mio. D-Mark gegründet. Beide Unternehmen waren je hälftig an der BSHG beteiligt, die zunächst von einer Doppelspitze, Helmut Ohr und Wilhelm Vox, geleitet wurde. Die zwei Geschäftsführer symbolisierten auf personeller Ebene die Kooperation der beiden Hausgerätehersteller. Während der promovierte Jurist Ohr aus dem Hause Bosch stammte, war der promovierte Ingenieur Vox zuvor Vorstandsmitglied der Siemens-Elektrogeräte AG gewesen. Allerdings übernahm Vox schon im Folgejahr eine neue Position bei Siemens und verließ die BSHG wieder. Infolgedessen stieg Ohr zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung auf, während Horst Bauer (Geschäftsführer der Blaupunkt-Werke GmbH) und Horst Bielitz (Geschäftsführer der Siemens-Elektrogeräte GmbH) unter Beibehaltung ihrer bisherigen Aufgaben zu Stellvertretern ernannt wurden.³⁹

37 Siemens-Bosch-Kommission: Gedankenskizze für eine Zusammenarbeit Siemens/Bosch auf dem Gebiet der Haushaltsgeräte, 15.11.1963, in: RB, 64/1.

38 Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 376–378; Niederschrift über eine Besprechung Bosch/Siemens, 19.7.1965, 9.11.1965, 6.12.1965, in: RB, 64/2; Vertrag zwischen der Robert Bosch GmbH und der Siemens & Halske AG sowie Siemens-Schuckertwerke AG, 25.6.1965, in: RB, 64/3; Vertrag zwischen der Robert Bosch GmbH und der Siemens & Halske AG sowie Siemens-Schuckertwerke AG, 22.12.1965, in: RB, 64/5; Robert Bosch GmbH an Bundeskartellamt, 4.5.1966, in: RB, 64/6.

39 *Geschäftsführung eingesetzt*, in: Funkschau 7 (1968), 214.

Die BSHG verfügte mit den Siemens-Standorten in Berlin (Waschgeräte) und Traunreut (Herde, Backöfen, Kochfelder) sowie dem Bosch-Standort Giengen (Spül- und Kältegeräte) über ein breites Produktangebot.⁴⁰ Trotz eines hohen Preisdrucks, nicht zuletzt infolge «italienischer Schleuderpreise», entwickelte sich das gemeinsame Hausgerätegeschäft in den nachfolgenden Jahren durchaus erfolgreich. Während BSHG 1968 einen Umsatz von 423,1 Mio. D-Mark hatte und noch einen Verlust erwirtschaftete, wuchs das Geschäft – mit Ausnahme der Jahre 1974/75 – bis Anfang der 1980er Jahre auf fast drei Mrd. D-Mark bei steigenden Gewinnen.⁴¹

Gleichwohl kamen bereits Anfang der 70er Jahre Ideen auf, die Zusammenarbeit innerhalb der Hausgeräteindustrie zu verstärken. Nachdem ein Versuch seitens BSHG, ein gutes Verhältnis zum AEG-Hausgerätebereich herzustellen, gescheitert war, diskutierte die BSHG-Gesellschafterdelegation Ende 1971 eine Zusammenarbeit mit Miele, dem italienischen Unternehmen Candy oder dem französischen Gerätehersteller Thomson Brandt.⁴² Grund hierfür war nicht zuletzt die zunehmende Konfrontation mit der niederländischen Philips-Gruppe. Auch mit Bauknecht liefen Gespräche über eine Zusammenarbeit auf dem Kompressoren- und Motorengbiet.⁴³ Sowohl die potenziellen Kooperationspartner als auch die Konkurrenz unterstreichen die bereits um 1970 bestehende hohe Internationalität im Hausgerätegeschäft. Viele Manager vertraten angesichts des hohen Preisdrucks die Auffassung, dass größere Absatzmengen über Fusionen oder die Einbeziehung ausländischer Märkte notwendig seien, um profitabel wirtschaften zu können. Wenige Monate später, im April 1972, regte Bosch-Chef Hans Lutz Merkle daher gegenüber der Dresdner Bank eine Fusion der beiden Konkurrenten Krups und Rowenta an und bot – letztlich ergebnislos – eine Minderheitsbeteiligung der BSHG an jener Gesellschaft an.⁴⁴

Vor dem Hintergrund dieses Konkurrenzdrucks kamen Bosch und Siemens Ende 1972 dazu überein, ihre Zusammenarbeit zu intensivieren und schlossen hierfür einen Konsortialvertrag, der eine zweite Integrationsphase einläutete und die Neugründung von drei Betriebsführungsgesellschaften (Robert Bosch Hausgeräte GmbH, Siemens-Electrogeräte GmbH, Constructa GmbH) beinhaltete.⁴⁵ Jene

⁴⁰ Entwurf für Pressenotiz, 5.12.1966, in: RB, 64/9.

⁴¹ Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 378f., Zitat 378.

⁴² Niederschrift 47/71 über die Sitzung der Gesellschafterdelegation am 4.11.1972, in: RB, 64/12.

⁴³ Niederschrift 40/70 u. 43/71 über die Sitzung der Gesellschafterdelegation am 2.9.1970 u. 3.3.1971, in: RB, 64/12.

⁴⁴ Niederschrift 50/72 über die Sitzung der Gesellschafterdelegation am 13.4.1972, in: RB, 64/1. Im Jahr 1963 hatte das US-Unternehmen Sunbeam Corporation (Chicago) das Familienunternehmen Rowenta übernommen.

⁴⁵ Konsortialvertrag zwischen Robert Bosch GmbH und Siemens AG, 28.11.1972, in: RB, 64/15. Die Geschäftsführung der BSHG lag ab 1973 bei: Gerhard Kühne, Heinz Meyer, Helmut Schöttle, Hans Steybe, Max Brosch, Karl Lederer, Werner Mache und Reinhart Stier.

Gesellschaften unterlagen fortan den Weisungen der BSHG, blieben aber zugleich hundertprozentige Töchter ihrer Stammhäuser, womit sich die Muttergesellschaften weiterhin ihren Einfluss sicherten. Parallel wurde das Stammkapital der BSHG bei Aufrechterhaltung der paritätischen Besitzverhältnisse auf 140 Mio. D-Mark erhöht. Überdies wurde die Zusammenarbeit mit der zur Robert Bosch GmbH gehörenden Blaupunkt Werke GmbH durch eine Schachtelbeteiligung der BSHG in Höhe von 25 Prozent an Blaupunkt sichergestellt. Bisher getrennt wahrgenommene Aufgaben, besonders im Patent- und Vertragswesen, bei Steuern und Versicherungen oder in der Ersatzteilversorgung, wurden bei der BSHG zusammengelegt. Gleichzeitig fand eine Bereinigung der Fertigungsstruktur statt: So wurde Ende 1971 die Produktion von Vollwaschtrocknern nach Berlin verlagert, wodurch sich die Kapazität für Geschirrspüler in Giengen vergrößerte, und daher der im Juli 1970 beschlossene Bau einer neuen Geschirrspülerfabrik in Dillingen zunächst zurückgestellt. Das BSHG-Management strebte somit in der Verwaltung wie in der Produktion eine Zusammenlegung von Tätigkeiten an, um Kosten zu sparen und Größenvorteile auszunutzen.⁴⁶

Erst 1974 fand der Spatenstich für den Ausbau des Werks in Dillingen an der Donau für die Fertigung von Geschirrspülmaschinen statt, das im September 1976 die Produktion aufnahm. Die Investitionen beliefen sich auf 51 Mio. D-Mark für Gebäude, Maschinen und Einrichtungen sowie weitere sechs Mio. D-Mark für Werkzeuge. Auch in den krisenhaften 70er Jahren investierte das Unternehmen somit noch in neue Fertigungsanlagen am Standort Deutschland. Bereits seit 1960 produzierte Bosch in Dillingen Kühl- und Küchengeräte; 1967 war die Fertigung von Kaffeemühlen und 1970 diejenige von Dunstabzugshauben hinzugekommen.⁴⁷ Während das Werk bis dahin als Zweigbetrieb des 25 Kilometer entfernten Hausgerätewerks in Giengen fungiert hatte, wurde es mit dem Ausbau zu einem selbstständigen Hausgerätewerk der BSHG mit eigener Werkleitung. Schon 1978 lief die zweimillionste Geschirrspülmaschine vom Band. Das Werk gehörte zu den modernsten Fertigungsstätten seiner Art und spezialisierte sich immer stärker auf den Bau von Geschirrspülmaschinen, weshalb die Produktion von Dunstabzugshauben (1978), Kleingeräten (1981) und Küchenmaschinen (1986) nacheinander nach Traunreut verlagert wurde. Dennoch stieg die Zahl der Beschäftigten von etwa 1.000 (1976)

⁴⁶ Niederschrift 43/71 über die Sitzung der Gesellschafterdelegation am 3.3.1971, in: RB, 64/12. Ferner gab die BSHG den Bereich Wärmespeichergeräte (1971) und die Leuchtenfertigung (1975) an die Siemens AG ab.

⁴⁷ Entwurf für eine Ansprache von Dipl.-Ing. Helmut Schöttle, 31.3.1977; Ansprache von Dipl.-Ing. Schöttle, 18.9.1974, in: RB, 64/16. Die neue Geschirrspülmontage wurde im Rahmen des Schwerpunktprogramms «Humanisierung der Arbeitswelt» des Bundesministeriums für Forschung und Technologie unter Beteiligung mehrerer Hochschulinstitute realisiert.

auf über 2.600 (2000) – und lag auch 2018 noch bei über 2.500.⁴⁸ Für die Stadt Dillingen, deren Einwohnerzahl von etwa 16.000 (1978) auf ca. 19.000 (2018) anwuchs, und die umliegenden Gemeinden war dies eine gute Nachricht, denn das Werk war der größte Arbeitgeber im Landkreis. Damit stellte das Dillinger Werk ein Beispiel für einen erfolgreich bewältigten Strukturwandel dar, dessen Leitung sowohl auf die Ansprüche der Konsumenten als auch auf technische Neuerungen und die internationale Konkurrenz angemessen reagiert und hierfür seine Kompetenzen in Dillingen konzentriert hatte.⁴⁹

Um die Jahreswende 1977/78 war bei BSHG die dritte Integrationsstufe realisiert worden, indem die Robert Bosch Hausgeräte GmbH und die Siemens-Electrogeräte GmbH auf die BSHG umgewandelt worden waren und die BSHG damit die ca. 14.000 Beschäftigten dieser Gesellschaften direkt übernommen hatte. Auf diese Weise war insbesondere die Trennung nach Siemens- und Bosch-Tarifen aufgehoben worden. Unter den bisherigen Firmennamen hatten die Stammhäuser anschließend neue Gesellschaften gegründet, die weiterhin unter der Leitung der BSHG standen, an denen die BSHG aber nach wie vor nicht beteiligt war. Gleichwohl erlangte die BSHG durch die Umstrukturierung im Tagesgeschäft wie auch in der mittelfristigen Planung eine größere unternehmerische Souveränität gegenüber ihren Stammhäusern.⁵⁰ Jene größere Eigenständigkeit sollte es ihr ermöglichen, schneller und flexibler auf Marktveränderungen zu reagieren. Angesichts der ökonomischen Turbulenzen in den 70er Jahren schien dies unumgänglich, um erfolgreich am Markt zu bestehen.

Trotz verhältnismäßig hoher Sättigungsquoten bei einigen Haushaltsgeräten – bei Kühlgeräten lag sie Ende der Dekade bei 95 Prozent – erwarteten die Produzenten 1979 für den Hausgerätemarkt reale Zuwachsraten. Eine kräftig gestiegene Zahl von Baugenehmigungen gab der Hausgeräteindustrie Anfang des Jahres Anlass zu Optimismus, zumal auch die Energieeinsparprogramme und die Altbausanierungen einen Zusatzbedarf schaffen würden. Waschmaschinen, Geschirrspüler und Elektrokleingeräte stünden daher in einem kräftigen Aufwind, so die Annahme. Auf der internationalen Fachmesse zu neuen Entwicklungen bei Haushaltsgeräten in Köln (Domotechnica) standen 1979 Mikroprozessoren im Mittelpunkt, von deren Einführung sich die Hersteller zusätzliche Impulse für ihre Branche versprachen.⁵¹

48 Zu Beginn des Jahres 1980 hatte das Werk Berlin 2.400, das Werk Dillingen 1.500, das Werk Giengen 2.900 und das Werk Traunreut 2.600 Beschäftigte. Vgl. Geschäftsbericht BSHG 1979, 8f.

49 BSH: Werk Dillingen [1998], in: RB, 64/30 (in 64/18); BSH: 40 Jahre Standort Dillingen – 25 Jahre Produktion von Geschirrspülern in Dillingen (2000), in: RB, 64/38 (in 64/18); BSH Hausgeräte GmbH, *Der Standort Dillingen – Die Nr. 1 in der Spülerproduktion*, Dillingen 2018.

50 Geschäftsbericht BSHG 1978, 6.

51 Eindrücke von der DOMOTECHNICA 1979 – Einstieg in eine neue Geräte-Generation, 12.2.1979, in: RB, 64/16.

So kündigte BSHG 1979 für das Folgejahr eine neue Generation von Waschvollautomaten, Wäschetrocknern und Geschirrspülern mit Mikrocomputersteuerung an.⁵²

Doch auch die Hausgerätehersteller bekamen die wirtschaftlichen Folgen der zweiten Ölpreiskrise zu spüren. Im Jahr 1982 titelte das Zeitschriftenmagazin *Der Spiegel*: «Die Küche ist voll. Die Hausgeräte-Hersteller stecken in einer schweren Flaute. Werksstilllegungen sind unvermeidlich.»⁵³ Zwar verfügten noch bei Weitem nicht alle bundesdeutschen Haushalte über einen Wäschetrockner oder eine Geschirrspülmaschine, doch hohe Zinsen, der schleppende Wohnungsbau und sinkende Realeinkommen bei steigenden Energiepreisen führten zu einer Kaufzurückhaltung der Konsumenten. Gleichzeitig bestanden in einigen Segmenten – wie der Produktion von Küchenmaschinen – hohe Überkapazitäten in Westeuropa. Im verschärften Wettbewerb erwies es sich als Vorteil, dass die BSHG ihre Produktion auf vier große Werke konzentriert hatte; der Umsatz pro Mitarbeiter lag daher bei BSHG fast doppelt so hoch wie der Branchendurchschnitt. Während sich das Familienunternehmen Miele mit einer klugen Marketingstrategie profilieren konnte, rutschten vor allem Bauknecht und AEG mit ihren veralteten Fabriken in eine tiefe Krise.

Die BSHG beließ es jedoch nicht bei der Spezialisierung und Modernisierung ihrer vier Fabriken, vielmehr investierte das Unternehmen beständig in neue Produkte, hielt nach chancenreichen Übernahmekandidaten Ausschau und suchte den Weg auf ausländische Märkte. Als der Branchenfürer AEG Mitte 1982 spektakulär Vergleich anmelden musste, bemühte sich die AEG-Geschäftsführung, einige lukrative Teile des Unternehmens als Sanierungsmaßnahme zu verkaufen. Hierzu gehörte auch das Traditionsunternehmen Neff, das noch 1967 erfolgreich sein 90-jähriges Bestehen mit seinen 4.400 Beschäftigten gefeiert, aber bereits 1969 kurz vor der Pleite gestanden hatte. Der Grund hierfür lag im Kauf des Konkurrenten Junker & Ruh in Karlsruhe, mit dem sich Neff übernommen hatte. Infolgedessen hatte die AEG Neff 1972 aufgekauft und die Belegschaft auf etwa 2.300 Beschäftigte reduziert. Die Krise der AEG bot der BSHG Anfang der 80er Jahre die Gelegenheit, ihr Portfolio um die renommierte Marke Neff zu erweitern, die vor allem für die Produktion von Herden bekannt war. Nachdem der AEG-Vorstand im August 1982 die Liquidation der Carl Neff GmbH öffentlich gemacht hatte, erwarb die BSHG im November 1982 das Warenzeichen Neff sowie Teile des Anlage- und Umlaufvermögens und gründete die Neff GmbH in München. Die BSHG ging damit gestärkt aus der Krise der Hausgeräteindustrie hervor und hatte sich mit der Neff-Übernahme überdies technisches Spezialwissen und neue Vertriebswege im Ausland

52 Geschäftsbericht BSHG 1979, 6.

53 *Die Küche ist voll* (wie Anm. 31), 61f.

erschlossen.⁵⁴ Von vielen Beschäftigten am Neff-Standort Bretten wurde die Übernahme weitaus kritischer beurteilt, denn obschon eine vollständige Schließung des Werks vermieden werden konnte, blieben nur etwa 1.000 der 1.900 Arbeitsplätze erhalten. Der langfristig erfolgreiche Weg der BSHG ging somit in Einzelfällen durchaus mit dem Verlust von Industriearbeitsplätzen und Formen regionaler De-industrialisierung einher, wobei jedoch offenbleiben muss, wie viele Arbeitsplätze ohne die BSHG als Investor erhalten geblieben wären.⁵⁵

Mit der Neff-Übernahme kamen neue Vertriebstöchter in Großbritannien, Frankreich und Österreich zur BSHG, die die immer stärkere internationale Ausrichtung des Unternehmens mit vorantrieben. Die BSHG gründete Mitte der 80er Jahre Vertriebs- und Kundendienstgesellschaften in Westeuropa, u. a. in Großbritannien, Spanien, Frankreich, Griechenland und Norwegen, um den Absatz aus heimischer Produktion zu steigern. Das Unternehmen leitete auf diese Weise eine neue Phase der Internationalisierung ein und entwickelte sich Ende der 80er Jahre von einem deutschen Exporteur zu einem europäischen Hausgerätehersteller mit internationalem Technik-, Marketing- und Vertriebsverbund. Hierzu gehörte u. a. die Übernahme zweier spanischer Unternehmen 1988/89 (Balay S.A., Zaragoza / Safel-Gruppe, Pamplona) sowie der Abschluss zahlreicher Lizenzverträge und strategischer Allianzen. Bis zu diesem Zeitpunkt hatte die BSHG lediglich eine ausländische Produktionsstätte in Griechenland besessen, wo sie 1977 als erste Auslandsbeteiligung die Anteile des griechischen Marktführers Pitsos übernommen hatte. Durch den Ausbau ausländischer Betriebsstätten und den gleichzeitigen Niedergang der AEG stieg die BSHG hinter der schwedischen Electrolux-Gruppe und noch vor Philips/Bauknecht zur Nummer zwei auf dem westeuropäischen Hausgerätemarkt auf. Diesem vermeintlichen Erfolg stand aus der Sicht der deutschen Werke jedoch entgegen, dass erhebliche Investitionsmittel ins Ausland flossen und zusätzliche Industriearbeitsplätze allenfalls dort entstanden.⁵⁶

Mit der Öffnung der ostmitteleuropäischen Märkte und der an Fahrt gewinnenden Globalisierung ergaben sich für die BSHG vollkommen neue Wachstumsmöglichkeiten. Zumal auch die Haushaltssättigung in Westeuropa um 1990 bei Wä-

54 Vgl. https://wiki.bsh-group.com/de/wiki/Die_Marke_Neff_am_Standort_Bretten [letzter Zugriff 15.5.2025]; Michael Schmidt-Klingenberg, *Ja, wenn wir ein Saftladen wären*, in: Der Spiegel, 22.8.1982, 27f. AEG-Telefunken hatte ihren Anteil an NEFF erst im Oktober 1981 von 75 auf 99,5 Prozent erhöht. Vgl. Erwerb und Veräußerung von Firmen (1981), in: Technikmuseum Berlin [künftig TMB], I.2.060, Ü1, HA 274.

55 *Neff in Bretten vor Neubeginn mit der Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH*, in: Pforzheimer Zeitung, 2.10.1982.

56 Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 491f.; Geschäftsbericht BSHG 1989, 3; BSHG im Überblick (1989), in: RB, 64/42. Im Rahmen eines Konkursverfahrens übernahm Philips 1982 den Bauknecht-Hausgerätebereich.

schetrocknern (17 Prozent), Geschirrspülern (24 Prozent) oder Mikrowellengeräten (32 Prozent) noch Absatzchancen offerierte.⁵⁷ Doch entgegen vieler Erwartungen blieben die 90er für die Branche magere Jahre, die durch Mengenrückgang und Preisverfall gekennzeichnet waren – nicht zuletzt aufgrund des aggressiven Vordringens japanischer und koreanischer Hausgerätehersteller.⁵⁸ Die BSHG und ihr deutscher Hauptkonkurrent AEG, der mit dem Vergleichsverfahren 1982 eine vollständige Zerschlagung abgewendet hatte, erwogen daher 1991 sogar eine Partnerschaft, um zu den weltweit führenden Gruppen wie Electrolux oder Whirlpool aufschließen zu können – letztlich ohne Ergebnis (vgl. Tabelle A7 im Anhang).⁵⁹

Parallel suchte die BSHG nach anderen Möglichkeiten, ihre Produktionskosten zu senken, und eröffnete 1994 im polnischen Łódź ein neues Werk zur Produktion von Waschmaschinen; 1998 folgte eine Fabrik zur Herdmontage im russischen Tschernogolowka. In Asien setzte das Unternehmen hingegen verstärkt auf Joint Ventures. Im Jahr 1994 gründete die BSHG ein Gemeinschaftsunternehmen mit einem führenden chinesischen Waschmaschinenhersteller, der Wuxi Little Swan Group, und 1996 erwarb sie in Chuzhou eine Kältegerätefabrik. Ferner folgte 2001 ein Joint Venture mit dem japanischen Elektrokonzern Hitachi im thailändischen Kabinburi zur Fertigung von Waschmaschinen.⁶⁰ Auch Kooperationen mit anderen Unternehmen, um auf Drittmärkte vorzudringen, gehörten somit inzwischen zum unternehmensstrategischen Instrumentenkasten der BSHG. Darüber hinaus erwarb das Unternehmen in den 1990er Jahren weitere Beteiligungen in Slowenien (MAG Mali Gospodinski Aparati), Brasilien (Continental), der Türkei (PEG Profilo Elektrikli Gereçler Sanayii) sowie Peru (Coldex) und stieß mit eigenen Produktionsbetrieben auf den US-Markt vor, indem es 1997 ein Geschirrspülwerk (New Bern, North Carolina) eröffnete und 1998 den US-Wärmegerätehersteller Thermador (Huntington Beach, California) übernahm.⁶¹

Der Aufbau von Produktionsstandorten außerhalb der Bundesrepublik – besonders in Ländern mit niedrigeren Lohn-, Energie- und Produktionskosten wie in der Slowakei oder Polen – wurde als Königsweg aus der Krise gesehen. Zweifellos investierte die BSHG auch in ihre deutschen Standorte. So wurde 1993 in Giengen ein neues Kältegerätewerk eröffnet, und im brandenburgischen Nauen entstand

57 BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH: Haushaltssättigung in Westeuropa 1990, in: RB, 64/53.

58 Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 492.

59 ABS – Basisüberlegungen zum weiteren Vorgehen, 28.5.1991; Aktennote über Gespräch mit Herrn Stöckl (AEG) am 22.3.1991, in: RB, 64/46.

60 Geschäftsbericht BSH 2001, 13.

61 Geschäftsbericht BSH 1997, 11; BSH im Überblick (2005), in: RB, 64/42.

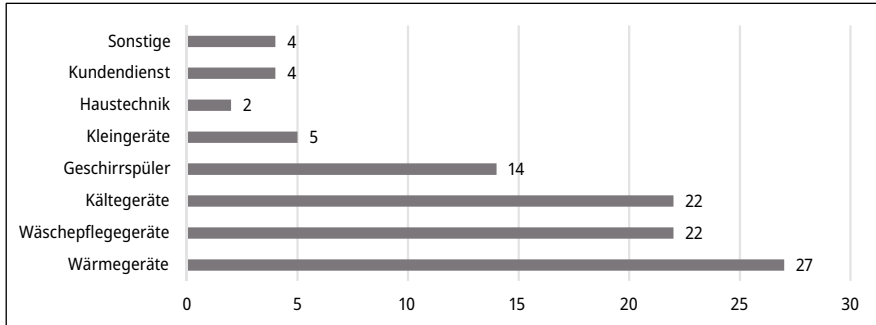


Abbildung 6: BSH-Umsatz nach Bereichen in Prozent (1997)

Quelle: BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH: BSH-Umsatz nach Bereichen (Juni 1998), in: RB, 64/53. Wärmegeräte (Gas-Herde, Elektro-Herde, Backöfen, Dunstabzugshauben, Mikrowellengeräte); Wäschepflegegeräte (Waschmaschinen, Trockner, Wasch- und Trockenvollautomaten); Kaltgeräte (Kühlschränke, Kühl-Gefrier-Kombinationen, Gefrierschränke, Gefriertruhen); Haustechnik (Warmwassergeräte, Klima- und Kühlaggregate, Gasheizgeräte, Hausautomatisierungstechnik).

ein neues Werk zur Waschmaschinenproduktion;⁶² zudem erwarb die BSHG 1995 den traditionsreichen badischen Hausgerätehersteller Gaggenau. Doch insgesamt ging das Mitte der 90er Jahre seitens der Geschäftsführung unter Herbert Wörner ausgegebene Ziel, zu einem globalen Hausgerätehersteller aufzusteigen, vor allem mit einem Ausbau ausländischer Produktionsbetriebe einher. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler Wörner war bei der BASF zunächst für die strategische Neuausrichtung im Vertrieb zuständig gewesen, bevor er als Geschäftsführer der Rheinmetall-Metallwerke Nürnberg und der Robert Bosch AG Wien fungierte und anschließend die Leitung des globalen Vertriebs der Bosch-Gruppe übernahm. Von dort stieg er 1987 dank Merkle zum Vorsitzenden der BSHG-Geschäftsführung auf. Der «Herr der Weißen Ware» – wie die Tageszeitung *Die Welt* titelte – blieb 13 Jahre lang an der Spitze der BSHG und baute sie zu einem multinationalen Unternehmen mit zahlreichen weltweiten Produktionsstätten um. Wörner steht damit symbolhaft für eine neue, wirtschaftswissenschaftlich ausgebildete Managergeneration,

⁶² Die BSHG sondierte 1991/92 ferner die Möglichkeit, ein Kältegerätewerk in Sachsen am Standort des ostdeutschen Kühlgeräteherstellers dkk Scharfenstein in Betrieb zu nehmen, doch letztlich scheiterten die Übernahmeverhandlungen, obschon selbst das Bundeskanzleramt auf eine Ansiedlung in den neuen Bundesländern drängte. In diesem Kontext verwies die Unternehmensleitung auf die «Verlegung der bisherigen Fertigung von Waschmaschinen von Westberlin in die Mark Brandenburg». Vgl. Marcus Bierich (Bosch) an Helmut Kohl, 9.7.1992 [Zitat]; Johannes Ludewig (BKA) an Karl-Hermann Baumann (Siemens), 15.7.1992, Aktennotiz betr. Bau eines Kältegerätewerkes in Sachsen, 17.7.1992, alle in: RB, 64/48; Wölfel, *Verantwortung* (wie Anm. 16).

die – wie Saskia Freye herausgestellt hat – immer weniger der klassischen Produktionsorientierung anhing, sondern primär auf Vertrieb und Gewinnoptimierung achtete.⁶³

Bei BSHG bedeutete Auslandsgeschäft bis Ende der 80er Jahre primär Export aus deutscher Produktion. Der Bedeutungsgewinn des Auslands schlug sich bis dahin vor allem im Anstieg der Exportquote von 27 Prozent (1976) auf 40 Prozent (1990) nieder. Die für den BSHG-Konzern ausgegebene Auslandsquote lag aufgrund der Auslandsproduktion bereits 1990 bei 45 Prozent und stieg infolge der neuen ausländischen Fabriken Mitte der 2000er Jahre auf 80 Prozent (vgl. Tabellen A1–A3 im Anhang). Auch die Ausweitung der Beschäftigung fand daher fast ausnahmslos im Ausland statt. Von den 36.333 BSH-Beschäftigten zu Beginn des Jahres 2000 arbeiteten 16.905 im In- und 19.428 im Ausland, wobei nur noch 10.851 der inländischen Beschäftigten im gewerblichen Bereich tätig waren.⁶⁴ Bis Ende 2008 fiel der Wert der im Inland Beschäftigten auf 14.196 – 35 Prozent der BSH-Gesamtbelegschaft.⁶⁵ Die seit 2000 deutlich steigenden Umsatz- und Renditezahlen demonstrieren, dass die Unternehmensleitung unter dem promovierten Volkswirt Kurt-Ludwig Gutberlet, dem bis 2013 amtierenden Nachfolger Wörners, hierbei durchaus ökonomisch richtige Entscheidungen traf, allerdings reichte diese expansive Strategie gerade einmal aus, um den inländischen Personalstand zu halten. Am Umsatz mit «weißer Ware» gemessen lag die BSH 1997 weltweit auf Platz 5 (hinter Electrolux, Whirlpool, General Electric/General Domestic Appliances und Matsushita), doch rückte sie bis 2003 in der globalen Rangliste (nach Whirlpool und Electrolux) auf die dritte Position vor.⁶⁶

Der BSH-Geschäftsbericht 2006 hielt voller Überzeugung fest, dass der eingeschlagene Weg richtig sei und sich die BSH in ihrer 40-jährigen Geschichte, wie gewünscht, von einem deutschen Exporteur zum drittgrößten Hausgerätehersteller weltweit entwickelt habe – mit rund 38.000 Beschäftigten in 44 Ländern.⁶⁷ Doch die vermeintliche Erfolgsgeschichte hatte auch ihre Schattenseiten. Als die Unterneh-

⁶³ Michael Schneider, *Der Herr der Weißen Ware*, in: Die Welt, 19.11.2000; Saskia Freye, *Führungswechsel. Die Wirtschaftselite und das Ende der Deutschland AG*, Frankfurt a.M. 2009.

⁶⁴ Geschäftsbericht BSH 1999, 6. Im Jahr 1998 wurde die BSHG in BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH (BSH) umbenannt. Von den 16.708 inländischen BSH-Beschäftigten am 1.1.1998 arbeiteten 591 in Bad Neustadt, 1.607 in Berlin, 2.497 in Dillingen, 3.051 in Giengen, 2.257 in Traunreut, 1.101 in Bretten und 744 in Nauen. Vgl. BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH: Standorte in Deutschland (Juni 1998), in: RB, 64/53.

⁶⁵ Geschäftsbericht BSH 2008, 50.

⁶⁶ Bähr/Erker, *Bosch* (wie Anm. 14), 493; *BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH: Die größten Hausgeräte-Unternehmen* (Juni 1998), in: RB, 64/53; Kurt-Ludwig Gutberlet, in: Munzinger Online/Personen, URL: <https://online.munzinger.de/document/00000026745> [letzter Zugriff 11.12.2025].

⁶⁷ Geschäftsbericht BSH 2006, 5.

mensleitung 2005 mitteilte, dass sie wegen einer grundlegenden Neustrukturierung der Waschmaschinen-Produktion beabsichtigte, die Fertigung im brandenburgischen Nauen zu konzentrieren und dafür den 50 Jahre alten Traditionsstandort Berlin-Gartenfeld (Spandau) Anfang 2007 zu schließen, war die öffentliche Empörung groß.⁶⁸ Die hohen Lohnkosten und der drastische Preisverfall bei Waschmaschinen machten der BSH zu schaffen. Während die Unternehmensleitung argumentierte, dass das Berliner Werk nicht ausgelastet und daher unprofitabel sei, wies die Gewerkschaft darauf hin, dass Teile der Produktion gezielt von Spandau nach Nauen verlagert worden seien, während andere Fertigungen, beispielsweise von Wäschetrocknern, von Nauen nach Polen abgewandert seien. Nur auf diese Weise sei die schlechte Auslastung in den beiden deutschen Werken zu erklären. Nach mehreren Streikwochen beendeten Betriebsrat und Geschäftsführung den Konflikt, indem sie sich auf einen Interessenausgleich zum Erhalt von 400 Arbeitsplätzen und einen Sozialplan verständigten. Der Stilllegungsbeschluss wurde zurückgenommen. In der Fertigung wurden 270 der bislang 570 Arbeitsplätze erhalten, 40 Beschäftigte verblieben in der Logistik, weitere 60 wechselten von der Produktion in den Servicebereich. Ein Teil der übrigen Belegschaft sollte eine Beschäftigung in anderen BSH-Werken oder bei der Siemens AG finden. Weihnachts- und Urlaubsgeld wurden gekürzt, im Gegenzug verzichtete man bis 2010 auf betriebsbedingte Kündigungen.⁶⁹

Damit erzielten Arbeitgeber und Arbeitnehmer zweifellos eine sozialverträgliche Lösung, allerdings hatte das Spandauer Werk in den 80er Jahren noch über 3.000 Beschäftigte und 2007 immerhin noch 1.050.⁷⁰ Zudem änderte die Einigung nichts daran, dass das Werk langfristig keine Zukunft innerhalb des BSH-Konzerns hatte. Im Frühjahr 2010 einigten sich die BSH-Geschäftsführung und die IG Metall darauf, die Waschmaschinenproduktion in Spandau im Juni 2012 endgültig einzustellen. Infolgedessen fielen auch die letzten 230 Industriearbeitsplätze weg, obschon es keine betriebsbedingten Kündigungen geben sollte. Gleichwohl zog sich BSH nicht vollständig aus Berlin zurück, sondern eröffnete im September 2011 in

68 BSH Berlin: *Belegschaft demonstriert gegen Schließung – Betriebsrat will weiter verhandeln*, 24.8.2006, in: IG-Metall BBS, online: <https://www.igmetall-bbs.de/aktuelles/meldung/bsh-berlin-belegschaft-demonstriert-gegen-schliessung-betriebsrat-will-weiter-verhandeln> [letzter Zugriff 15.5.2025].

69 IG Metall (Hg.), *Streikdokumentation. Menschenwürde contra Konzernwillkür. Der Streik bei Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH in Berlin Spandau*, Berlin 2007; *Einigung im BSH-Konflikt: Verkleinerung statt Standortschließung*, 18.10.2006, in: IG-Metall BBS, online: <https://www.igmetall-bbs.de/aktuelles/meldung/einigung-im-bsh-konflikt-verkleinerung-statt-standortschliessung> [letzter Zugriff 15.5.2025]; Nikolaus Doll, *Werk von Bosch-Siemens gerettet*, in: *Die Welt*, 12.12.2006, online: <https://www.welt.de/wirtschaft/article702865/Werk-von-Bosch-Siemens-gerettet.html> [letzter Zugriff 15.5.2025].

70 IG Metall, *Streikdokumentation* (wie Anm. 69), 9.

Siemensstadt ein neues Technologiezentrum für die 550 Beschäftigten, die bereits zu diesem Zeitpunkt in Berlin Produkte für den Bereich Wäschepflege entwarfen. Damit wandelte sich Berlin aus Sicht des BSH-Managements erfolgreich von einem Fertigungs- zu einem Entwicklungsstandort.⁷¹

Das Unternehmen BSH erlebte somit keineswegs einen Niedergang, produzierte nach wie vor in Giengen, Traunreut und Bretten, war in Berlin präsent und beschäftigte Ende 2012 fast 47.000 Personen weltweit.⁷² Neben den beiden Hauptmarken Bosch und Siemens bestanden auch die einst angegliederten Unternehmen als Spezialmarken (Gaggenau, Neff, Thermadur oder Constructa) oder Regionalmarken (Pitsos oder Coldex) fort; der Erhalt der Marken war für die auf dem Endverbrauchermarkt tätige Hausgeräteindustrie von hoher Bedeutung. Doch zum einen fand die quantitative Personalexpansion seit Ende der 80er Jahre weitgehend im Ausland statt, zum anderen änderten sich die Tätigkeiten und Qualitätsanforderungen in den deutschen Werken. Der intraindustrielle Wandel infolge technologischer Neuerungen und die «Tertiarisierung der Sachgüterproduktion»⁷³ führten an den deutschen Standorten – zumindest partiell – zu einem Abbau klassischer Industriearbeit.⁷⁴

AEG

Die 1883 gegründete AEG war einer der weltweit größten Elektrokonzerne, der neben Produkten für die elektrische Energietechnik und den Haushaltsbedarf («weiße Ware») u. a. Straßenbahnen, Elektro- und Dampflokomotiven herstellte und schließlich in der Bundesrepublik auch in den Bau von Atomkraftwerken einstieg. Nach dem Zweiten Weltkrieg wurde die Produktion in den noch vorhandenen Werken in West-Berlin, Nürnberg (Hausgeräte), Stuttgart (Elektrowerkzeuge) und Mülheim an der Ruhr (Transformatoren) wieder aufgenommen. Zudem entstanden in Westdeutschland einige neue Werke, wie die Fabrik für Stromzähler in Hameln oder die aus Erfurt nach Wilhelmshaven verlagerten Olympia-Büromaschinen-

71 Geschäftsbericht BSH 2012, 49; Carsten Brönstrup, *Das Ende der Waschmaschinen aus Berlin*, in: Tagesspiegel, 27.3.2010, online: <https://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/das-ende-der-waschmaschinen-aus-berlin-6502771.html> [letzter Zugriff 15.5.2025].

72 Geschäftsbericht BSH 2012, 49.

73 Ambrosius, *Deindustrialisierung* (wie Anm. 35), 197. Vgl. zur Frage der «technischen Arbeitslosigkeit» infolge von Rationalisierungsprozessen der Produktion: Wengenroth, *Technischer Fortschritt* (wie Anm. 32), 6–9.

74 BSH ging 2015 vollständig in den Besitz von Bosch über, da sich Siemens immer stärker auf das Industrie-geschäft konzentrierte.

werke.⁷⁵ Das Unternehmen profitierte von der steigenden Nachfrage in den Boomjahren und stellte 1958 nicht nur seinen ersten Waschvollautomaten (Lavamat) vor, es nutzte auch erstmals in der Werbung für AEG-Hausgeräte den bekannten Slogan «AEG – Aus Erfahrung Gut», der auf die Qualität der Produkte verweisen sollte. Das Nürnberger Hausgerätewerk zählte Anfang der 50er Jahre zu den umsatzstärksten Fabriken des Unternehmens. Aufgrund der hohen Nachfrage – vor allem nach Waschmaschinen – erlebte das Hausgerätegeschäft einen ungeahnten Aufstieg, weshalb bald neue Werke in Oldenburg und Kassel entstanden.⁷⁶ Im Jahr 1967 hatte die AEG über 135.000 Beschäftigte und einen Umsatz von über fünf Mrd. D-Mark.⁷⁷

Die Fusion mit Telefunken zur Allgemeinen Elektrizitäts-Gesellschaft AEG-Telefunken und das Zusammengehen mit Linde im Hausgerätebereich 1967 deuteten bereits auf die verstärkte Konkurrenz in der Branche hin. Nachdem der größte Bedarf an Kühlgeräten Anfang der 60er Jahre gestillt war, sah sich der Versandhandel vermehrt nach billiger produzierenden Unternehmen aus Süd- und Südosteuropa um. Der Linde-Vorstand sprach sich deshalb 1966 für eine Kooperation mit einem anderen Produzenten von Haushaltsgeräten aus. Da die Verhandlungen mit dem italienischen Hersteller Zanussi ergebnislos blieben, einigten sich Linde und AEG auf die Gründung der Linde Hausgeräte GmbH, an der die AEG mit 75 Prozent und die Linde AG zunächst noch mit 25 Prozent beteiligt war. Bereits 1964 hatte die AEG im Hausgerätesektor eine Mehrheitsbeteiligung von 58,7 Prozent an der F. Küppersbusch & Söhne AG in Gelsenkirchen erworben; 1968 kam eine 75-Prozent-Beteiligung am Hausgerätehersteller Carl Neff GmbH in Bretten hinzu. Die AEG nutzte hier die ökonomisch schwierige Lage einiger kleinerer Hersteller aus, um die eigene Produktpalette zu verbreitern.⁷⁸

Dieser Expansionskurs hatte zum einen zur Folge, dass elektronische Gebrauchsgüter (hauptsächlich Hausgeräte) Ende der 60er Jahre mit 32 Prozent den größten Anteil am AEG-Geschäft hatten; zum anderen stiegen aufgrund der Zukäufe die Finanzschulden und Verbindlichkeiten auf 2,5 Mrd. D-Mark an. Dennoch erwarb die AEG noch weitere Beteiligungen, wie die Zanker GmbH in Tübingen (1971) und für 10 Mio. D-Mark 75 Prozent der BBC-Hausgeräte GmbH in Mannheim (1972). Doch vielfach machten sich die neu erworbenen Unternehmen gegenseitig Konkurrenz. Außerdem fehlte es einigen von ihnen an Rentabilität. Die AEG rutschte

⁷⁵ Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 62–66.

⁷⁶ Ebd., 68f.; Chronik des AEG-Hausgeräte-Werks Nürnberg (Mai 1988), in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 294.

⁷⁷ Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 247.

⁷⁸ Dienel, *Linde* (wie Anm. 18), 237–240; Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 78–80; Kurt Wendt, *Wider die Amerikaner*, in: Die Zeit, 8.11.1968; Abschrift «AEG und Linde erweitern Kooperation», in: Industriekurier, 5.9.1966, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 222. Im Juni 1979 beschloss die Hauptversammlung den Firmennamen in AEG-Telefunken Aktiengesellschaft zu ändern.

infolgedessen in eine tiefe Krise.⁷⁹ Mit dem Verkauf ihrer 26,5-Prozent-Beteiligung an der Hochtief AG 1971 verschaffte sich die AEG zwar etwas Luft, doch musste ein Teil der Dividende 1972 aus der Substanz bezahlt werden. Vor allem die schlechte Ertragslage im Rundfunk- und Fernsehbereich, die Investitionen für Großcomputer und der Ertragseinbruch bei der Olympia Werke AG verschärften die Finanzprobleme, auf die Konzernchef Hans Groebe mit einem moderaten Konsolidierungskurs reagierte, ohne jedoch einen grundsätzlichen Kurswechsel einzuleiten. AEG-Finanzvorstand Johannes Semler warnte deshalb bereits 1972 vor den Folgen einer ertragslosen Expansion.⁸⁰

Mit dem Konjunktureenbruch 1974 infolge des Ölpreisschocks rutschte der Konzern endgültig in die Krise. Nicht nur die Nachfrage nach elektrischen Haushaltsgeräten ging spürbar zurück, vielmehr zeichnete sich im Kernkraftgeschäft ein finanzielles Desaster ab. Die AEG erlitt 1974 einen Rekordverlust von 664 Mio. D-Mark und zahlte erstmals seit 1951 keine Dividende aus. Wegen hoher Projektverluste im Kernkraftgeschäft sah sich die Unternehmensleitung gezwungen, laufend höhere Rückstellungen zu bilden: von 34 Mio. D-Mark 1972 auf eine Mrd. D-Mark 1977. Vor diesem Hintergrund verständigten sich AEG und Siemens im November 1975 auf den Verkauf der AEG-Anteile an der gemeinsamen im Reaktorbau tätigen Tochtergesellschaft Kraftwerk Union AG (KWU) zu einem Preis von 618 Mio. D-Mark. Gleichwohl bestanden aus den an die KWU übertragenen Reaktoraufträgen noch Verpflichtungen für die AEG fort, über die erst 1978 eine Einigung erzielt werden konnte. Die Bilanz der AEG war infolgedessen über Jahre hinweg belastet, sodass auch die Innovationskraft nachließ. Während die AEG 1970 noch 488 Mio. D-Mark in Sachanlagen investiert hatte, fiel dieser Wert 1972 auf 292 Mio. D-Mark und lag auch 1975 (1976) nur bei 310 (323) Mio. D-Mark. Hiervon war auch die Hausgerätesparte betroffen.⁸¹ Da sich überdies das technische Seriengeschäft und das Konsumgütergeschäft aufgrund der Kaufzurückhaltung und des scharfen Rückgangs des Wohnungsbaus in der konjunkturellen Krise schlecht entwickelten, reagierte die Leitung des Unternehmensbereichs Hausgeräte – neben Kurzarbeit – mit einem elfprozentigen Personalabbau von ca. 25.100 (1974) um 2.900 Beschäftigte auf rund 22.200 (1975).⁸²

⁷⁹ Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 82f., 86–88.

⁸⁰ Ebd., 88–93.

⁸¹ Ralf Ahrens/Johannes Bähr, *Jürgen Ponto. Bankier und Bürger. Eine Biografie*, München 2013, 172–176; Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 93–97; Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1976, 67.

⁸² Belegschaftsstärke AEG-Telefunken, 21.6.1976, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 003; Geschäftsbericht AEG 1974, 34. Die höheren Belegschaftszahlen im Vergleich zur Grafik sind darauf zurückzuführen, dass hier die in- und ausländischen Beschäftigten berücksichtigt sind.

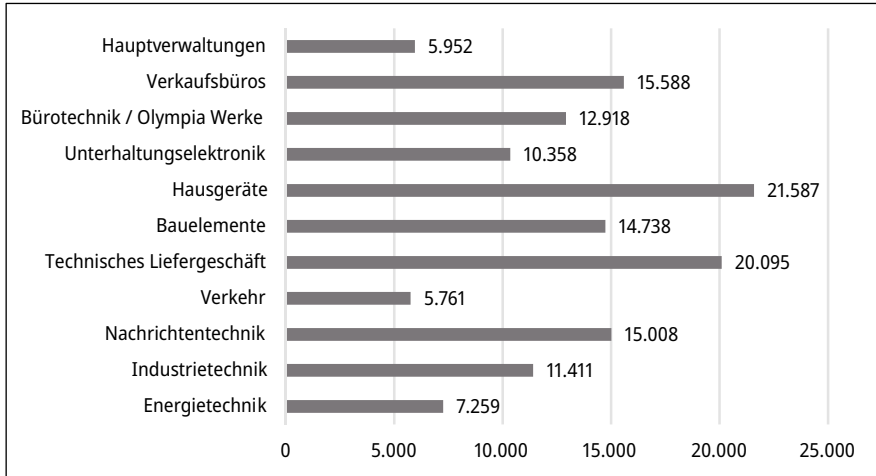


Abbildung 7: Beschäftigte in Fertigungsstätten, Verkaufsbüros und Verwaltungen der AEG-Telefunken AG im Inland nach Geschäftsbereichen (31. Dezember 1974)

Quelle: Personalwesen Belegschaftszahlen, Fertigungsstätten, Verkaufsbüros, Verwaltungen, 31.12.1974, in: Technikmuseum Berlin [künftig TMB], I.2.060, Ü1, HA 003.

Angesichts der ökonomischen Probleme ordnete der AEG-Vorstand seine Geschäftsfelder 1976 neu und schuf neben der Bürotechnik (Olympia Werke) vier weitere Unternehmensbereiche: Energie- und Industrietechnik, Nachrichten- und Verkehrstechnik, Serienprodukte und Konsumgüter. Zu Letzterem gehörte neben der Fertigung von Hausgeräten auch diejenige von Fernseh- und Radiogeräten.⁸³ Zugleich legte der neue AEG-Vorstandschef Walter Cipa Ende Oktober 1976 einen umfassenden Sanierungsplan vor, der den Ausbau der Kernarbeitsgebiete sowie die Beseitigung von Strukturproblemen im Serien- und Konsumgüterbereich durch Schließung, Verkauf oder Kooperation vorsah. Zudem sollte die Fremdverschuldung durch Beteiligungsverkäufe abgebaut werden. Zu den künftigen Kernarbeitsgebieten sollten die Energietechnik, der Industrieanlagenbau, die Nachrichten- und Verkehrstechnik sowie das Komponentengeschäft gehören. Ertragsschwache Arbeitsgebiete sollten hingegen konsequent aufgegeben werden. Der promovierte Geophysiker Cipa hatte bei der Gelsenkirchener Bergwerks-AG Karriere gemacht und war im August 1975 auf Betreiben von Jürgen Ponto, dem Vorstandssprecher der Dresdner Bank und seit März 1975 amtierenden AEG-Telefunken Aufsichtsratsvorsitzenden, in den Vorstand geholt worden, um das Unternehmen zu sanieren. Der künftige AEG-Chef war weder Ingenieur noch Betriebswirt und hatte auch im

⁸³ Geschäftsbericht AEG 1976, 16–18, 37–43.

internationalen Geschäft wenig Erfahrung, dennoch traute Ponto dem durchsetzungsstarken Manager zu, die verkrusteten Strukturen von AEG-Telefunken aufbrechen zu können. Ponto hatte die Nachfolge des Aufsichtsratsvorsitzenden und langjährigen Vorstandsvorsitzenden Hans Bühler angetreten, der maßgeblich für den ruinösen Expansionskurs verantwortlich war und im Herbst 1974 seinen Rücktritt hatte erklären müssen. Der Chef der Hausbank fungierte fortan als Krisenmanager für den finanziell angeschlagenen Industriekonzern.⁸⁴

Der infolge unterbliebener Investitionen verlustbringende Hausgerätebereich sollte nach Ansicht Cipas neu geordnet werden. In diesem Kontext wurde am 1. Oktober 1977 ein neuer Geschäftsbereich «Kühlen und Gefrieren» mit Sitz in Frankfurt am Main gegründet, der alle Produkte der früheren Linde Hausgeräte GmbH und des ehemaligen Bereichs «Kühlen und Gefrieren» im Geschäftsbereich AEG-Hausgeräte mit den Werken in Kassel und Mainz-Kostheim umfasste und der anschließend in Duo Frost Kühl- und Gefriergeräte GmbH umbenannt wurde; hierfür übernahm die AEG die bei der Linde AG verbliebenen 25 Prozent der Linde-Hausgeräte GmbH.⁸⁵ Zudem nahm Cipa weitere Straffungen im Hausgerätebereich vor, indem er 1977 die Beteiligung am italienischen Hausgerätehersteller Zanussi wieder veräußerte und zugleich die verbliebenen Anteile der Hermann Zanker Maschinen- und Metallwarenfabrik KG in Tübingen (Zanker) übernahm, an der AEG-Telefunken bis dahin nur mit 75 Prozent beteiligt gewesen war. Seit dem 1. April 1978 gliederte sich der Unternehmensbereich Konsumgüter (UBK) folglich in die Geschäftsbereiche: Waschgeräte und Geschirrspüler, Kochgeräte, Kühlen und Gefrieren, Haustechnik und Großkochanlagen, Kleingeräte, AKO-Werke, ALNO-Möbelwerke sowie Unterhaltungselektronik (vgl. Tabelle A6 im Anhang).⁸⁶

Zugleich kündigte Cipa im Herbst 1978 im Rahmen einer Fertigungsneuordnung des UBK die Schließung der kleineren Hausgerätekwerke in Uffenheim (AEG) und Bruchsal (Neff) an. Dies war damit zu erklären, dass die Kapazitätsauslastung in Uffenheim (Wärmespeicher und Toaster) 1976 und 1977 gerade einmal bei 65 Prozent lag und die Freisetzung von ca. 350 Personen hier sozialverträglicher als die alternative Stilllegung der Wäschepflegegeräteproduktion in Tübingen mit 720 Beschäftigten umzusetzen war. Einem Teil der in Uffenheim freigestellten Belegschaft konnte ein Arbeitsplatz im 20 Kilometer entfernten Werk Rothenburg angeboten werden. In Bruchsal erreichte die Kapazitätsauslastung mit 95 (1976) bzw.

⁸⁴ Ahrens/Bähr, *Ponto* (wie Anm. 81), 168–171, 176f.; Geschäftsbericht AEG 1977, 45.

⁸⁵ Geschäftsbericht AEG 1977, 45; *AEG organisiert weiter nach Produktgruppen*, in: Handelsblatt, 26.4.1978.

⁸⁶ Geschäftsbericht AEG 1977, 17, 21; Geschäftsbericht AEG 1978, 41.

85 Prozent (1977) zwar eine Spitzenposition unter den AEG-Telefunken-Haushaltsgerätekwerken, doch war die Neff-Fabrik deutlich kleiner als die Werke in Gelsenkirchen und Bretten, wo ebenfalls Elektromulden hergestellt wurden. Im Zuge der Rationalisierung der Produktionsstruktur wurde das Werk in Bruchsal mit seinen ca. 240 Beschäftigten daher geschlossen. Die bisherigen Kapazitäten aus Bruchsal gingen teilweise auf Küppersbusch in Gelsenkirchen über, umgekehrt wurde die Herdfertigung zum Teil von Küppersbusch zu Neff verlagert. Aufgrund der Mehrheitsverhältnisse in der Gesellschafterversammlung hatte die Familie Neff keine Möglichkeit, jenen Schließungs- und Änderungsbeschluss zu verhindern.⁸⁷

Die Neuordnung war wegen der Zersplitterung der Fertigungsstruktur und einer gewissen Marktsättigung bei gleichzeitig sinkenden Marktanteilen notwendig geworden: Bei Elektroherden war der inländische Marktanteil zwischen 1973 und 1977 von 50 auf 39 Prozent gesunken, bei Kühlschränken im gleichen Zeitraum von 29 auf 22 Prozent (vgl. Tabellen A4–A5 im Anhang). Vor allem bei freistehenden Geräten und Kleingeräten erodierte die Marktposition von AEG-Telefunken in der Bundesrepublik und Westeuropa seit 1973. Hier machten sich die zunehmende Konkurrenz durch ausländische Wettbewerber und die mangelnde Innovationskraft des deutschen Hausgerätebauers bemerkbar.⁸⁸

Trotz der Umstrukturierungen verbesserte sich die Lage des Gesamtkonzerns kaum. Die AEG gehörte 1979 zu den fünf größten Schuldnern in der Bundesrepublik, ihre Nettoverschuldung lag bei über drei Mrd. D-Mark, und ihr Börsenkurs sank unter den Nennwert. Erst ein Kapitalschnitt 1979/80 und eine anschließende Kapitalerhöhung brachten dem Konzern Entlastung. Notwendig hierfür war die Zustimmung eines Bankenkonsortiums unter der Führung der Dresdner Bank, die rund ein Drittel des AEG-Aktienkapitals hielt und die Kapitalmaßnahmen in weiten Teilen tragen musste. Nach der Ermordung Jürgen Pontos im Juli 1977 hatte zunächst BASF-Chef Bernhard Timm den Aufsichtsratsvorsitz übernommen, doch

⁸⁷ *Schwerer Dämpfer*, in: Der Spiegel, 4.2.1979, 109f.; Strunk, AEG (wie Anm. 14), 106–109; AEG-Telefunken, Anlage 6: Schließung der NEFF-Fabrik Bruchsal, 22.8.1978; AEG-Telefunken Konsumgüter AG, Anlage 6: Kapazitätsauslastung 1976–1978, 12.9.1978; Anlage 12: Gesellschaftsrechtliche Fragen, 12.9.1978, Beschlussvorlage zur Sitzung des Zentralvorstands mit dem UBK betr. Neuordnung der Hausgerätefertigung, 1.9.1978, 19.9.1978, 10.10.1978, in: TMB, I.2.060, Ü1, V 0472.

⁸⁸ Beschlussvorlage zur Sitzung des Zentralvorstands mit dem UBK betr. Neuordnung der Hausgerätefertigung, 10.10.1978, in: TMB, I.2.060, Ü1, V 0472; Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1978, 41. Im Rahmen ihrer Bemühungen zur Gewerbeansiedlung gründete die Stadt Uffenheim 2001 die Industrieanlagenvermietung Stadt Uffenheim GmbH (ISU), die im selben Jahr eine ca. 3.000 m² große Lager- und Produktionshalle errichtete, welche an die AEG-Hausgeräte GmbH vermietet wurde. Damit kehrte AEG-Hausgeräte wieder nach Uffenheim zurück. Vgl. <https://www.uffenheim.de/wirtschaft/foerderung-entwicklung/isu> [letzter Zugriff 11.6.2025].

aufgrund des finanziellen Engagements der Banken ging dieser im Januar 1980 mit Hans Friderichs wieder an die Dresdner Bank. Friderichs ersetzte den inzwischen in die Kritik geratenen Cipa umgehend durch den wenig bekannten schwäbischen Unternehmer Heinz Dürr. Doch auch das neue Gespann Friderichs/Dürr konnte den Niedergang der AEG nicht aufhalten.⁸⁹

Vielmehr verschärfte sich die Krise 1981 erneut – vor allem infolge eines abermaligen Ertragsseinbruchs im Hausgerätebereich sowie bei der Telefunken Fernseh- und Rundfunk GmbH. Bereits zum 1. Juli 1979 war die Unterhaltungselektroniksparte («braune Ware») aus der Zuständigkeit des Unternehmensbereichs Konsumgüter herausgelöst worden, der daraufhin als AEG-Telefunken Hausgeräte AG organisiert und in Unternehmensbereich Hausgeräte (UBH) umbenannt worden war.⁹⁰ Der Hausgerätevertrieb operierte nach Ansicht von Dürr nach wie vor ohne Ertragsverantwortung. Gleichzeitig machten die Bankenvertreter deutlich, dass weitere finanzielle Hilfen angesichts der desaströsen Ertragslage nicht zu erwarten seien.⁹¹

Der AEG-Vorstand ging daher zu einem verstärkten Verkauf von Unternehmensbeteiligungen über. Neben der Abgabe der Hartmann & Braun-Anteile an die Mannesmann AG zum 1. Januar 1981 gehörte hierzu im selben Jahr auch die Veräußerung von 49 Prozent an der Olympia Werke AG an die Finanzholding Gesellschaft für Elektrowerte GmbH, an der neben drei Gesellschaften, die der Dresdner Bank, der Deutschen Bank und der Westdeutschen Landesbank nahestanden, die Robert Bosch GmbH zu 40 Prozent beteiligt war. Zudem einigten sich die AEG und die Robert Bosch GmbH gemeinsam mit der Mannesmann AG darauf, auf dem Gebiet der Telekommunikationstechnik zusammenzuarbeiten.⁹² Darüber hinaus gewährten die Banken der AEG 1981 schließlich einen Schuldenerlass von 238 Mio. D-Mark.⁹³ Dennoch blieb der Konzern in der Verlustzone, weshalb der Vorstand im Mai 1982 das Konzept «AEG '83» vorstellte, das eine weitere Reorganisation des Konzerns vorsah. Ein Standbein sollte die AEG Konsum AG mit einem Umsatz von

⁸⁹ Ahrens/Bähr, *Ponto* (wie Anm. 81), 179; Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1979, 15; Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 112–115.

⁹⁰ Gliese, *Innovativität* (wie Anm. 12), 193f.

⁹¹ Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 121.

⁹² Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1980, 6; Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1981, 4, 9. Der Vorstand der Olympia Werke AG und der Betriebsrat des Olympia-Werks in Leer schlossen 1981 einen Interessenausgleich zum Erhalt des Werkes in Leer mit seinen 600 Beschäftigten, wohingegen das Olympia-Werk in Kaufbeuren für vier Mio. DM an die International Duplicator Ltd. GmbH (IDL) veräußert wurde. Vgl. Vertrag zwischen der Olympia Werke AG und der International Duplicator Ltd. GmbH, 21.10.1981, Interessenausgleich zwischen der Olympia Werke AG und dem Betriebsrat des Werkes Leer, 26.10.1981, in: TMB, I.2.060, Ü2, 0116.

⁹³ Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 124–126.

3,3 Mrd. D-Mark und etwa 19.500 Beschäftigten bilden, die u. a. das Gebiet der Hausgeräte umfasste und unter Mitwirkung der öffentlichen Hand saniert werden sollte. Nicht zuletzt hoffte man, dass sich Bund und Länder mit Bürgschaften für Werke in strukturschwachen Regionen einsetzen würden.⁹⁴

Noch bevor das Konzept umgesetzt werden konnte, verschärfte sich jedoch die finanzielle Lage der AEG-Telefunken im Juni 1982 dramatisch. Das Management kündigte u. a. die Schließung der Hausgerätochter Zanker und Massenentlassungen bei Küppersbusch an. Gleichzeitig warnte AEG-Telefunken-Finanzchef Horst Brandt, dass die noch vorhandene Liquidität des Konzerns in der ersten Julihälfte aufgebraucht sein werde. Vor diesem Hintergrund suchte das AEG-Telefunken-Präsidium die Hilfe des Staates. Zwar lehnten die zuständigen Bundesminister Otto Graf Lambsdorff (Wirtschaft) und Manfred Lahnstein (Finanzen) eine Beteiligung des Staates an der AEG-Telefunken AG ab, doch schließlich erklärte sich die Bundesregierung zu einer Bürgschaft von 600 Mio. D-Mark bereit, sofern die Banken 275 Mio. D-Mark als Kredit gewähren würden. Parallel setzten Verhandlungen mit dem US-Unternehmen United Technologies Corporation (UTC) über eine Beteiligung an AEG-Telefunken ein. Als diese Gespräche mit UTC Anfang August 1982 scheiterten, kam der AEG-Telefunken-Vorstand zu dem Ergebnis, dass eine Sanierung nur noch im Rahmen eines gerichtlichen Vergleichsverfahrens erfolgen könne, das Ende Oktober 1982 eröffnet wurde.⁹⁵

Während das neue Strukturkonzept die Senkung der Beschäftigtenzahlen um 2.600 am Standort Berlin und Betriebsschließungen in den Bereichen Groß- und Mittelmaschinen vorsah, blieb die «weiße Ware» dem Konzern erhalten. Auch hier hatte das Management eine Kooperation mit einem Mitbewerber gesucht, doch die Verhandlungen mit dem schwedischen Hausgerätekonzern Electrolux waren Ende September 1982 ergebnislos abgebrochen worden. Daraufhin entschloss sich der AEG-Vorstand, den Hausgerätebereich in eigener Regie fortzuführen und die Produktion an wenigen Standorten mit reduziertem Personal zu konzentrieren, und zwar in Nürnberg (Waschautomaten, Wäschetrockner, Geschirrspüler): ca. 1.300 Beschäftigte weniger, Rothenburg ob der Tauber (Herde, Kleingeräte): rund 400 Beschäftigte weniger, Bad Neustadt/Saale (Heißwassergeräte): ca. 240 Beschäftigte weniger, Mainz-Kostheim (Gefriertruhen): rund 300 Beschäftigte weniger und Kassel (Kühl- und Gefrierschränke): ca. 280 Beschäftigte weniger – zusammenge-

94 Ebd., 126–129.

95 Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1982, 8–10; Geschäftsbericht AEG-Telefunken 1983, 7; AEG-Telefunken-Gruppe. Die Lage des Konzerns im September 1982. Streng vertraulich, 10.9.1982, 26–28, in: TMB, I.2.060, Ü2, 0234; AEG-Telefunken an Amtsgericht Frankfurt am Main: Antrag auf Eröffnung des gerichtlichen Vergleichsverfahrens, 9.8.1982, in: TMB, I.2.060, Ü2, 0388; Strunk, AEG (wie Anm. 14), 130–145.

nommen eine Reduktion um etwa 2.500 Personen.⁹⁶ Die Personalkürzungen waren insbesondere aufgrund unausgelasteter Fertigungskapazitäten und zu hoher Fixkosten notwendig. Der Hauptwettbewerber BSHG erzielte zu diesem Zeitpunkt in vier Werken die gleiche Leistung wie der AEG-Telefunken Unternehmensbereich Hausgeräte in sieben Fabriken.⁹⁷

Insgesamt sollte die Zahl der Beschäftigten im Hausgerätebereich von 18.000 auf 8.000 gesenkt werden. Bereits im August 1982 hatten die Tochtergesellschaften Küppersbusch AG (Gelsenkirchen), Zanker GmbH (Tübingen) mit ihren ca. 1.000 Mitarbeitern und Neff Hausgeräte GmbH (Bretten) mit ihren knapp 1.700 Beschäftigten einen Vergleich beantragt.⁹⁸ Im Fall von Neff einigte man sich mit dem Konkursverwalter im November 1982 auf einen Verkauf an die BSHG. Bis Ende 1982 fiel die Zahl der Beschäftigten im AEG-Telefunken-Konzern infolge von Verkäufen, Betriebsschließungen und Entlassungen von 123.700 im Vorjahr auf 92.700, wobei hiervon ca. ein Viertel entlassen wurde.⁹⁹

Das 1922 gegründete Hausgeräte-Werk in Nürnberg hatte sich nach dem Zweiten Weltkrieg auf die Fertigung von Waschmaschinen spezialisiert; 1966 war die Herstellung von Geschirrspülern hinzugekommen.¹⁰⁰ Um 1980 war es nach

96 DAG Extrablatt an alle Beschäftigten im Konzern AEG-Telefunken, 5.11.1982, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 004. Bei Duofrost in Wiesbaden sollten Ende 1983 300 der 770 Beschäftigten entlassen werden; zwei Jahre zuvor hatte das Werk noch ca. 1.500 Beschäftigte. Vgl. dazu *Duofrost entlässt 300 Mitarbeiter*, in: FAZ, 23.10.1982, *Duofrost bleibt erhalten*, in: FAZ, 30.10.1982.

97 AEG-Telefunken-Gruppe. Die Lage des Konzerns im September 1982. Streng vertraulich, 10.9.1982, 128–140, in: TMB, I.2.060, Ü2, 0234.

98 Im Juni 1981 kündigte die AEG-Geschäftsleitung an, das Hausgeräte-Werk in Tübingen (Zanker), in dem Waschautomaten und Wäschepflegegeräte hergestellt wurden, bis 1983 zu schließen und die Produktion nach Nürnberg zu verlegen. Mit Unterstützung der baden-württembergischen Landesregierung konnte die Schließung aufgehalten werden, auch wenn die Waschmaschinenproduktion in Nürnberg konzentriert wurde. Vgl. *Zanker-Produktion wird stillgelegt*, in: Stuttgarter Nachrichten, 25.6.1992; Hans Ringwald (Konkursverwalter) an RA Wilhelm A. Schaaf, 10.11.1982; Neitzel/Scholz an Ringwald, 19.11.1982; Notiz von Heinz Dürr über Gespräch mit Ministerpräsident Späth am 24.9.1982 in Stuttgart, 27.9.1982, alle in: TMB, I.2.060, Ü2, 4236.

99 Strunk, AEG (wie Anm. 14), 143, 147f.; Vertrag zwischen AEG-Telefunken/Neff Hausgeräte GmbH und Neff GmbH/BSHG, 15.11.1982, in: TMB, I.2.060, Ü2, 4236. Im November 1982 beschlossen Gesamtbetriebsrat und Konzernführung einen Sozialplan, der u. a. Versetzungen innerhalb des Konzerns, Abfindungen und vorzeitige Pensionierungen umfasste. Vgl. DAG Extrablatt an alle Beschäftigten im Konzern AEG-Telefunken, 5.11.1982; Vereinbarung zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat der AEG-Telefunken AG über die aufgrund von Betriebsänderungen erforderlichen Personalreduzierungen, gez. Rubke/Kasch und Dürr/Jehmlich, 21.10.1982; Zentraler Sozialplan zwischen Vorstand und Gesamtbetriebsrat, gez. Rubke/Kasch und Dürr/Jehmlich, 21.10.1982, alle in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 004.

100 Chronik des AEG-Hausgeräte-Werks Nürnberg (Mai 1988); AEG, AEG Hausgeräte Werk Nürnberg (1989), in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 294.

Berlin die zweitgrößte Fertigungsstätte des Konzerns mit 7.100 Beschäftigten – davon etwa 5.000 im Bereich Hausgeräte und hiervon ca. 3.900 in der Fertigung. Obschon die Umstrukturierungspläne einen langfristigen Beschäftigungsabbau im Gesamtkonzern vorsahen, sollte sich laut Dürr in Nürnberg nichts ändern.¹⁰¹ Allerdings sollte der Produktionsausbau zukünftig vor allem im Ausland erfolgen.¹⁰² Noch 1982 bekräftigte AEG-Vorstandsmitglied Günter W. Tumm in einem Interview: «Der Vorstand ist der Meinung, daß ein vitales Interesse daran besteht, die Hausgeräteproduktion insgesamt in der Bundesrepublik zu erhalten.»¹⁰³ Doch angesichts der Krise des Unternehmens wie auch der gesamten Branche – der deutsche Hausgerätemarkt war 1981 um 3,5 Prozent gegenüber dem Vorjahr rückläufig – musste auch Tumm zugeben, dass die Produktionskosten drastisch reduziert und die Kapazitäten an das Marktgeschehen angepasst werden müssten. Wider alle Treuebekundungen wurden daher 1982 auch im Nürnberger Werk 428 Kündigungen ausgesprochen.¹⁰⁴

Noch bevor die Rationalisierungsmaßnahmen ihre volle Wirkungskraft entfalten konnten, setzten bei AEG-Telefunken neue, tiefgreifende Umstrukturierungen ein. Bereits während des Vergleichsverfahrens entwickelte sich das Unternehmen zu einem interessanten Übernahmekandidaten für den expandierenden Daimler-Benz-Konzern, dessen Finanzvorstand Edzard Reuter seit Juni 1982 im Aufsichtsrat der AEG-Telefunken AG saß. Nach dem unerwartet erfolgreichen Abschluss des Vergleichs schien es, als werde das sanierte Unternehmen wieder in die Gruppe der technologisch führenden Elektronikkonzerne zurückkehren. Der Stuttgarter Autokonzern hatte vor allem die Forschungsinstitute, die Automatisierungstechnik, die Mikroelektronik und die Bürokommunikation im Blick. An der Hausgerätefertigung zeigte Daimler-Benz hingegen wenig Interesse. Doch mit der Übernahme von 56 Prozent des AEG-Aktienkapitals bis Februar 1986 kam auch die Hausgerätesparte unter das Dach des Stuttgarter Autobauers. Dürr wurde – parallel zu seiner Position bei der AEG – im Juli 1986 Mitglied im Vorstand der Daimler-Benz AG, an deren Spitze seit Juli 1987 – in der Nachfolge von Werner Breitschwerdt – Reuter stand. Reuter übernahm im Oktober 1987 auch den AEG-Aufsichtsratsvorsitz und war damit im Gespann mit Dürr maßgeblich für die Entwicklung der AEG in der

101 *AEG-Chefs in Nürnberg: Personalbestand bleibt!*, in: Nürnberger Zeitung, 19.3.1980; *Keine Entlassungen bei AEG-Nürnberg*, in: Nürnberger Zeitung, 19.3.1980.

102 *Basis im Ausland verstärken*, in: Nürnberger Zeitung, 19.3.1980 Der Unternehmensbereich Hausgeräte hatte 1980 weltweit ca. 26.000 Beschäftigte – davon knapp 23.000 im Inland.

103 «Das Report-Interview: «Aus eigener Kraft über den Berg»», in: AEG-Telefunken-Report, 28.6.1982, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 294.

104 *AEG/Nürnberg. Kündigungen ausgesprochen*, in: Handelsblatt, 16.9.1982; *AEG: 900 neue Entlassungen*, in: Neue Presse, 16.8.1982.

zweiten Hälfte der 80er Jahre verantwortlich, deren Geschäftsbereich Hausgeräte zu jener Zeit Günter W. Tumm, Carlhanns Damm und Ewald Wittmann oblag.¹⁰⁵

Über Zukäufe versuchte die AEG wieder den Anschluss an das technologische Spitzenniveau zu erreichen, doch rutschte sie 1989 wieder in die roten Zahlen. Auch der Hausgerätebereich und die Elektrowerkzeugsparte arbeiteten defizitär – nicht zuletzt wegen Anlaufschwierigkeiten einer neuen Generation von Herden. Während einige lukrative Geschäftsfelder mit Unternehmensbereichen von Daimler-Benz zusammengebunden wurden, waren die Synergien in den verbliebenen, vielfach defizitären AEG-Bereichen Serienprodukte, Hausgeräte, Opto- und Vakuumelektronik sowie Komponentenherstellung gering. Ihr dauerhafter Bestand unter dem Dach des Autobauers stand daher schon bald zur Debatte.¹⁰⁶

Ab 1991 veräußerte die AEG unter der Leitung des neuen Vorstandsvorsitzenden Ernst Georg Stöckl daher alle Unternehmensbereiche, die nicht mehr als Kerngeschäftsfelder definiert wurden. Dies hatte den Rückzug aus dem Mobiltelefongeschäft ebenso wie denjenigen aus der Schreibmaschinenfertigung zur Folge. Auch das Kabelgeschäft und die Elektrowerkzeugsparte wurden veräußert. Dennoch blieb die AEG defizitär und erwirtschaftete 1992 nur aufgrund ertragreicher Finanzanlagen und Sondererträgen aus Unternehmensverkäufen eine schwarze Null.¹⁰⁷ Am Ende dieses Umgestaltungsprozesses stand die Ausgliederung der Hausgeräteproduktion aus dem Daimler-Benz-Konzern, dessen eigene Finanzlage sich bis zum Sommer 1993 so stark verschlechterte, dass der Vorstandsvorsitzende Reuter weitreichende Konsequenzen ankündigte. Hiervon war insbesondere die AEG betroffen, deren Sanierung den Autobauer inzwischen viel Geld gekostet hatte. Der AEG-Aufsichtsrat fasste daher im Dezember 1993 den Beschluss, die AEG fortan auf die zum verkehrstechnischen Kerngeschäft der Daimler-Benz AG gehörigen Geschäftsfelder der schienenengebundenen Produkte und Systeme auszurichten. Außerdem sollte die AEG die bereichsübergreifende Funktion Mikroelektronik sowie das traditionelle Stammgeschäft Automatisierungstechnik und Energietechnik wahrnehmen. Aktivitäten ohne strategische Funktion sollten hingegen baldmöglichst abgegeben werden. Hierzu zählte die Fertigung von Haushaltsgeräten, obschon die AEG ihre Markenidentität inzwischen hauptsächlich aus diesem Geschäftszweig zog.¹⁰⁸

105 Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 162–164. Im Juli 1985 beschloss der Vorstand die Umbenennung in AEG Aktiengesellschaft.

106 Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 167–171.

107 Ebd., 174–179.

108 Geschäftsbericht Daimler-Benz 1993, 9; Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 179–184; *Hausgeräte-Sparte bleibt Bestandteil des Konzerns*, in: Handelsblatt, 26.10.1983. Der Daimler-Benz Konzern setzte sich 1993 aus den vier großen Unternehmensbereichen Mercedes-Benz, AEG, Deutsche Aerospace und debis zusammen.

Seit März 1991 liefen intensive Verhandlungen zwischen der AEG und dem schwedischen Konkurrenten Electrolux und im Juni 1992 vereinbarten beide Seiten eine langfristige Zusammenarbeit bei elektrischen Haushaltsgeräten, die u. a. einen Fertigungsverbund für Waschmaschinen, Wäschetrockner und Geschirrspüler beinhaltete.¹⁰⁹ Das Zusammengehen rief keineswegs überall ein positives Echo hervor, denn Electrolux hatte Mitte der 80er Jahre neben dem italienischen Unternehmen Zanussi (1984) auch den deutschen Hersteller Zanker (1985) übernommen, der in Tübingen Wäschetrockner fertigte und im Zuge des Vergleichs 1982 aus AEG-Telefunken herausgelöst worden war. Im Juni 1992 kündigte Electrolux an, die für den symbolischen Preis von einer D-Mark übernommene Zanker-Produktion im März 1993 auslaufen zu lassen, weil die deutsche Tochter seit 1985 nur tiefrote Zahlen geschrieben habe – lediglich die Marke sollte erhalten bleiben. Von den einst über 1.000 Arbeitsplätzen waren bis 1992 ohnehin nur noch 420 übrig. Für den Zanker-Betriebsratsvorsitzenden Dieter Schmidt war der Zusammenhang klar: «Wir sind das erste Opfer einer Großkonzern-Hochzeit.»¹¹⁰

Während ein Verkauf des kompletten AEG-Haushaltsgerätebereichs im Rahmen des Vergleichs 1982 noch gescheitert war, sollten nun Synergien durch die Standardisierung von Produktkomponenten entstehen. Für Electrolux war die AEG-Sparte durchaus attraktiv, denn nach der Trennung von den Marken Alno, Neff, Zanker, Küppersbusch und BBC hatte sich die AEG auf ihre Stammmarke konzentriert und neue, stromsparende und umweltfreundliche Geräte auf den Markt gebracht.¹¹¹ Zur Absicherung dieser Partnerschaft beteiligte sich Electrolux für 80 Mio. D-Mark mit 10 Prozent an der AEG Hausgeräte AG, die am 1. Juni 1990 als eigenständiges Unternehmen in Nürnberg mit rund 12.000 Beschäftigten und einem Grundkapital von nom. 150 Mio. D-Mark ausgegründet worden war. Mit dieser Gründung war der Grundstein für die spätere Herauslösung aus dem Konzern gelegt, auch wenn Reuter und Dürr noch lange beteuerten, dass man sich vom Hausgerätegeschäft nicht trennen wolle. Der Vorstandsvorsitzende der neuen AEG Hausgeräte AG Carlhanns Damm dementierte denn auch 1990 noch ausdrück-

109 Electrolux, Minutes of Meeting in Frankfurt, 25.3.1991; Metzler Consulting, Kooperation AEG Hausgeräte-Electrolux, 25.6.1991; Memorandum Cooperation Electrolux-AEG Hausgeräte AG Stockholm Meeting, 19.7.1991, alle in: TMB, I.2.060, Ü2, 2941. Langfristige Zusammenarbeit auf dem Sektor Hausgeräte zwischen AEG und Electrolux, 23.6.1992; *Kooperation mit Electrolux*, in: Nürnberger Zeitung, 24.6.1992, beide in: TMB, I.2.060, Ü2, 3652.

110 *Zanker-Produktion wird stillgelegt*, in: Stuttgarter Nachrichten, 25.6.1992 [Zitat]; *Zanker-Schließung «endgültig»*, in: Stuttgarter Nachrichten, 25.6.1992; *Schwedische Electrolux macht Zanker dicht*, in: Reutlinger General-Anzeiger, 25.6.1992.

111 Wölfel, *Weißes Ware* (wie Anm. 16), 189–205.

lich Gerüchte, wonach sich Electrolux auch nur mit einer Minderheit beteiligen werde.¹¹²

Die Kooperation zwischen AEG und Electrolux war insbesondere eine Antwort der europäischen Hausgerätehersteller auf die verstärkte Konkurrenz aus den USA und Japan. Vor diesem Hintergrund hatte der AEG-Vorstand 1990/91 verschiedene Handlungsmöglichkeiten (*stand alone*, externes Wachstum, Joint Venture, Ausstieg) abgewogen und u. a. mit General Electric (GE) und BSHG Gespräche über eine Verbindung ihrer Hausgerätefertigungen geführt – letztlich erfolglos.¹¹³ Laut dem AEG-Vorstandsvorsitzenden Stöckl war die unternehmerische Selbstständigkeit der AEG Hausgeräte AG durch die Beteiligung der Electrolux in keiner Weise gefährdet, denn die Vereinbarung sah eine maximale Aufstockung durch Electrolux auf 20 Prozent vor. Doch hielt diese Aussage nicht lange, denn neben der Option auf den Erwerb weiterer zehn Prozent zu einem Verkaufspreis von 100 Mio. D-Mark zum 1. Januar 1994 erhielt Electrolux auch ein Vorkaufsrecht auf die restlichen 80 Prozent.¹¹⁴ Als bei Daimler-Benz 1993 die strategische Entscheidung fiel, sich aus dem Hausgerätegeschäft zurückzuziehen, stellte Electrolux aufgrund der bestehenden Beteiligung für die AEG-Vorstände den natürlichen Partner dar.¹¹⁵ Bereits im Mai 1994 waren sich daher alle Seiten über die vollständige Abgabe der AEG Hausgeräte AG an den schwedischen Konzern einig, der insgesamt 730 Mio. D-Mark entrichtete und zudem sämtliche Finanzschulden übernahm. Nachdem die europäischen Kartellbehörden im Juni 1994 zugestimmt hatten, wurde die AEG Hausgeräte AG daraufhin am 1. Oktober 1994 in den Electrolux-Konzern integriert.¹¹⁶

Mit der Veräußerung war keineswegs das Ende der Hausgerätefertigung in den bestehenden AEG-Werken verbunden. Doch in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre rutschte auch Electrolux in eine tiefe Krise, deren Ursachen schon länger sichtbar

¹¹² Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 184f.; *Die Hausgeräte stehen für die AEG nicht zur Disposition*, in: FAZ, 11.4.1990; *AEG-Bereich Hausgeräte wird AG*, in: Börsen-Zeitung, 11.4.1990; *Nürnberg bleibt Sitz bei der AG*, in: Nürnberger Nachrichten, 10.4.1990; AEG-Presseinformation: «AEG Geschäftsbereich Hausgeräte wird Aktiengesellschaft», 10.4.1990, alle in: TMB, I.2.060, Ü2, 2942.

¹¹³ *Keine Hausgeräte-Ehe von AEG mit Bosch-Siemens*, in: Süddeutsche Zeitung, 26.7.1991; *Hausgeräte-Ehe zwischen AEG und BSHG*, in: Industriemagazin, 25.7.1991; Gesprächsbericht von Ernst G. Stöckl über Treffen mit Paolo Fresco (General Electric) vom 29.1.1991 im Airport Club Frankfurt, 31.1.1991; Stöckl an Reuter betr. Kontakt zu Herrn Franz, Siemens, 17.4.1991; Marcus Bierich an Edzard Reuter, 31.8.1990; Edzard Reuter an Marcus Bierich, 9.8.1990, alle in: TMB, I.2.060, Ü2, 2955. Strategische Optionen Hausgeräte (1991), in: TMB, I.2.060, Ü2, 2958.

¹¹⁴ Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 185f.; AEG-Presseinformation: AEG Hausgeräte stärken Europa-Konzept durch Fertigungsverbund mit Electrolux, 23.6.1992, in: TMB, I.2.060, Ü2, 3657.

¹¹⁵ Niederschrift zur Sitzung des Aufsichtsrats der AEG Hausgeräte AG, 14.3.1994, in: TMB, I.2.060, Ü2, 3654.

¹¹⁶ Annual Report Electrolux 1994, 15; Strunk, *AEG* (wie Anm. 14), 186.

waren. Dies hing nicht zuletzt mit dem Produktangebot und der Investitionspolitik des Konzerns zusammen. Mit der Übernahme des US-Unternehmens White Consolidated, der Nummer drei unter den Hausgeräteherstellern in den USA, hatte sich Electrolux 1986 verhaben. Rund 1,3 Mrd. US-Dollar investierte Electrolux in den USA, dennoch gelang es dem schwedischen Gerätehersteller nicht, die veralteten Fabriken hinreichend zu modernisieren. Electrolux verlor deshalb viel Geld, das für andere Investitionen fehlte, und hatte mit steigenden Schulden und schrumpfenden Gewinnen zu kämpfen.¹¹⁷

Bis 1994 gelang es Electrolux, die Krise weitgehend zu überwinden, indem die Zahl der Fabriken in Europa deutlich reduziert und die Belegschaft um ein Viertel gekappt wurde. Es schien, als habe der neue Electrolux-Chef Leif Johansson, den Problemberg weitgehend abgetragen. Das Unternehmen ruhte fortan auf den drei Säulen Hausgeräte, kommerzielle Küchengeräte und Gartengeräte.¹¹⁸ Teilweise entstanden sogar neue Arbeitsplätze, wie in Nürnberg, wo die Konzernleitung einen Großteil der Geschirrspülerfertigung konzentrierte und 200 neue Jobs schuf.¹¹⁹ Gleichwohl ging dieser Umstrukturierungsprozess insgesamt mit einem massiven Arbeitsplatzabbau einher. Zudem versäumte es das Management, Zukäufe in angemessener Weise zu arrondieren. Die frisch übernommenen AEG-Werke wurden kaum in den Electrolux-Verbund eingebunden. Von den angedachten Synergien war deshalb wenig zu spüren, stattdessen verschlechterte sich die wirtschaftliche Lage der AEG zusehends. Die Auslastung der drei AEG-Werke sank 1996 auf rund 60 Prozent – zu wenig, um Gewinne zu erwirtschaften. Ein neues Restrukturierungsprogramm sollte den kompletten Verfall stoppen und ging abermals mit einer Reduzierung der AEG-Hausgerätebelegschaft von 8.500 auf 7.000 einher.¹²⁰

Der neue, seit 1997 amtierende Electrolux-Chef Michael Treschow setzte ein weiteres umfassendes Restrukturierungsprogramm durch, das die Schließung von 25 Fabriken und 50 Lagerhäusern und den Abbau von weiteren 12.000 Beschäftigten beinhaltete. Am härtesten war hiervon die deutsche Tochtergesellschaft AEG Hausgeräte betroffen, deren langjähriger Chef Damm im September 1997 demonstrativ zurücktrat – auch weil dem Traditionsunternehmen AEG nicht viel mehr als

117 *Fluch der Größe*, in: ManagerMagazin, November 1997, 114–122. Im Jahr 1997 kontrollierte die Familie Wallenberg zwar nur 6,4 Prozent des Electrolux-Kapitals, aber immer noch 94,1 Prozent der A-Aktien, die mit einem bis zu zehnmal höheren Stimmrecht ausgestattet waren. Vgl. *Im Bann der Familie*, in: ManagerMagazin, November 1997, 119.

118 *Fluch der Größe*, in: ManagerMagazin, November 1997, 114–122, hier 118.

119 *Aufschwung im Electrolux-Verbund*, in: Handelsblatt, 13.11.1995; *AEG Hausgeräte legen zu*, in: Stuttgarter Zeitung, 11.11.1995.

120 *Fluch der Größe*, in: ManagerMagazin, November 1997, 114–122, hier 118–121.

die Marke an Eigenständigkeit blieb.¹²¹ An den verbliebenen deutschen Standorten folgten daher mehrere Jahre heftiger Arbeitskämpfe.¹²² Trotz vieler Bemühungen der Stadt Nürnberg und etlicher Streiks fielte das Management 2005 die Entscheidung, das dortige Traditionswerk zu schließen und die Produktion nach Italien und Polen zu verlegen. Nach einem harten Arbeitskampf über fünfeinhalb Wochen einigten sich die IG Metall und das Electrolux-Management im Februar 2006 auf einen Sozialtarifvertrag mitsamt Abfindungszahlungen und Vorruhestandsregelungen für die verbliebenen 1.700 Beschäftigten. Zwar liefen weiterhin noch in Nürnberg Electrolux-Waschmaschinen vom Band, doch im März 2007 musste das Werk endgültig seine Tore schließen. Insgesamt kostete die Werksschließung den Konzern etwa 240 Mio. D-Mark.¹²³ Ähnlich war es zuvor dem Standort Kassel mit seiner Kühl- und Gefriergerätefertigung ergangen, die zum Jahresende 2002 geschlossen und nach Italien und Ungarn verlagert worden war.¹²⁴ Für die beiden deutschen Standorte waren die Entscheidungen Anfang der 2000er Jahre ein herber Rückschlag, denn immerhin hatten Mitte der 90er Jahre noch ca. 3.900 (Werk Nürnberg) bzw. 1.200 Personen (Werk Kassel) in den AEG-Fabriken gearbeitet. Nur das Werk in Rothenburg, das 1961 die Produktion elektrischer Kleingeräte aufgenommen und Anfang der 1990er Jahre noch rund 2.300 Beschäftigte hatte, blieb mit reduzierter Belegschaft bestehen.¹²⁵ Mit der Schließung des AEG-Werks in Nürnberg wurde

121 Ebd., 116, 121; *AEG-Hausgeräte geht im Electrolux-Konzern auf*, in: Die Welt, 14.11.1997; «Experten: Von der AEG bleibt nur der Markenname», in: AEG Medienspiegel, 3.12.1997, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 294. Zum 1.10.1997 erhielt Mauro Marcone, Geschäftsführer von Electrolux und Vorsitzender der Geschäftsleitungen der Zanussi Elektrogeräte GmbH und der Electrolux Hausgeräte GmbH, Generalvollmacht bei der AEG Hausgeräte GmbH. Vgl. Mitteilung über Mauro Marcone, 11.11.1997, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 294.

122 *AEG Hausgeräte: Jetzt gibt's Zoff*, in: Abendzeitung, 3.2.1998; *Job-Abbau gestreckt*, in: Nürnberger Nachrichten, 4.2.1998. Im Werk Nürnberg waren 1997 bereits 350 Arbeitsplätze weggefallen; weitere 350 Stellen sollten bis Ende 1999 abgebaut werden.

123 Ingrid Artus, *Der AEG-Streik in Nürnberg: fast ein Erfolg*, in: PROKLA 2 (2006), 281–294; Redaktion Druckwächter (Hg.), *«Wir bleiben hier. Dafür kämpfen wir!» Akteure berichten über den Arbeitskampf bei AEG/Electrolux in Nürnberg 2005–07*, Berlin 2009; *Haushaltsgeräte. Lösung im AEG-Konflikt gefunden*, in: FAZ-net, 28.2.2006, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/haushaltsgeraete-loesung-im-aeg-konflikt-gefunden-1303222.html> [letzter Zugriff 24.6.2025]. Vgl. hierzu auch: Stefan Müller u. a., *Empirische Befunde zum Konsumentenboykott. Der Fall AEG/Electrolux*, Dresden 2006.

124 AEG Hausgeräte Aktiengesellschaft. Werk Rothenburg [1990], 5, in: TMB, I.2.060, P–07032. Zu Beginn des Jahres 1998 wurden in Kassel 200 Stellen gestrichen; die betroffenen Beschäftigten wurden in die Nürnberger Gesellschaft für Personalentwicklung und Qualifizierung (GPQ) überführt. Vgl. *AEG Hausgeräte. Beschäftigungsgesellschaft statt Arbeitslosigkeit*, in: Hessische/Niedersächsische Allgemeine, 17.1.1998.

125 AEG: 25 Jahre AEG in Rothenburg (1986), 6, Hausgeräte Presseinformation, 24.9.1986, beide in: TMB, I.2.060 Ü1, HA 296. *AEG festigt den Standort Rothenburg*, in: Fränkische Landeszeitung,

zwischen dem Electrolux-Konzern und der Gewerkschaft eine Standortgarantie bis 2013 für Rothenburg ausgehandelt. Zwar war 2002 die Staubsaugerproduktion in Rothenburg eingestellt worden, doch im Gegenzug erfolgte hier der Produktionsstart von Einbaukochfeldern für den gesamten europäischen Markt. Der fränkische Standort entwickelte sich auf diese Weise zum konzernweiten Zentrum für Elektronik- und Grundlagenentwicklung.¹²⁶

Fazit

Schon Mitte der 60er Jahre machten sich in der westdeutschen Hausgeräteindustrie strukturelle Probleme einer partiellen Sättigung in bestimmten Produktbereichen sowie eine steigende Konkurrenz durch ausländische Anbieter mit preiswerten, aber qualitativ zufriedenstellenden Fabrikaten bemerkbar. Infolgedessen sanken die Verkaufspreise und die Gewinnmargen der Hersteller, obschon sich der Gerätebestand in westdeutschen Haushalten noch ausweitete. Der Rückzug des Traditionsunternehmens Linde aus der Hausgerätefertigung, die Übernahme der Aktienmehrheit an Küppersbusch und Neff durch die AEG oder der Zusammenschluss von Bosch und Siemens zu BSHG waren Ausdruck dieses verschärften Wettbewerbs. In den 70er Jahren stieg der Konkurrenzdruck durch Anbieter aus den USA, Japan, Spanien und Korea wie auch aus mehreren ostmitteleuropäischen Staaten an. Der Zusammenschluss mit Konkurrenten und die Internationalisierung des eigenen Unternehmens waren zwei Strategien, um über höhere Stückzahlen Kosten zu sparen und damit auch unter den Bedingungen einer verschärften Konkurrenz profitabel zu bleiben. Bundesdeutsche Hersteller wählten hierfür – wie andere Branchen auch – zunächst vor allem den Export, bevor sie später auch ausländische Produktionsbetriebe aufbauten.¹²⁷ In den 90er Jahren eröffneten deutsche Unternehmen schließlich verstärkt Produktionsstätten in Osteuropa und China, wo Fertigungs-

25.9.1986; *Flaute kostet Arbeitsplätze*, in: Fränkische Landeszeitung, 8.1.1998. Im Januar 1998 wurden von den 1.390 Stellen im Werk Rothenburg 284 Arbeitsplätze abgebaut – mehr als ein Fünftel aller Beschäftigten. Vgl. *Neuer Chef drückt aufs Tempo*, in: Fränkischer Anzeiger, 5.1.1998.

¹²⁶ *AEG will das Stammwerk schließen*, in: Merkur, 18.4.2009. Mit über 1.100 Beschäftigten war die Electrolux Rothenburg GmbH 2014 nicht nur der größte Arbeitgeber der Region, sondern auch das europäische Kompetenzzentrum für die Entwicklung und Produktion hochwertiger Backöfen und Kochfelder innerhalb der Electrolux Organisation. Vgl. Stadt Rothenburg o.d.Thr. (Hg.), *Gut leben in Rothenburg ob der Tauber*, Schwabach 2014, 2.

¹²⁷ Vgl. Jan-Otmar Hesse, *Exportweltmeister. Geschichte einer deutschen Obsession*, Berlin 2023; Christian Marx, *Wegbereiter der Globalisierung. Multinationale Unternehmen der westeuropäischen Chemieindustrie in der Zeit nach dem Boom (1960er–2000er Jahre)*, Göttingen 2023.

prozesse wesentlich kostengünstiger waren, während der Beschäftigungsstand in deutschen Fabriken abnahm oder allenfalls stagnierte. Ferner reagierten einige deutsche Hersteller auf die Krise der 70er Jahre mit hochwertigen, vergleichsweise teuren Haushaltsgeräten, da sie auf diese Weise den Konkurrenzdruck im unteren Preissegment umgehen wollten. Hierzu gehörte ebenso die Entwicklung energieeffizienter Geräte in den 80er Jahren, um neuen Umweltstandards zu entsprechen.¹²⁸

In der Bundesrepublik bewältigten nicht alle Hersteller diesen Strukturwandel erfolgreich. Übernahmen infolge des verschärften Preisdrucks, insbesondere von kleineren Anbietern, der Verlust der unternehmerischen Selbstständigkeit sowie Maßnahmen zur Rationalisierung der Produktion gingen vielfach mit Fabrik-schließungen und Formen regionaler Deindustrialisierung einher, ohne dass die Branche deshalb vollständig aus der Gewerbelandschaft verschwand. Auch die fortschreitende Automatisierung des Produktionsprozesses trug zum Arbeitsplatzabbau bei. Besonders für einzelne Regionen oder Städte konnte die Schließung einer Fabrik – wie im Fall des AEG-Werks in Nürnberg – dramatische, rasch sichtbare Folgen für den dortigen Arbeitsmarkt haben, denn nicht alle Personen fanden eine neue Beschäftigung im aufsteigenden Dienstleistungssektor. Gleichwohl eignet sich das Bild eines singulären Strukturbruchs der 70er Jahre kaum, um diesen Veränderungsprozess zu erfassen.¹²⁹ Weder wurde die Produktion bestimmter Hausgeräte bei allen Herstellern plötzlich eingestellt, noch lässt sich auf Beschäftigungsebene branchenweit ein radikaler Einschnitt erkennen. Auch die Zeitgenossen nahmen die Verschiebungen innerhalb der Branche zunächst noch nicht als Umbruch wahr. Es handelt sich folglich eher um einen längeren strukturellen Wandel einer Industriebranche, der etwa von Mitte der 60er bis in die 2000er Jahre andauerte und bei dem die Phase nach dem Boom als ein zusammengehöriger Zeitraum des Übergangs verstanden werden kann.¹³⁰ Am Ende dieses Prozesses eines «intensivierten Strukturwandels» (Steiner) stand eine auf wenige Großkonzerne konzentrierte, hochgradig internationalisierte Branche, deren Unternehmen weltweit Produkte herstellten und verkauften und ihre Geschäftspolitik deshalb immer weniger auf einzelne nationale Märkte ausrichteten, sondern ihre Entscheidungen verstärkt an der Entwicklung globaler Waren- und Finanzmärkte orientierten.¹³¹

¹²⁸ Wölfel, *Weißes Ware* (wie Anm. 16), 84–88, 98–103.

¹²⁹ Doering-Manteuffel/Raphael, *Nach dem Boom* (wie Anm. 8), 28. Der europäische Markt wurde ab Anfang der 70er Jahre für viele osteuropäische Anbieter, insbesondere aus Ungarn, Jugoslawien, der ČSSR und der DDR, aber auch für spanische, amerikanische, japanische und koreanische Unternehmen zunehmend attraktiv. Für viele dieser neuen Anbieter war das Wachstum der Versandhandelsunternehmen ein Tor zum westdeutschen Markt.

¹³⁰ Ebd., 14, 26.

¹³¹ Hartmut Berghoff, *Die 1990er Jahre als Epochenschwelle? Der Umbau der Deutschland AG zwischen Traditionsbruch und Kontinuitätswahrung*, in: Historische Zeitschrift 2 (2019), 364–400;

Marktsättigung, internationaler Wettbewerbsdruck, technologische Innovationen und die anlaufende Globalisierung führten im Fall von Bosch und Siemens zu einer dreistufigen Integration ihrer Haushaltsgerätesparten. Produktion und Verwaltung wurden gestrafft und moderne Werke, wie das Geschirrspülerwerk in Dillingen, errichtet. Ab Mitte der 80er Jahre verfolgte BSHG eine gezielte Internationalisierungsstrategie über neue Vertriebs- und Produktionsstandorte in Europa, Asien und Amerika, Beteiligungen in Niedriglohnländern sowie Übernahmen ausländischer Hersteller. Auf diese Weise behauptete sich BSHG bzw. BSH am Markt und stieg bis 2003 zum weltweit drittgrößten Hausgerätehersteller auf. Werkschließungen wie in Berlin-Gartenfeld verdeutlichten, dass die Entwicklung der BSH auch den Verlust klassischer Industriearbeit umfasste, während Forschung, Entwicklung und hochwertige Fertigung vielfach am Standort Deutschland verblieben. Bis 2012 nahm die Belegschaft auf fast 47.000 Beschäftigte zu, wobei dieses Wachstum seit den 90er Jahren vor allem im Ausland stattfand. BSHG bzw. BSH ist damit auf der einen Seite ein gutes Beispiel für einen erfolgreichen Strukturwandel und den Erhalt eines im internationalen Vergleich großen verarbeitenden Gewerbes in der Bundesrepublik; auf der anderen Seite enthält die Geschichte mit Blick auf den Produktionsstandort Bundesrepublik aber zugleich Elemente einer fortschreitenden «stillen» Deindustrialisierung.

Im Unterschied zur Kooperation von Bosch und Siemens fiel die Haushaltsgerätesparte der AEG dem Strukturwandel weitgehend zum Opfer. Der Elektrokonzern expandierte in den 60er und 70er Jahren stark im Hausgerätebereich (u. a. Küppersbusch, Neff, Zanker), geriet jedoch durch Marktsättigung, Konkurrenzdruck, Fehlinvestitionen (v. a. im Kernkraftbereich) und eine damit einhergehende hohe Verschuldung in eine tiefe Krise. Neben strukturellen Effekten zeigen sich hier auch klare Managementfehler, wie sie Bluestone und Harrison bereits in ihrer klassischen Studie als Grund der Deindustrialisierung ausmachen.¹³² Sparprogramme, Werkschließungen und Verkäufe konnten den Niedergang nicht stoppen. Die Überschuldung des Konzerns führte 1982 zu einem Vergleichsverfahren, an dessen Ende eine markante Verkleinerung des Haushaltsgerätebereichs stand, von dem sich die Unternehmenssparte auch in den folgenden Jahren nicht mehr erholte. Auch Daimler-Benz zeigte nach dem Kauf der AEG 1986 wenig Interesse an der Hausgerätefertigung. Erst mit der Übernahme der AEG Hausgeräte AG durch Electrolux 1994 schien eine dauerhafte Lösung gefunden, doch trotz anfänglicher Investitionen kam es zu einem massiven Arbeitsplatzabbau und Werkschließungen. Teile der Fertigung wurden nach Italien, Polen und Ungarn verlagert. Lediglich Rothenburg blieb als

Werner Plumpe, *Das Ende des deutschen Kapitalismus*, in: Westend 2 (2005), 3–26; Steiner, *Abschied* (wie Anm. 9), 53f.

132 Bluestone/Harrison, *Deindustrialization* (wie Anm. 5).

Produktions- und Entwicklungsstandort erhalten. Wie andere Unternehmen, bspw. Bauknecht (Whirlpool), Krups (Moulinex) oder Rowenta (S.E.B.), existierte auch die AEG-Hausgerätesparte nur noch als Marke innerhalb eines größeren Konzernverbunds (Electrolux), während die Fabriken und Industriearbeitsplätze weitgehend verschwanden.¹³³

Der Niedergang des AEG-Hausgerätebereichs steht damit symbolhaft für den rückläufigen Anteil des industriellen Sektors am bundesdeutschen Bruttoinlandsprodukt, auch wenn die Haushaltsgeräteindustrie nicht zu den klassischen Sektoren der westdeutschen Deindustrialisierung seit den 70er Jahren gehört. Im Unterschied zur arbeitsintensiven Textilindustrie, deren Abwanderung aus Westeuropa aufgrund relativ hoher Lohnkosten bei fallenden Zöllen und Importbeschränkungen und einer hohen Nachfrage nach billiger Massenware kaum aufzuhalten war,¹³⁴ oder zum deutschen Steinkohlenbergbau, dessen Abbaubedingungen ungünstiger und damit teurer als in den USA oder Australien waren und der mit einer überlegenen Konkurrenz anderer Energieträger zu kämpfen hatte,¹³⁵ gab es für die Haushaltsgeräteindustrie durchaus Möglichkeiten, dem wirtschaftlichen Strukturwandel zu begegnen. Wie im Fall der Chemieindustrie oder des Maschinenbaus konnten einige Hersteller von Haushaltsgeräten auf höherwertige Produkte umstellen und verdanken ihren Fortbestand in erheblichem Maße der Ausweitung der Exporte und der ausländischen Direktinvestitionen.¹³⁶ Zwar trug die Internationalisierung von BSH oder Miele nicht zu einer Ausweitung von Industriebeschäftigung in der Bundesrepublik bei, insbesondere konnten die überlebenden Unternehmen nicht den Verlust von Arbeitsplätzen bei anderen Hausgeräteherstellern kompensieren, doch letztlich sicherten sie damit den Bestand einer auf wenige Produzenten zusammengeschrumpften deutschen Hausgerätebranche, die auch in den 2020er Jahren noch in der Bundesrepublik Produkte entwickelt und herstellt.

133 Bartholomäus Dutkiewicz, *Die Strukturkrise der 1970er und 1980er: Ihre Auswirkung auf die westdeutsche Industrie und die Krisenreaktionsstrategien der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH*, in: Reinhold Bauer/Wolfgang Burr (Hrsg.), *Das Ende des «Goldenen Zeitalters»? Der Strukturwandel der 1970er Jahre, seine Rezeption und Folgen aus interdisziplinärer Perspektive*, Münster 2021, 19–41, hier 19.

134 Lindner, *Faden* (wie Anm. 10).

135 Michael Farrenkopf, *Short-term rise and decades of decline: German hard coal mining after 1945*, in: Lars Bluma u. a. (Hrsg.), *Boom – Crisis – Heritage. King Coal and the Energy Revolutions after 1945*, Berlin 2021, 131–146.

136 Ralf Ahrens, *Eine alte Industrie vor neuen Herausforderungen. Aufbrüche und Niedergänge im ost- und westdeutschen Maschinenbau seit den 1960er Jahren*, in: Werner Plumpe/André Steiner (Hrsg.), *Der Mythos von der postindustriellen Welt. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland 1960–1990*, Göttingen 2016, 55–119, hier 117; Marx, *Globalisierung* (wie Anm. 127).

Anhang

Tabelle A1: Beschäftigte, Umsatz, Exportquote und Gewinnabführung der BSHG GmbH (1976–1990)

Jahr	Beschäftigte (in Tausend)	Umsatz (in Mio. DM)	Exportquote (in %)	Gewinn- abführung (in Mio. DM)
1976	13,9	1.925	27	34,9
1977	13,9	2.032	26	39,7
1978	14,5	2.084	26	22,1
1979	13,7	2.199	27	28,0
1980	13,4	2.437	30	20,9
1981	13,1	2.639	32	26,4
1982	12,7	2.725	34	30,4
1983	12,7	2.890	32	41,3
1984	13,4	3.013	33	38,1
1985	14,3	3.377	36	39,7
1986	14,3	3.642	38	42,2
1987	14,4	3.901	37	30,4
1988	15,8	4.320	37	43,6
1989	16,2	4.650	39	39,7
1990	16,3	5.406	40	56,2

Tabelle A2: Beschäftigte, Umsatz, Auslandsquote und Ergebnis des BSHG-Konzerns (1989–1999)

Jahr	Beschäftigte (in Tausend)	Umsatz (in Mio. DM)	Auslands- quote (in %)	Ergebnis nach Steuern (in Mio. DM)
1989	22,9	5.993	48	83,1
1990	23,0	6.498	45	132,6
1991	24,0	6.934	48	171,6
1992	22,7	7.008	45	154,3
1993	22,5	6.658	42	99,6
1994	22,6	6.881	42	190,5
1995	27,3	7.743	48	88,4
1996	31,1	8.774	56	111,4
1997	32,3	9.595	62	198,2
1998	33,4	10.283	64	133,1
1999	36,3	10.725	68	111,0

Tabelle A3: Beschäftigte, Umsatz, Auslandsquote und Jahresüberschuss des BSH-Konzerns (1998–2010)

Jahr	Beschäftigte (in Tausend)	Umsatz (in Mio. EUR)	Auslands- quote (in %)	Jahres- überschuss nach Steuern (in Mio. EUR)
1998	33,4	5.257	64	68,0
1999	36,3	5.484	68	57,0
2000	36,5	6.278	71	199,0
2001	35,6	6.092	71	241,0
2002	35,7	6.289	73	257,0
2003	34,4	6.296	74	278,0
2004	34,5	6.844	77	367,0
2005	35,5	7.340	78	386,0
2006	38,0	8.308	78	372,0
2007	39,0	8.818	81	411,0
2008	40,3	8.758	80	311,0
2009	39,6	8.405	78	324,0
2010	42,8	9.073	79	465,0

Quelle für die Tabellen A1–A3: Geschäftsberichte der Bosch-Siemens Hausgeräte GmbH (1978–2010).

Tabelle A4: Entwicklung der Marktvolumina (in 1.000 Stück) und der UBK-Marktanteile der AEG-Telefunken-Gruppe (in Prozent) für ausgewählte Produktgruppen im Inland (1973–1978)

		1973	1974	1975	1976	1977	1978
Waschmaschinen	MV	1.650	1.520	1.470	1.430	1.510	1.510
	MA UBK	25	24	25	23	21	21
Geschirrspüler	MV	540	450	380	440	510	585
	MA UBK	19	20	19	16	20	18
Elektroherde	MV	1.280	1.070	1.157	1.218	1.242	1.250
	MA UBK	50	48	45	40	39	40
Kühlschränke	MV	2.250	2.060	1.990	2.170	2.280	2.320
	MA UBK	29	29	28	23	20	22
Gefriergeräte	MV	1.000	1.150	1.000	950	970	940
	MA UBK	26	27	27	26	22	22
Staubsauger	MV	3.100	2.670	2.640	2.915	2.915	2.900
	MA UBK	13	11	12	16	14	17
Bügeleisen	MV	2.800	2.950	3.200	3.300	3.400	3.400
	MA UBK	19	20	20	19	18	19
Kaffeemaschinen	MV	2.700	2.940	2.450	3.400	3.400	3.350
	MA UBK	15	11	9	7	6	7
Toaster	MV	2.000	1.610	1.550	1.550	1.500	1.500
	MA UBK	19	18	18	19	14	14

Quelle: Entwicklung der UBK-Marktanteile in % für die wesentlichen Produktgruppen im Inland 1973–1978, 12.9.1978. Marktvolumen (MV) in 1.000 Stück; Marktanteile (MA) in %, Anlage 3.1., in: TMB, I.2.060, Ü1, V 0472.

Tabelle A5: Entwicklung der UBK-Marktanteile der AEG-Telefunken-Gruppe (in Prozent) für ausgewählte Produktgruppen in Westeuropa (1975–1978)

	1975	1976	1977	1978
Waschmaschinen	14	14	12	13
Geschirrspüler	12	11	13	13
Elektroherde	20	20	18	19
Kühlen und Gefrieren	10	11	10	10
Heißwassergeräte	10	10	9	9
Staubsauger	4	5	5	6

Quelle: Entwicklung der UBK-Marktanteile in % für die wesentlichen Produktgruppen in Westeuropa 1975–1978, 1.9.1978, Anlage 2, 2, in: TMB, I.2.060, Ü1, V 0472.

Tabelle A6: Beschäftigte im AEG-Telefunken-Unternehmensbereich Konsumgüter nach Gesellschaften (1978)

Gesellschaft	Beschäftigte
AEG-Hausgeräte	10.335
NEFF-Werke	2.457
Kühlen und Gefrieren	3.561
Zanker	1.516
Küppersbusch AG	2.365
AKO-Werke	974
ALNO-Möbelwerke	1.690
BBC-Hausgeräte GmbH	146
Telefunken Fernseh und Rundfunk GmbH	10.922

Quelle: Unternehmensbereich Konsumgüter, 1.8.1978, in: TMB, I.2.060, Ü1, HA 003. AKO-Werke GmbH & Co. KG mit Sitz in Wangen/Allgäu; ALNO-Möbelwerke GmbH & Co. KG in Pfullendorf. Der AEG-Telefunken Konzern hatte 1977 insgesamt 158.433 Beschäftigte, davon 128.133 im Inland und 30.300 im Ausland; der UBK hatte 44.735 Beschäftigte, davon 34.000 im Inland und 10.735 im Ausland. Vgl. Bericht über das Personal-, Sozial- und Bildungswesen von AEG-Telefunken anlässlich der Betriebsräteversammlung am 13. Juni 1978, Anlage «Vorlage für den Aufsichtsrat», 2.6.1978, in: TMB, I.2.060, Ü2, 0001.

Tabelle A7: Rangfolge der größten Hausgeräteanbieter weltweit (nach Umsatz 1989 in Mrd. DM)

1	Electrolux	12,331	10	Raytheon	2,012
2	Whirlpool/Philips	11,825	11	SEB	1,964
3	Matsushita	10,955	12	GDA	1,698
4	General Electric	10,567	13	Braun	1,657
5	Maytag	5,808	14	Candy	1,550
6	BSHG	5,600	15	Thomson	1,520
7	Toshiba	2,627	16	Moulinex	1,511
8	Miele	2,350	17	Merloni	1,474
9	AEG	2,225			

Quelle: Rangfolge der größten Hausgeräteanbieter (Basis 1989 Welt; Angaben in Mrd. DM), in: TMB, I.2.060, Ü2, 2955.

Bemerkung: Im Jahr 1988 erwarb das US-Unternehmen Whirlpool einen Anteil von 53 Prozent an der Großgerätesparte von Philips N.V. und gründete ein Joint Venture namens Whirlpool International. Durch diesen Kauf wurde Whirlpool zum weltweit größten Hersteller von Haushaltsgroßgeräten. Die verbleibenden 47 Prozent wurden 1991 von Philips an Whirlpool verkauft, womit die Übernahme abgeschlossen war. Damit wurde auch die Bauknecht Hausgeräte GmbH, die 1982 seitens der Eigentümer an den Philips-Konzern veräußert worden war, Teil des US-Konzerns. Vgl. *Bauknecht jetzt amerikanisch*, in: Stuttgarter Nachrichten, 2.8.1991.