

Projektbericht

Innovativität in Krisenzeiten?

„Der Umgang bundesdeutscher Konsumgüterhersteller mit der Strukturkrise der 1970er Jahre – Ein Vergleich erfolgreicher sowie gescheiterter Branchen und Unternehmen“

VON CARINA GLIESE

In den 1970er Jahren waren in der Bundesrepublik Deutschland 120.000 Mitarbeiter in der Unterhaltungselektronikbranche tätig,¹ heute sind es im vereinigten Deutschland nur noch 8.500 Personen.² Von den mehr als 20 Unternehmen mit Sitz und Produktion in Westdeutschland³, von denen einige wie z.B. Telefunken, SABA oder Grundig lange Zeit ein Synonym für „Deutsche Wertarbeit“ waren und die als Pioniere in der Unterhaltungselektronik galten, sind heutzutage mit Elac, Loewe und Metz lediglich drei Hersteller von überregionaler Bedeutung übrig geblieben.⁴ Alle anderen gaben entweder ihre Unterhaltungselektroniksparte auf, wurden von ausländischen Unternehmen übernommen und/oder mussten Konkurs anmelden. Nur als aufgekaufte, preiswerte Lizenzmarken mit einer Produktion außerhalb Deutschlands treten sie heute bisweilen noch in Erscheinung, haben aber mit den ursprünglichen Unternehmen außer dem Namen und der Produktionssparte nichts mehr zu tun.⁵ Aufgrund dieser drastischen Entwicklung stellt sich die Frage nach den

- 1 Vgl. Stefan Borst u. Joachim Hirzel, Deutscher Denkfehler, in: Focus Magazin 6, 2002, S. 200f.
- 2 Vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/187997/umfrage/anzahl-der-erwerbsstaetigen-in-der-branche-consumer-electronics/> [Stand: 15.7.2018].
- 3 Zu ihnen zählen einst so bekannte Namen wie Becker, Blaupunkt, Braun, Dual, Elac, Graetz, Grundig, Körting, Kuba-Imperial, Loewe Opta, Metz, Nordmende, Perpetuum Ebner, SABA, Schneider, SEL, Siemens, Telefunken, Uher und Wega. Loewe Opta befand sich allerdings von 1962 bis zum Management-Buy-out 1985 heimlich im Besitz des niederländischen Konzerns Philips, vgl. Markus Speidel, Netzwerke, Kooperationen und Management-Buy-out. Die Geschichte des Unternehmens Loewe zwischen 1962 und 1985, Essen 2012.
- 4 Loewe und Metz haben inzwischen jedoch auch Insolvenz anmelden müssen. Das ehemalige Unternehmen Loewe Opta operiert nach einer 2013 beantragten Insolvenz seit 1.4.2014 als Loewe Technologies GmbH unter dem Münchner Unternehmensinvestor Stargate Capital. Die TV-Sparte des ehemaligen Familienunternehmens Metz wurde nach einer 2014 beantragten Insolvenz 2015 durch den chinesischen Elektronik-Konzern Skyworth gekauft, die Blitzgeräte- und Kunststofftechnik-Sparte des Unternehmens durch die Fürther Daum-Gruppe.
- 5 Genannt seien hier beispielsweise Grundig, Graetz und Telefunken. Grundig ist seit 2007 im Besitz des türkischen Haushaltsgeräteherstellers Arçelik A.Ş. mit Sitz in Istanbul, vgl.

Gründen für den Niedergang der ehemals starken deutschen Unternehmen aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik.

Bei vielen von ihnen fingen die Probleme in der sogenannten Strukturkrise der 1970er Jahre an, die in vielerlei Hinsicht eine Epochenschwelle markiert.⁶ Die Krise zeichnete sich bereits in der zweiten Hälfte der 1960er Jahre ab und hielt bis zum Anfang der 1980er Jahre an, als die Folgen des Wandels in ihrer ganzen Tragweite erst deutlich wurden.⁷ Sie speiste sich aus zahlreichen Anpassungs- und Transformationsprozessen, wobei an dieser Stelle lediglich auf das nach der ersten Rezession der Nachkriegszeit 1966/67 beginnende Umdenken in Richtung angebotsorientierte Wirtschaftspolitik, Deregulierung und Privatisierung, den Zusammenbruch des internationalen Bretton-Woods-Systems, die zunehmenden Globalisierungstendenzen und dabei insbesondere den Eintritt neuer japanischer Konkurrenten in den Weltmarkt, die sich beschleunigende Tertiärisierung, steigende Inflationsraten sowie nicht zuletzt die wirtschaftlichen und sozialen Folgen der beiden Ölpreiskrisen verwiesen sei. Hinzu kam die Veränderung der Arbeitswelt, vor allem durch den Aufstieg der Mikroelektronik zu einer neuen Schlüsseltechnologie, und eine immer stärkere Tendenz zur Automatisierung, die zu einer steigenden Arbeitslosenquote beitrug.

Mit dieser Epochenschwelle beschäftigt sich das hier vorzustellende DFG-Projekt „Innovativität in Krisenzeiten? Der Umgang bundesdeutscher Konsumgüterhersteller mit der Strukturkrise der 1970er Jahre – Ein Vergleich erfolgreicher sowie gescheiterter Branchen und Unternehmen“, das vom 1. Oktober 2017 bis

<https://www.grundig.com/de-de/ueber-grundig/unternehmen/unternehmensgeschichte> [Stand: 4.8.2018]. Elektronikgeräte unter den Namen Telefunken und Graetz werden vom türkischen Konzern Vestel A.Ş. mit Sitz in Manisa hergestellt, vgl. <http://vestel-germany.de/de/ourbrands/> [Stand: 4.8.2018]. Vestel A.Ş. ist wiederum Lizenznehmer der 2009 gegründeten Telefunken Licensess GmbH, eine weltweit agierende Allianz, deren rund 35 Partnerunternehmen Produkte unter dem Namen Telefunken in über 120 Ländern produzieren und vertreiben, vgl. https://www.telefunken.com/de_DE/unternehmen/ [Stand: 4.8.2018].

- 6 Vgl. u.a. Uwe Danker, Thorsten Harbeke u. Sebastian Lehmann (Hg.), *Strukturwandel in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts*, Neumünster u. Hamburg 2014; Anselm Doering-Manteuffel u. Lutz Raphael, *Der Epochenbruch in den 1970er Jahren. Thesen zur Phänomenologie und den Wirkungen des Strukturwandels „nach dem Boom“*, in: Knud Andresen, Ursula Bitzegeio, u. Jürgen Mittag (Hg.), „Nach dem Strukturbruch?“ *Kontinuität und Wandel von Arbeitsbeziehungen und Arbeitswelt(en) seit den 1970er Jahren*, Bonn 2011, S. 25–42; Anselm Doering-Manteuffel u. Lutz Raphael, *Nach dem Boom. Perspektiven auf die Zeitgeschichte seit 1970*, Göttingen 2012; Konrad Hugo Jarausch (Hg.), *Die 1970er Jahre – Inventur einer Umbruchzeit*, Göttingen 2006; ders. (Hg.), *Das Ende der Zuversicht? Die siebziger Jahre als Geschichte*, Göttingen 2008.
- 7 Trotzdem soll hier unter der Prämisse, dass auch die Jahre davor und danach betroffen waren, der Einfachheit halber nur von der Strukturkrise der 1970er Jahre gesprochen werden, ähnlich wie der Historiker Detlef Siegfried schon den Zeitraum von 1958 bis 1973 als „lange 1960er Jahre“ im Sinne eines Jahrzehnts des Umbruchs und des Wandels hin zu einer demokratischeren, liberaleren Gesellschaft genannt hatte, vgl. Detlef Siegfried, *1968, Protest, Revolte, Gegenkultur*, Ditzingen 2018, S. 13.

zum 30. September 2020 gefördert wird. Es handelt sich dabei um ein an der Universität Stuttgart angesiedeltes interdisziplinäres technikhistorisch-betriebswirtschaftliches Forschungsvorhaben des zum Historischen Institut gehörenden Lehrstuhls für Wirkungsgeschichte der Technik von Herrn Prof. Dr. Bauer und des Lehrstuhls für ABWL, insbesondere Innovations- und Dienstleistungsmanagement, von Herrn Prof. Dr. Burr, das von den Doktoranden Bartholomäus Dutkiewicz (BWL) und Carina Gliese (Technikgeschichte) bearbeitet wird. Ein auf zwei Branchen- und Firmenstudien basierender Vergleich zwischen einer bei der Bewältigung der Krise erfolgreichen Branche, den Herstellern von Haushaltsgeräten, und einer nicht erfolgreichen, den Herstellern von Unterhaltungselektronik, soll die jeweiligen Unterschiede von Unternehmen im Umgang mit einer Strukturkrise verdeutlichen.

Das Forschungsvorhaben geht dabei von folgenden Thesen aus: Die Krise der 1970er Jahre führte zu einem tiefgreifenden technologischen, ökonomischen, gesellschaftlichen und kulturellen Wandel. Sie muss als säkularer, komplex-vielschichtiger Strukturbruch und Zäsur der Nachkriegsentwicklung verstanden werden. Die erfolgreiche Behauptung von Branchen und Unternehmen in diesem Strukturwandel kann mit einer frühzeitigen Wahrnehmung der Krisenphänomene und ihrer angemessenen Interpretation durch die Unternehmensführung sowie u.a. mit entsprechenden Krisenreaktionen der Unternehmen erklärt werden. Dementsprechend resultiert das Scheitern von Unternehmen und Branchen im Strukturwandel aus dem Fehlen dieser Voraussetzungen für erfolgreiche Krisenbewältigung. Als wichtigste Krisenreaktionsstrategie wird die Innovativität der Unternehmen im Fokus stehen, wobei darunter die Fähigkeit zu verstehen ist, insbesondere durch Produkt- und Prozessinnovationen neue Marktanteile zu gewinnen oder zumindest die bisherigen behaupten zu können.

Projektteil Unterhaltungselektronik

Im Rahmen des technikhistorischen Teilprojekts wird zunächst eine Branchenstudie zur westdeutschen Unterhaltungselektronik erarbeitet. Basieren wird diese auf der Auswertung statistischen Materials, insbesondere aus Mitteilungen der Branchenverbände⁸ und statistischer Periodika⁹, sowie auf ungedruckten und mit der Fach-¹⁰ und Publikumspressen¹¹ zahlreichen

8 Z.B. ZVEI-Mitteilungen.

9 Z.B. des Statistischen Bundesamts.

10 Wie z.B. Funkfachhändler; Funkschau; Funktechnik; High-Fidelity-Jahrbuch; manager-magazin; Radio-Fernseh-Händler; Interfunk. Nachrichtenmagazin für Rundfunk; Fernsehen und Elektronik; Internationale elektronische Rundschau; Jahrbuch der Unterhaltungselektronik; Journal of the Audio Engineering Society. Audio; Acoustics; Applications; Radio-Fernseh-Phono Praxis; Stereo. Magazin für HiFi; high end; Stereoplay. Das internationale HiFi-Magazin und das Wirtschaftsblatt.

11 Wie z.B. Berliner Zeitung; FAZ; Schwarzwälder Bote; Spiegel; Stern, Süddeutsche Zeitung und Die Welt.

gedruckten Quellen, Firmenschriften¹² und Katalogen¹³ sowie vorhandenen Archivbeständen¹⁴. Auch Gespräche mit Zeitzeugen sollen in einem letzten Schritt stattfinden.

In Vertiefung der Branchenstudie sollen die gewonnenen Ergebnisse durch die Analyse von Innovationsprozessen eines der ursprünglich dominierenden Unterhaltungselektronikunternehmen in Form einer Firmenfallstudie erweitert werden. Dabei fiel die Wahl auf die Firma Telefunken, da sie einst ein marktführendes westdeutsches Unternehmen mit wichtigen Patenten war, dessen Archivbestand im DTMB für die Jahre nach 1951 jedoch noch nicht erschlossen ist. Eine Aufarbeitung ist daher sehr mühsam, verspricht jedoch neue Erkenntnisse.

Das besondere Interesse der Untersuchung gilt der Krisenwahrnehmung und der Krisenreaktion. Zu fragen ist etwa, wie öffentliche und im Vergleich dazu firmeninterne Krisendiskurse aussahen, wie sich Krisenwahrnehmung in Reaktionsstrategien übersetzte, welche Rolle möglicherweise Pfadabhängigkeiten spielten und welche konkreten Innovationen wann und warum erfolgreich waren oder eben scheiterten.

Neben der westdeutschen gerät vor allem die japanische Unterhaltungselektronikindustrie ins Blickfeld, deren grundsätzlich anderes Verständnis von Unternehmensführung, Individualität und Emanzipation neben der gezielten Förderung der Firmen durch den Staat im Bereich Wissenstransfer und Exportpolitik u.a. Innovationen begünstigte. Es kristallisiert sich dabei im Sinne des Topos der technischen Kulturen¹⁵ die Verflechtung und Untrennbarkeit von Technik und Kultur ebenso wie der Politik heraus. Bei der Analyse der Ausprägung, Bedingtheit und des Wandels der jeweiligen technischen Kultur wird auch die enge Verwobenheit der Technikgeschichte mit anderen Disziplinen und Teildisziplinen wie der Unternehmens-, Wirtschafts- und Konsumgeschichte deutlich.

12 Technische Mitteilungen AEG-Telefunken, Technische Mitteilungen der Grundig-Werke/ Aktiengesellschaft, Saba-Post. Werkzeitschrift der Saba-Werke, SEL-Nachrichten. Mitteilungen der Standard Elektrik Lorenz AG und Siemens Radio- und Fernsehnachrichten. Hausmitteilungen der Siemens Electrogeräte AG.

13 Z.B. Kataloge bzw. Führer Funkausstellung Berlin.

14 In Betracht gezogen werden können AEG-Telefunken-Bestände im Deutschen Technikmuseum Berlin, ein Graetz-Splitterbestand im westfälischen Wirtschaftsarchiv in Dortmund, Bestände von Grundig bis 1981 im Stadtarchiv in Nürnberg, das Loewe Opta Archiv in Kronach, SABA-Bestände im Stadtarchiv von Villingen-Schwenningen, Aufsichtsrats- und Vorstandsakten der Siemens Elektrogeräte GmbH in München, Bestände zu den Industrie- und Handelskammern im bayerischen Wirtschaftsarchiv in München und das Archiv der Gesellschaft der Freunde der Geschichte des Funkwesens e.V. in Hainichen.

15 Vgl. Martina Heßler, Kulturgeschichte der Technik, Frankfurt a.M. 2012, S. 9f. sowie Wolfgang König, Technikgeschichte. Eine Einführung in ihre Konzepte und Forschungsergebnisse, Stuttgart 2009, S. 67ff.

Ausblick

Das Kooperationsprojekt ist insofern innovativ, als in einem von einer Technikhistorikerin und einem Betriebswirtschaftler gebildeten Zweierteam Ansätze und Methoden der Geschichtswissenschaft für die BWL und umgekehrt Theorien der BWL für die Analyse historischen Wandels erschlossen werden. Ziel dabei ist es, Ansätze und Methoden der Geschichtswissenschaft wie z.B. den Akteur-Struktur-Ansatz¹⁶, Mehrebenenmodelle, Theorien zu Innovationssystemen und -kulturen, Technikstilen und -kulturen, die Typologie des Scheiterns¹⁷ sowie Strategien erfolgreicher quellenkritischer Archivarbeit für die BWL zu erschließen. Umgekehrt sollen Theorien und Methoden der BWL wie z.B. der Resource Based View¹⁸, der Competence Based View¹⁹, die Industrielbenszykluskonzepte²⁰, die Branchenanalyse und das Vorgehen bei Unternehmensfallstudien für die Geschichtswissenschaft fruchtbar gemacht werden. Um diesen interdisziplinären Diskurs zu erreichen, ist vorgesehen, nach einer eingehenden Bearbeitung der Branchen- und Firmenfallstudie zur Unterhaltungselektronik mit den Konzepten und Methoden der eigenen Disziplin in einem zweiten Schritt die Ergebnisse dem Projektpartner aus der Betriebswirtschaftslehre zu übergeben, der sie unter inhaltlichen, konzeptionellen und methodischen Aspekten kommentiert. Umgekehrt gilt dasselbe Vorgehen für die Firmen- und Branchenstudie zu Haushaltsgeräteherstellern des aus der Betriebswirtschaftslehre stammenden Projektpartners, dessen Ergebnisse der Partnerin aus der Technikgeschichte zur Spiegelung und Diskussion übergeben werden. Die gegenseitige methodische Befruchtung eröffnet dabei nicht nur neue Einsichten durch eine Bereicherung des Repertoires an Arbeitsmethoden, sondern es kristallisieren sich zusätzlich durch die intensive Reflexion die Gemeinsamkeiten und Unterschiede sowie die Stärken und Schwächen der verschiedenen konzeptionellen und methodischen Zugänge zum selben Untersuchungsgegenstand heraus. Auf diese Weise kann die relative Erklärungs- und Deutungskraft der verschiedenen Ansätze diskutiert und blinde Flecken bei den Konzepten und Methoden der beiden Fachrichtungen aufgezeigt werden. Um die erkannten Schwächen zu überwinden, kann zu-

- 16 Vgl. u.a. Wolfgang König, Strukturen und Akteure – Ein Vorschlag zur Konzeptualisierung technisch-historischer Entwicklung, in: *Erwägen Wissen Ethik* 24, 2013, S. 505–516; ders., Technik, Macht und Markt. Eine Kritik der sozialwissenschaftlichen Technikgeneseforschung, in: *Technikgeschichte* 60, 1993, S. 243–266.
- 17 Vgl. u.a. Reinhold Bauer, *Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel*, Frankfurt a.M. 2006.
- 18 Vgl. Wolfgang Burr, *Innovationen in Organisationen*, Stuttgart 2017, S. 134–152.
- 19 Vgl. Martin Gersch, Hanni Adler, Carsten Dreher u. Annette Biedermann, *Innovationen aus einer ressourcen- und kompetenzorientierten Perspektive*, in: Wolfgang Burr (Hg.), *Innovation. Theorien, Konzepte und Methoden der Innovationsforschung*, Stuttgart 2014, S. 163–219.
- 20 Vgl. Michael Stephan, *Theorien der Industrievolution*, in: Burr (wie Anm. 19), S. 220–262.

dem eine Modifizierung und evtl. die Entwicklung von in beiden Disziplinen anwendbaren Methoden erfolgen.

Der wissenschaftliche Nutzen des Forschungsprojektes ist in der skizzierten gegenseitigen Befruchtung der Disziplinen, dem vergleichenden innovationshistorischen Ansatz sowie in der Bearbeitung einer noch wenig erforschten Fragestellung nach der Wahrnehmung und der Reaktion auf Strukturkrisen sowie nach erfolgreichen und gescheiterten Innovationsprozessen und -strategien in verschiedenen Branchen und Unternehmen zu sehen. Durch die disziplinübergreifende Kommunikation, die dadurch bedingte neuartige Ideengenerierung und Herausforderung zu neuen Denk- und Herangehensweisen, den Perspektivwechsel und die Bildung einer gemeinsamen Sprache entsteht ein Mehrwert, der über den Horizont der einzelnen Fachrichtungen hinausgehen kann.

Anschrift der Verfasserin: Carina Gliese M.A., Universität Stuttgart, Historisches Institut, Abt. Wirkungsgeschichte der Technik, Keplerstr. 17, 70174 Stuttgart, E-Mail: carina.gliese@hi.uni-stuttgart.de