

Kunde: AEG

Auftrag: Einleitung Grünbuch 1998

Manuskript: Fassung 2

Umfang: max. 8 Seiten; Zeilen 41; Anschläge pro Zeile 80

Verfasser: Rudolf L. Schreiber  
Unternehmensberater und Publizist  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Pro Natur GmbH  
Darmstädter Landstraße 184  
60598 Frankfurt/M.  
Telefon: 069-96 88 61-0

Datum: 20.03.1998

**Bemerkungen eines Außenstehenden: Weiter so, AEG!**

In der Hoffnung, daß dieser Beitrag gelesen wird, ja noch kühner, in der Hoffnung, daß er die heute verantwortlichen Führungskräfte in der AEG dazu motiviert, den vor rund 20 Jahren eingeschlagenen Weg einer ökologisch orientierten Unternehmensphilosophie weiter zu verfolgen, habe ich zugesagt, diese Zeilen für das *AEG Grünbuch 1998* zu schreiben.

Nach meiner Zusage begann der auch Ihnen sicher vertraute Prozeß der selektiven Wahrnehmung. Von jetzt an sah ich überall die drei Buchstaben: AEG. Auf Küchengeräten, auf Hausdächern, in Anzeigen und - das könnte für die Archivare der Firmengeschichte von Interesse sein - auf einem Flohmarkt. Ich entdeckte einen prachtvollen Bildband mit Heliogravüren von der Kunstanstalt Georg Büxenstein & Comp. in Berlin. Das Buch berichtet über die Anfänge der AEG von 1883 - 1908 und beginnt mit folgendem Zitat:

**„25 Jahre angestrengte und, wie wir glauben, erfolgreiche Arbeit sind vollendet. Dem über alle Länder sich spannenden Kreise bewährter Freunde seien diese Blätter in Dankbarkeit gewidmet.“**

Was waren das für Zeiten, in denen man noch von „bewährten Freunden“ und nicht von „potenten Partnern“ sprach. Die beeindruckenden Bilder dieses alten

Prachtschinkens illustrieren frühe Industriegeschichte, die Anfänge der AEG, die 1883 in Berlin als "Deutsche Edison Gesellschaft für angewandte Electricität" gegründet wurde. Vier Jahre später wurde die Aktiengesellschaft in **Allgemeine Electricitäts-Gesellschaft** umbenannt. Das war die Geburtsstunde der Marken-Ikone AEG und damit des Codes für den späteren Slogan: **Aus Erfahrung Gut.**

Als ich 1940 geboren wurde, war die AEG bereits 57 Jahre alt. 17 Jahre später, die AEG war schon im würdigen Alter von 74, trat sie in mein Bewußtsein und ist seither dort verankert als ein Unternehmen, das mehr verkörpert als drei Buchstaben: Die AEG ist ein Stück deutscher Industriegeschichte. Diese Geschichte kann keiner glaubhaft erzählen, der diese drei Buchstaben wegläßt.

Mein Bezug zur AEG war 1957 aber auch ein biographischer: Mein damaliger Schulfreund Günter Langenbach begann dort seine Lehre. Die meisten anderen Klassenkameraden fanden eine Lehrstelle in irgendwelchen Firmen, von denen man noch nie gehört hatte. Aber Lehrling bei der AEG zu sein, das war das Größte! Die drei unscheinbaren Buchstaben (wir kannten damals den Slogan noch nicht) verkörperten für uns eine Unternehmenskultur, in deren Glanz sich jeder gern ein wenig gesonnt hätte.

Nun - wie das so ist - leisteten wir bei Schluß zwar den bekannten Schwur „Wir halten ewig Kontakt“, trennten uns, flatterten wie junge Grünspechte aus unserer Schulbaumhöhle und suchten neue Lebensräume in einer aufstrebenden Wirtschaft. Günter fand sein Biotop bei der AEG, mich zog es weiter fort in die Welt. Anfangs erinnerten mich noch AEG-Geräte und die Werbung an Günter Langenbach. Später nichts mehr. Im Gegenteil, als ich 1968 in New York auf der Madison Avenue für BBDO (der Welt führenden Werbeagentur) deren Kunde General Electric zu betreuen hatte, war die AEG bestenfalls noch einer von vielen Wettbewerbern. Und BBDO - das war zur damaligen Zeit die erste Liga, galt ähnlich viel wie daheim die magischen Buchstaben AEG.

Aber manchmal, auf mittlerer Höhe der Karriereleiter, fällt der Blick nicht nach oben, sondern auf die Leiter selbst. Verdammt, woran ist dieses Trittinstrument denn gelehnt? Das Hinterfragen von Unternehmensstrategien ließ bei mir die Erkenntnis wachsen, daß es für viele Firmen nicht darauf ankam, das *beste* Produkt im Dienste des Menschen zu produzieren, sondern das erfolgreichste im Markt zu verkaufen. Solche und andere Erfahrungen verdichteten sich zu einer neuen beruflichen Sinnorientierung. Diese Gedankenbewegung nennt man heute "Sinnkrise".

Nach Deutschland zurückgekommen, entdeckte ich die Folgen der Flurbereinigung im Spessart. Die mir vertrauten Hohlwege waren verschwunden, die Landschaft

war wie am Reißbrett gestaltet, die Artenvielfalt war zurückgegangen und in der Presse war immer mehr über Umweltprobleme zu lesen. Der Begriff Ökologie war zwar noch ein Fremdwort, aber Luftverschmutzung, Wasserverschmutzung und Schadstoffe in Lebensmitteln hatten schon Schlagzeilen-Präsenz. Mir dämmerte, daß unsere Wirtschaft von falschen Voraussetzungen ausging, weil sie die ökologischen Realitäten ignorierte und durch reine Fixierung auf quantitatives Wachstum unsere Umwelt in dramatischer Weise gefährdete. Da meine frühen Kassandrarufer in keinem der Agenturgespräche mit unseren Kunden auf Resonanz stieß, blieb mir im Prinzip nichts anderes übrig, als den Weg der Erkenntnis in der Selbständigkeit zu verfolgen. Ich gründete Pro Natur, wurde Mitbegründer des Bund für Umwelt- und Naturschutz Deutschland e. V., initiierte die Deutsche Umwelthilfe e. V. und gab später mit dem Fernsehjournalisten Horst Stern die ersten Bestseller zum Thema Natur- und Umweltschutz heraus.

Meine frühe ökologische Orientierung war einer Handvoll Bekannten der Werbebranche aufgefallen, so Heinz Kernebeck und Carlhans Damm, die damals im Vorstand des BDW (Bund Deutscher Werbeberater) aktiv waren. Sie überzeugten mich 1976 davon, auf einer Bundestagung des BDW einen Vortrag zu halten. Der Titel "Adams zweiter Apfel - ökologische Aspekte im Marketing" klang damals noch schriller als heute.

### **1976. Bemerkungen über Ökomarketing**

Mit meinem zentralen Anliegen, auf die Gefährdung unserer ökologischen Lebensgrundlagen und die ökonomischen Folgen der Umweltzerstörung aufmerksam zu machen, habe ich an Unternehmer appelliert, dafür zu sorgen, daß ihre Unternehmungen die Umwelt möglichst wenig belasten und so einen maximalen Beitrag zum Gesamtsystem "Erde" leisten. Um dies plakativ zu verdeutlichen, prägte ich den Begriff **Ökomarketing** und wies darauf hin, daß zwar Restriktionen aufgrund der Umweltbelastung auf uns zukommen würden, die Chancen zukünftiger Entwicklung jedoch voraussichtlich größer sein werden als die Nachteile. Richtungweisend für diese Entwicklung schienen mir folgende Positionen:

- Produkte und Konsum ökologisch zu orientieren.
- Umweltbelastenden Energie- und Rohstoffverbrauch zu minimieren.
- Verschwendung zu vermeiden, Wiederverwendung zu fördern.
- Geschlossene Produktionskreisläufe zu forcieren und
- vom quantitativen zum qualitativen Wachstum überzugehen.

Mit diesem Vortrag, wohl dem ersten zu diesem Thema in der Welt der Werbung, war ich dem damaligen Zeitgeist um Längen enteilt. Es gab nur wenige, die mir sagten: Rudi, weiter so! Einer von ihnen war Carlhanns Damm, der neben seiner ehrenamtlichen Tätigkeit als BDW-Präsident zugleich Geschäftsführer für Marketing und Werbung bei der renommierten Sektkellerei Deinhard in Koblenz war. Er hatte meine Brandrede auf der BDW-Tagung nicht vergessen und mich deshalb zu einem Einführungsreferat bei einer Festveranstaltung von Deinhard eingeladen. Er kündigte mich vollmundig als die „Dampfwalze der Ökologie“ an, was sowohl mich als auch die Zuhörer, bereits sektlaunig gestimmt, erheblich abkühlte. Als ich dann vom Aussterben der Arten, vom Niedergang der Ökosysteme und von der Verantwortung der Wirtschaft und des Einzelnen sprach, sank die Feststimmung auf weit unter Sekt-Trinktemperatur.

### 1981. Bemerkungen über das Wirtschaftssystem

Man stelle sich vor, alle warteten auf Sekt, und ich ging, von Herrn Damm angeheizt, zum Mikrofon, um bittere Wahrheiten in die Kelche zu tröpfeln:

- Unser Wirtschaftssystem baut auf den ökonomischen Faktoren Boden, Arbeit und Kapital auf und ignoriert dabei die ökologischen Faktoren Luft, Wasser, belebte Erde, Tiere und Pflanzen. Diese Faktoren spielen jedoch die wirklich substantielle Rolle. Unser Wirtschafts- und Gesellschaftssystem sind nur ein Subsystem der Biosphäre. Ohne die Erhaltung einer intakten Natur kann es keine intakte Wirtschaft geben.
- Deshalb benötigen wir eine Neuorientierung unseres Wirtschaftssystems, ein Denken, das die Belastbarkeit der Biosphäre immer "mitdenkt". Unsere Ökonomie muß sich an den Realitäten der Ökologie orientieren.
- Die Lebensqualität der Menschen dürfen wir nicht länger am Wohlstand, am Pro-Kopf-Verbrauch und Bruttosozialprodukt messen, sondern vielmehr am Wohlbefinden des Einzelnen.

Gut gebrüllt, Löwe! Aber der Beifall hielt sich in Grenzen und wenn damals nach mir nicht Gerd Fröbe das Auditorium meisterlich von Null auf Hundert gebracht hätte - ich bin mir nicht sicher, ob mich Herr Damm noch einmal eingeladen hätte.

Doch schon nach wenigen Jahren rief er mich wieder an. Er war in der Zwischenzeit bei der AEG und hatte sich an ein Zitat aus meinem Deinhard-Vortrag erinnert: **Männer wie Edison wollten Licht machen. Hätte er nur Geld machen wollen, so würden wir heute noch im Dunkeln sitzen.**

„Edison und AEG". Ich wurde zu mehreren Gesprächen mit AEG-Mitarbeitern eingeladen und hatte zunehmend den Eindruck, daß sich die AEG ernsthaft ökologisch orientieren wollte. Dabei ging es sowohl um die Produktentwicklung, um objektive Vorteile im Markt, als auch um die ganzheitliche Orientierung des Unternehmens. Und so kam es, daß nicht nur erfolgreiche Produkte wie der Waschvollautomat Öko-Lavamat, neue optimierte Isolationstechniken im Kältebereiche oder zahlreiche Initiativen zur Materialeinsparung den erfolgreichen Weg eines umweltorientierten Produktdesigns prägten. Die AEG bekannte sich auch programmatisch zur „Herstellung und Vertrieb ökologisch und ökonomisch optimierter Haushaltsgeräte". So nachzulesen in ihren Unternehmensrichtlinien aus dem Jahre 1986.

### **1988. Bemerkungen über den Haushalt als System**

Zur Vorbereitung einer AEG-Stellungnahme auf dem 2. *Nürnberger Umweltschutzjornm 1988* wurde eine Projektgruppe zur "Entwicklung von ökologisch orientierten Innovationen" etabliert. Mir fiel einmal mehr die Rolle des außenstehenden Unruhestifters zu. Zu dieser Zeit herrschte im Team eine ermutigende Aufbruchstimmung, die uns zu dem Denkmodell bewegte, den Haushalt als System zu verstehen. Die Betrachtungsweise geht davon aus, daß Haus und Haushalt ein engmaschiges, vernetztes System sind. Wesentliche Bereiche sind zum Beispiel Architektur, Energieverbrauch, Abfallversorgung, aber auch und nicht zuletzt: Haushaltsgeräte. Sie mögen, einzeln betrachtet, nicht allzu bedeutend sein, in ihrer Gesamtwirkung jedoch gibt es ausreichende Ansatzpunkte für mehr „Ökologie im Haushalt".

Das AEG-Entwicklungsteam definierte für das *Nürnberger Umweltforum* den bundesdeutschen Durchschnittshaushalt als ökonomische und ökologische Zelle, der durch Input und Output in Wechselwirkung mit dem Wirtschaftssystem und der Umwelt steht.

Die damaligen Diskussionsergebnisse bestätigten den eingeschlagenen Weg und hatten zur Folge, daß die AEG ihre ökologische Orientierung fortsetzte und sich dazu bekannte, nicht nur „Aus Erfahrung Gut" zu sein, sondern durch ökologische Innovationen besser werden zu wollen. Ich denke, das ist gelungen. Durch ihre konsequente umweltorientierte Produktentwicklung hat die AEG eine führende Marktposition erreicht und damit als Unternehmen ein Teilziel zur Sicherung unserer ökologischen Lebensgrundlagen geleistet.

## **1990. Bemerkungen über die ökologische Zukunft als unternehmerische Verantwortung**

Wieder wurde ich eingeladen. Dieses Mal zu einem Symposium für Küchenmöbelhersteller im Schloßhotel Bühler Höhe. Meine Aufgabe, so prägten mir die damals verantwortlichen Vordenker der AEG ein, sollte es sein, den erlauchten Kreis der führenden Küchenhersteller dahingehend zu motivieren, daß sie die Verantwortung für die Erhaltung der Umwelt auch als die ihre betrachteten. Bei meinem, so wie mir später bestätigt wurde, überraschenden Referat kam es nicht darauf an, über die erreichten Ziele der Wasser- und Energieeinsparung von AEG-Geräten zu referieren. Warum auch das Publikum mit Bekanntem zu langweilen? Nein, der Blick sollte sich aus der Blickhöhe der Küchenbenutzer zum großen Ganzen heben. Etwa so:

- Wir benötigen eine globale Wirtschaftsstrategie, die Naturschutz als Selbstschutz betreibt. Die Wirtschaft muß in Zukunft die Probleme des Naturschutzes und der Naturschutz die Probleme der Wirtschaft mitdenken. Ökonomie und Ökologie dürfen sich nicht weiter als vermeintlich feindliche Lager gegenüberstehen. Wenn sich der Mensch nicht als Irrläufer der Evolution entlarven will, weil er seine eigenen Lebensgrundlagen zerstört, muß er den „Angriff der Gegenwart auf die Zukunft“ stoppen.
- Mit zunehmender Verlagerung der politischen Macht auf die Wirtschaft wird diese zum Alleinherrscher, der Wohl und Wehe des Planeten bestimmt. Mehr und mehr verschwinden die Grenzen zwischen Ökologie und Ökonomie und die Erhaltung beider Systeme (Ökosystem und Wirtschaftssystem) wird eine gemeinsame Aufgabe aller Nationen und aller Menschen, besonders jedoch derjenigen an den Schaltstellen der Politik und Wirtschaft.

Die Krise, in der wir uns heute befinden, ist nicht nur eine ökologische Krise, sondern auch eine geistige und moralische Krise des Managements. Den Führungskräften in Politik und Wirtschaft fehlt eine interdisziplinäre Ausbildung und damit die Fähigkeit, die Zusammenhänge zwischen dem Umweltsystem und Wirtschaftssystem zu erkennen. Die Begrenztheit der Ressourcen unseres Planeten erfordert ein qualitatives, inneres Wachstum der Wirtschaft, vergleichbar mit dem Wachstum eines Kükens in einem Ei. Es geht nicht um Riesenwuchs (des Kükens), sondern um Qualität. Wir müssen Wachstum als Wandlung und Veränderung als Ausgleichsprozeß verstehen und dementsprechend Innovationen forcieren. Umweltschutz und Ökologieorientierung sind für unsere Marktwirtschaft keine Wachstumsgrenze. Intakte Umwelt sollte vielmehr eine Wachstumsvoraussetzung und eine Herausforderung für jeden Unternehmer sein.

## 1998. Schlußbemerkungen über die Zukunft der AEG

Wo stehen wir heute? Ist Ökologie noch ein Thema? Die Umweltproblematik ist nicht nur nach wie vor aktuell, das Thema ist noch brisanter als vor 20 Jahren. Das Umweltbewußtsein in der Bevölkerung ist erheblich gestiegen, wenn auch heute durch das Weltproblem Arbeitslosigkeit scheinbar relativiert.

Mit neuen Gesetzen hat die Politik der verstärkten Umweltorientierung ihrer Bürger Rechnung getragen. Auch der Beitrag vieler Unternehmen zeigt positive Auswirkungen. Wir sind also, ohne Zweifel, in vielen Bereichen ein Stück weitergekommen. Doch, wenn wir genau hinsehen, haben wir in den letzten 20 Jahren keines der großen ökologischen Probleme auf dieser Erde gelöst: Das Artensterben und die Meeresverschmutzung sind ungebremst, die Ökosysteme werden zerstört, das Klimaproblem eskaliert. Noch immer beschäftigen wir uns zu sehr mit den Auswirkungen der Umweltprobleme, anstatt die Ursachen abzustellen.

Nun gut, werden Sie sagen, so stehen die Dinge. Und wo steht die AEG heute? Ist sie noch das, was sie einmal war? Heute ist die AEG Haushaltsgeräte Gesellschaft nur noch ein Teil der damaligen AEG und im Besitz des größten, weltweit operierenden Konzerns Electrolux, der sich in einem immer härter werdenden Wettbewerb bewähren beziehungsweise verteidigen muß.

Verteidigen? Wäre *bewähren* nicht besser? Innovationen zur Förderung eines qualitativen Wachstums sind in Zukunft chancenreicher und überlebensfähiger als zum Beispiel Strategien zur Senkung der Preise, um nur ein Mittel konventioneller Marktverteidigung zu nennen. Ich empfehle der AEG, das heißt all den Verantwortlichen in den Führungsetagen des Konzerns, den begonnenen Weg einer ökologischen Orientierung konsequent weiter zu gehen. Wir stehen weder am Anfang noch am Ende, sondern wir befinden uns mitten in einem Prozeß der Wandlung, dessen Ausmaß noch nicht voll erkennbar ist.

Vielleicht wird dieser Beitrag gelesen und vielleicht kommt es wieder zu einer Diskussionsrunde mit neuen Perspektiven. Auch wenn die damaligen Wegbegleiter aus der Führungsetage des Unternehmens nicht mehr dabei sind, das *Grünbuch* ist geblieben.

Auch mein Schulfreund von 1947, Günter Langenbach, ist noch bei der AEG. Er ist heute Leiter des Kundendienstes in der Region Mitte. Ich wünsche ihm weiter Erfolg, ich wünsche der AEG grüne Marktchancen, ich wünsche dem *Grünbuch* eine hohe Signalwirkung.

Fest steht: Langfristig ist ökonomisch nur richtig, was auch ökologisch richtig ist.  
Viel Erfolg, AEG. Weiter so!

Rudolf L. Schreiber