

Vor zwei Jahren lieh sich Loewe-Vorstandschef Rainer Hecker von allen Mitarbeitern ein volles oder ein halbes Monatsgehalt, um wieder Geld in der Firmenkasse zu haben



# Die fränkische Revolution

Der Fernseherproduzent war so gut wie pleite. Wie einst Grundig und Schneider. Doch bei der **LOEWE AG** gelang, was kaum einer für möglich hielt: die Wiedergeburt eines TV-Herstellers am Hochlohn-Standort Deutschland. Ein Lehrstück aus der Provinz

Von **ROLF-HERBERT PETERS** und **OLAF TIEDJE** (Fotos)

**F**rühschicht im Frankenwald. Im Werk der Loewe AG rollen Flachbildschirme über Laufbänder, Roboter löten Chips auf blaue Platinen, Menschenhände stecken winzige Kabel in winzige Buchsen. Draußen docken die ersten Lkws an. 1500 Fernseher werden jeden Tag von Kronach aus in die Welt verschickt. Edle Fernseher: Jedes Modell kostet rund 1000 Euro mehr als bei der Konkurrenz.

Im Showroom des Hauses sitzt Rainer Hecker auf einem grauen Sofa und schwärmt. Von Teamgeist. Vom Anpacken. Von Innovationen. Seit fast einem Vierteljahrhundert ackert er für Loewe, seit 1990 als Vorstandschef. Eben hat ihm sein Marketingchef die neuen Monatsver-

kaufszahlen in die Hand gedrückt. „Wir wachsen wieder schneller als der Markt!“ Er kann es selbst kaum fassen. Vor gut einem Jahr zuckte die Firma nur noch, die Banken wollten sie am liebsten beerdigen wie die anderen Legenden des Wirtschaftswunders: Grundig, Dual, Saba, Nordmende, Schneider.

**DASS LOEWE DEM TOD** von der Schippe sprang, ist der reinen Vernunft zu verdanken. Es beweist, wie stark der Produktionsstandort Deutschland sein kann, wenn Manager ihre Renditegier, Mitarbeiter ihr Anspruchsdenken, Betriebsräte ihre Sturheit und Gewerkschaften ihre Ideologie der Räson unterordnen. →



Es ist nicht China – es ist mitten in Deutschland: Per Hand werden im Loewe-Werk Platinen verkabelt. Die Kunden geben für die hochwertigen Geräte rund 1000 Euro mehr aus als für Massenware



Betriebsratschef Günter Obwald überzeugte gemeinsam mit dem Vorstand die IG Metall



Chefdesigner Edmund Englich sorgt dafür, dass auch beim Aussehen gilt: „Made in Germany“

## Erst wurden 300 Mitarbeiter entlassen ...

Loewes Talfahrt begann Ende 2002 – 71 Jahre nachdem die Firma den elektronischen Fernseher erfunden hatte. Das TV-Gerät der Zukunft sei flach, posaunte die Werbung. Doch die Plasma- und LCD-Bildschirme, die Loewe im Programm hatte, liefen nicht. Zu schlecht für den Preis, befanden die Luxuskunden. Binnen drei Jahren brach auf dem gesamten Markt Europas der Umsatz mit Premium-Fernsehern um fast 90 Prozent ein. „Das haben wir klar unterschätzt“, gesteht Hecker. Mehr als 50 Millionen Euro Verlust verbuchte Loewe in zwei Jahren, das Eigenkapital schmolz bedenklich dahin.

**AUFGEBEN? NIE!** Finanzinvestoren holen, die Unternehmen gern schnelle Genesung und dem Management persönlich satten Renditen in Aussicht stellen? Niemals! Hecker, damals gemeinsam mit Managerkollegen größter Einzelaktionär, hämmerte Zweiflern ein: „Wir müssen den Stier gemeinsam bei den Hörnern packen!“ Er kämpfte in der Vorstandsetage, in der Kantine, auf den Fluren, im Betriebsratsbüro. „Irgendwie haben wir ihm

geglaubt“, sagt Ronny Reuther, 20, der an der Bestückung arbeitet und damals Lehrling war. „Er will es, er schafft es“, redete sich Ronnys Vater Wolfgang ein. Der 48-Jährige aus der Endmontage hatte 1998 seinen Job am Bau geschmissen. Loewe, dachte er, da bist du sicher.

Es ist ein heißer Junitag. Eine merkwürdige Stimmung wabert durch die Werkshalle. Die Leute schwärmen vom Teamgeist der deutschen Kicker und von Jürgen Klinsmann, der nie aufgegeben hat; irgendwie wie sie selbst. Und sie erschrecken über eine andere Schlagzeile des Tages, über den Stellenabbau bei der Allianz, die 4,4 Milliarden Euro verdient und 7500 Mitarbeiter feuert.

Betriebsratschef Günter Obwald erzählt von harten Zeiten. Immer wieder ging er damals zu Hecker, fragte, wie

schlimm es sei. Blockadepolitik ist nicht sein Ding. „Hier in der Gegend werden so viele Arbeitsplätze abgebaut, dass uns klar war: Entweder wir schaffen es gemeinsam mit dem Management, oder wir schaffen es gar nicht.“

Ohne die zähen Rituale der Mitbestimmung ersannen Vorstand und Betriebsrat gemeinsam einen kühnen Sanierungsplan, den sie wegen des Hörnerpackens „Taurus“ nannten.

Stufe 1: Im Jahr 2004 stunden alle Angestellten, auch der Vorstand, dem Betrieb ein Monatsgehalt, Arbeiter ein halbes, damit wieder Geld in der Kasse ist. Der ausgeliehene Lohn wird mit 25 Prozent verzinst und zurückgezahlt, noch bevor Loewe wieder Dividenden ausschüttet (derzeit erwartet für Anfang 2007).

Stufe 2: 2005 und 2006 verzichtet die Belegschaft auf zehn Prozent ihres Gehalts, begnügt sich mit 1000 Euro Urlaubs- und 700 Euro Weihnachtsgeld. Außerdem müssen 300 der 1200 Mitarbeiter gehen und einer der vier Vorstände. Je 25 Prozent. 100 Stellen entfallen durch Vorruhestand oder Teilzeitregelungen, die →

> Das einzige Girokonto, das zahlt statt kostet.



Kostenlos!

Überraschend anders:  
Das einzige Girokonto, das jeden Monat 1 Euro zahlt.

- Kostenloses Girokonto ab einem mtl. Geldeingang von 1.250 Euro
- 1 Euro Auszahlung - Monat für Monat
- Kostenlose ec- und VISA-Karte
- Kostenlos Bargeld an über 7.000 Geldautomaten in Ihrer Nähe

[www.comdirect.de](http://www.comdirect.de) oder  
01803-44 45 (0,09 Euro/Min.)

**.comdirect**

anderen durch Kündigung mit Abfindung. „Das tat richtig weh“, sagt Oßwald.

Ihm war klar: So viel Pragmatismus würde die Gewerkschaft niemals abnicken. Deshalb reiste er gemeinsam mit Vorstand Hecker die 300 Kilometer nach München zur IG Metall. Dort bearbeiteten sie Hand in Hand den bayerischen Gewerkschaftsboss Werner Neugebauer, um ihm vom unorthodoxen Kronacher Weg aus der Krise zu überzeugen. Mit Erfolg. „Hätte der Plan nicht funktioniert, hätte man mich wahrscheinlich gelyncht“, lächelt Oßwald vorsichtig.

Zumal der Plan vorsah, auf der einen Seite radikal zu sparen, auf der anderen kräftig zu investieren. Loewe musste Werbung schalten, um die Käufer wieder zu locken. Edle Schleiflack-Displays für die Händler fertigen lassen, um die eigenen Fernseher vom Rest abzuheben. Opulente Messeauftritte finanzieren, um sich wieder im Markt zu positionieren. „Für so was haben die Kohle“, murrten manche Mitarbeiter mit Blick auf ihren Gehaltszettel. Das ist der richtige Weg, schärfte ihnen der Betriebsrat ein.

Vor allem brauchte Loewe neue, attraktive Modelle – made in Germany. Allein 2004 und 2005 kamen 20 neue Geräte in den Handel. Das Unternehmen kauft die Bildschirme und andere Bauteile in den asiatischen Massenfabriken etwa von Sharp oder Samsung. Doch die Elektronik, die Bild, Ton und Bedienung steuert und für die vielen Testsiege von Loewe-TVs verantwortlich ist, stammt ausnahmslos aus den heimischen Entwicklungslabors. „Bei allem Globalisierungsdruck“, sagt Hecker, „Premium-Qualität lässt sich am Standort Deutschland nach wie vor gewinnbringend fertigen.“

**TECHNIK UND DESIGN** müssen stimmen. Loewe muss schick sein, sich in die Interlücke-Wohnlandschaften der Kundschaft einfügen. Das Gegenteil also von Massenware aus Fernost. Der Markt ist hungrig, gerade jetzt, da die Menschen ihre alten Flimmerkisten durch Flachbildschirme ersetzen und die Branche einen Boom erlebt. Röhrenfernseher produziert das Werk seit Mai nicht mehr. „Ein halbes Jahr Entwicklungszeit, mehr bleibt uns heute nicht mehr“, sagt Edmund Englich, 44, Loewe-Chefdesigner. Mit seinen 130 Kollegen und der Stuttgarter Kreativschmiede Phoenix Design tüftelt er an neuen Produktlinien: „Wir wollen uns nicht ganz oben ansiedeln, aber verglichen mit dem Automarkt irgendwo zwischen Audi und Porsche.“



Siegfried Loewe und Manfred von Ardenne erfanden 1931 in Kronach den elektronischen Fernseher. Das Foto zeigt Modelle von 1963 (r.) und 1961

... jetzt kehren viele in

Um frisches Geld für Innovationen aufzutreiben, jettete Vorstandschef Hecker im November 2004 nach Japan zum Elektronikkonzern Sharp, mit dem er seit 2000 kooperiert. Lange hatte er an seinen Powerpoint-Charts gefeilt, um Sharp-Chef Katsuhiko Machida für sich zu gewinnen. Machida lauschte, kräuselte die Stirn, entspannte sich – und lud ihn abends in Osakas feinstes Restaurant zum Dinner ein. Viel Sake floss, immer wieder stießen sie miteinander an, zollten sich Respekt, buhlten um Vertrauen.

Einen Monat später meldete Machida nach Kronach: „Wir steigen ein.“ Heute hält Sharp knapp 29 Prozent an der Loewe AG, das Management 15,1 Prozent, der Rest ist Streubesitz.

Es war wie Weihnachten vor Heiligabend: Sharp versprach sogar, eigene Fernseher für 50 Millionen Euro pro Jahr in Kronach fertigen zu lassen. Doch Pustekuchen: 2005 waren es nur 20 Millionen Euro, dieses Jahr werden es bestenfalls 6 Millionen sein. „Wir konnten die Lücke zum Glück mit eigenen Geräten mehr als füllen“, sagt Hecker.

Es ist halb drei, die Frühschicht geht zu Ende. „Na, auch wieder da?“, ruft eine Frau einer anderen zu. Rund 50 neue Jobs hat Loewe seit seiner Wiedergeburt geschaffen und viele Gefeuerte zurückgeholt. Taurus wirkt: Die Auftragsbücher sind voll, der Umsatz stieg 2005 – vor allem dank des Weihnachtsgeschäfts – um fast 20 Prozent auf 319 Millionen Euro, und vor Steuern und Zinsen blieb sogar ein kleiner Gewinn hängen. „Auch die Fußball-WM lief prima für unser Geschäft“, sagt Hecker.



Ronny und Vater Wolfgang Reuther verzichteten zusätzlich für zwei Jahre auf zehn Prozent ihres Gehalts – wie die gesamte Belegschaft

## ihre alten Jobs zurück

Kronachs Bürgermeister Manfred Raum, 65, ist dankbar für jeden der 18 000 Einwohner, der von der Straße ist. Attraktive Arbeitgeber sind rar in der mittelalterlichen Stadt. Reihenweise flüchten Firmen und Investoren ins acht Kilometer entfernte Subventionsparadies Thüringen. Aufbau Ost heißt für Raum Abbau West. „Eine Insolvenz Loewes hätte die Stadt nicht verkraftet.“ 1000 Mitarbeiter ernährt das Unternehmen und weitere 1000 Beschäftigte bei Zulieferern und Dienstleistern in der Umgebung. Was sollte die 120 Abiturienten, die Kronach jährlich hervorbringt, noch halten, wenn Loewe schließen würde?

**LOEWES RÜCKKEHR IST EIN MODELL** für Deutschland, davon ist Hecker überzeugt. Wenige Tage zuvor hatte sich BDI-Chef Jürgen Thumann auf dem Verbandstag medienwirksam aufgeplustert und sich „erschüttert“ gezeigt über den Kleinmut der Großen Koalition. Hecker mag keine Propaganda. Die Tarifverträge, sagt er, böten Firmen eine Menge Spielraum, um schlagkräftiger zu werden. „Unternehmen müssten kämpfen und sich durchbeißen, Bündnisse für Arbeit auf regionaler Ebene schließen.“ Kronach will er jedenfalls nicht verlassen. „Wir haben hier ein Superteam. Das werde ich freiwillig nicht aufgeben.“

Das will wohl niemand mehr bei Loewe. „Ich glaube, wir würden sogar noch mal zehn Prozent runtergehen beim Lohn, wenn uns das nach vorn bringt“, sagt Wolfgang Reuther. Und kehrt zurück zur Endmontage, wo jede Menge Flachbildschirme auf ihn warten. ✱

## Der medizinische Schutz für Zahnfleisch und Zähne



morgens

**aronal**

Tagsüber wird durch Essen und Trinken die Aktivität der Plaque-Bakterien erhöht.

- Mit aronal® werden bakterielle Beläge (Plaque) morgens gründlich und schonend entfernt.
- aronal® mit Vitamin A schützt vor Zahnfleischbluten und -entzündungen. Empfindliches Zahnfleisch bleibt dann straff und fest, die Voraussetzung für den natürlichen Halt der Zähne.
- **morgens aronal®** stärkt und schützt das Zahnfleisch und sorgt für saubere Zähne und frischen Atem für den Tag.

abends

**elmex**

elmex® schützt und mineralisiert die Zähne mit besonders wirksamem Aminfluorid.

- Es verbindet sich schnell mit dem Zahnschmelz und macht ihn widerstandsfähiger gegen Karies.
- Dieser Schutz wird mit zunehmender Einwirkungsdauer verstärkt. Weil nachts weniger Speichel gebildet wird, kann das Aminfluorid lange Zeit einwirken.
- **abends elmex®** härtet die Zähne und sorgt über Nacht für einen wirksamen Kariesschutz.



Zahnfleischschutz mit Vitamin A



Kariesschutz mit Aminfluorid

### Spezialisten für Zahngesundheit

Klinisch geprüft und wissenschaftlich anerkannt. Fragen Sie Ihren Zahnarzt.

GABA Beratungsservice: ☎ 0800/8 85 63 51  
montags bis freitags 9<sup>00</sup> bis 12<sup>00</sup> Uhr • Internet: [www.elmex.de](http://www.elmex.de)