

# ÜBERLEBENS KÜNSTLER

Grundig, Saba, Telefunken – fast alle deutschen Fernsehhersteller sind untergegangen. Nur Loewe und Metz kämpfen weiter. Nach der letzten Pleite wollen sie wieder angreifen. Ausgerechnet mit chinesischer Hilfe

TEXT: LUTZ MEIER

## Wenn Joachim Exner die Geschichte vom Niedergang der deutschen Unterhaltungselektronik erzählt, nimmt er erst einmal seine Uhr vom Arm.

Sie ist goldfarben. Alt, aber genau. Vom Großvater, sagt Exner. Tadellose Technik, aber auch nichts Besonderes: solide Mechanik, die funktioniert. Er legt die Uhr liebevoll auf den Tisch. So etwas gebees ja heute praktisch nicht mehr, sagt er. Und so ähnlich sei es eben bei den Fernsehern.

Exner ist Insolvenzverwalter in Nürnberg und hat sich in den vergangenen zwei Jahren wieder viel um Fernseher kümmern müssen. Erst gerade hat er den Gerätehersteller Metz aus Zirndorf an die Chinesen verkauft. Davor hatte er mit Loewe zu tun und als Sachwalter den Verkauf der TV-Pionierfirma aus Kronach an einen Finanzinvestor begleitet.

Die letzten übriggebliebenen der Branche haben also noch einmal überlebt. „Immerhin,“ sagt Exner. „Jetzt haben wir zwei Unternehmen, die mit guten Investoren an deutschen Standorten deutsche Fernsehtradition zu erhalten versuchen.“

Der Metz-Chef sagt: „Wir haben eine riesige zweite Chance.“

Der Designchef bei Loewe sagt: „Mit dem Neuanfang hatten wir die Möglichkeit, alles zu resetten.“

Insolvenzverwalter Exner kann viel über die Mythen und Lebenslügen der deutschen Wirtschaft erzählen. Jahrelange Praxis hat dafür gesorgt, dass er für Illusionen nichts mehr übrig hat. Vielleicht ist es logisch, dass so ein Mann immer wieder an die Bahre der deutschen Unterhaltungselektronik gerufen wurde. Der Jurist, heute 50, war schon bei Grundig dabei, einst fast 40 000 Beschäftigte, die größte deutsche Pleite in dem Sektor. Klar, dass er am Schicksal seiner zwei jüngsten Zöglinge weiter teilhaben wird. Exner

holt sein Smartphone raus und wagt einen Blick in die Zukunft, zwei Jahre voraus. Und die Vorhersage will er dann auch überprüfen: „Wir können jetzt gleich einen Termin machen für den 29.06.2017“. Er öffnet den Kalender. Gleich um 9 Uhr früh? „Meine Prognose: Beide sind dann noch am Markt, und beide sind für ihre Investoren ein lohnendes Geschäft.“

Eine erstaunliche Vorhersage, denn eigentlich dürften Metz und Loewe schon lange nicht mehr da sein. Es ist 30 Jahre her, da fegten die Japaner die europäische Geräteindustrie vom Markt. Vor 20 Jahren begannen die Koreaner ihren Aufstieg.

Inzwischen aber strauchelt selbst Marktführer Samsung im Geschäft mit Fernsehern. Gleichzeitig schicken sich die chinesischen Hersteller an, den Weltmarkt zu erobern. Loewe und Metz sehen da aus wie vergessene Überbleibsel. Das Erstaunliche aber ist, dass nun beide ihr einstweiliges Überleben den Platzhirschen von morgen verdanken: den aggressiven Angreifern aus China, die nun mit ihnen kooperieren oder gleich eingestiegen sind.

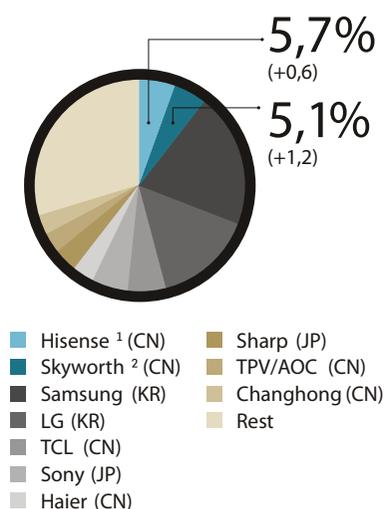
### FACHHÄNDLER GEGEN NEUE ZEIT

Das Überleben allerdings war noch längst nicht ausgemacht, als Insolvenzverwalter Exner noch regelmäßig die gute halbe Stunde von Nürnberg zu Metz nach Zirndorf fuhr. Immer kam er dabei an Radio Blank vorbei, einem Fachgeschäft mit verwaschener Nachkriegsfassade, das ihm von der Tragweite seiner Aufgabe kündete. Leuchtreklamen verblichener Marken wie Telefunken, sorgsam dekorierte Geräte im Fenster – nur bei Facheinzelhändlern wie Blank hat Metz noch einen nennenswerten zweistelligen Marktanteil. Wenn, dann treffen sie hier auf das ältere Publikum, das zahlungswillig ist, solange der Händler im Gegenzug die Programme auf der Fernbedienung sortiert. Lange haben sie bei Metz geglaubt, dass Marke, Einzelhändler und Best-Ager-Kundschaft sich gemeinsam gegen den Druck der neuen Zeit stemmen können.

Mappen, Tabellen, Stapel – Norbert Kotzbauer muss sich heute in Zirndorf allein durch den Wust von Papier kämpfen. Das Sekretariat des Geschäftsführers ist gerade nicht besetzt. Hinter seinem Schreibtisch steht eine Regalreihe Aktenordner, deren Aufschriften schon die ganze Misere erzählen: „Restrukturierung“, „Reorganisation“, „Bankengespräch“.

Dabei dachte Kotzbauer, er sei dem Schlimmsten entkommen, als er 2004 in Zirndorf anging. Er kam aus der Keramikindustrie. Die war gerade von der chinesischen Konkurrenz zer-

**CHINESEN DRÄNGEN NACH VORN**  
Globale Marktanteile im Geschäft mit Fernsehern, 1. Quartal 2015 (in Prozent); in Klammern: Veränderung zum Gesamtjahr 2014 (in Prozentpunkten)



1) Kooperationspartner Loewe  
2) Eigner Metz

Quelle: IHS



Foto: Daniel Delang

malmt worden. In Zirndorf hielt Helene Metz die Stellung. Die Witwe des Firmengründers, heute 90, verbreitete trotz aller Schwierigkeiten Zuversicht. Wurde sie nach den schwindenden Gewinnen der Familienfirma gefragt, antwortete sie: „Des passt scho.“ Langsam ist der Umsatz von über 140 auf zuletzt 82 Mio. Euro gesunken. Bis heute lässt sich die Dame immer wieder in die Firmenzentrale chauffieren, auch wenn sie mit der Insolvenz ihr Lebenswerk verloren hat. Kotzbauer begann nach seiner Ankunft gleich mit dem Restrukturieren. Die Flachbild-Ära nahm Fahrt auf, Metz hatte noch viele Röhrengeräte im Angebot. „Wir mussten massiv reinvestieren“, sagt Kotzbauer. Doch verglichen mit dem, was heute los sei, sei das damals ruhig gewesen.

Denn seit sieben, acht Jahren ist das Geschäft endgültig mörderisch geworden. Die Durchschnittspreise für Fernseher haben seit 2007 in Deutschland um fast ein Drittel nachgegeben. Die Hersteller aus Asien werfen immer mehr Modelle auf den Markt, obwohl sie im Kampf um Marktanteile schon lange kein Geld mehr verdienen – selbst Marktführer Samsung nicht. „Die Verhältnisse sind geisteskrank“, sagt Paul Gray vom Analysehaus IHS, der sich seit Langem mit der Branche beschäftigt. „Seit 25 Jahren ist das Geschäft auf die Hoffnung gebaut, dass man im nächsten Jahr mit neuen Produkten endlich Geld verdient und das laufende Jahr irgendwie überlebt.“ Philips hat den Markt verlassen, Toshiba zum Teil, Sharp und Sony könnten folgen. Trotzdem wächst die Zahl der Anbieter. Jedes Jahr mehr neue Fernseher, die noch billiger werden, in Deutschland kosten sie im Durchschnitt nur noch 556 Euro.



Der Nürnberger Insolvenzverwalter Joachim Exner hat die Pleiten der Fernsehgerätehersteller Loewe und Metz betreut. Bei beiden glaubt er an eine Zukunft

„Für kleine Anbieter ist es doppelt brutal“, sagt Gray dann mit Blick auf Loewe und Metz. Um ein TV-Gerät zu bauen, braucht man kein Spezialwissen mehr. Das gehe „wie Legos ineinanderstecken“, sagt Gray. Hardwarekomponenten sind überall verfügbar, der Branchenkampf wird so über Stückzahlen geführt. Nicht nur, dass der technische Kompetenzvorsprung von fränkischen Experten dabei immer weniger wert ist. Die Elemente, auf die es hauptsächlich ankommt, die Bildschirmpanels, müssen sie ohnehin bei der asiatischen Konkurrenz kaufen. Und da, wo sich etwa Loewe immer zu unterscheiden suchte, beim guten Design, gibt es angesichts flacher werdender Geräte immer weniger zu glänzen.

„Die Dynamik hat uns zum Schluss überfordert“, sagt Kotzbauer in der Metz-Zentrale. Ein Mann, der langsam den Rücken streckt, die dunklen Augen immer geradeaus richtet. Nur die Hände gehen in alle Richtungen und lassen ahnen, wie unsicher die Situation ist. Hatte man damals etwa gerade ein Gerät in den Markt gebracht, ließen die Koreaner von LG als Lieferanten der Panels wissen, dass sie den Bildschirm nur noch drei Monate fertigen. Metz hatte versucht, sich dennoch über Service und Fachhändler weiter zu verkaufen, Loewe auf Design und Luxusimage gesetzt. Aber als die Geräte der Hersteller irgendwann das Drei- bis Vierfache der Konkurrenz kosteten, machten die Kunden das nicht mehr mit.

#### „MADE IN GERMANY“ FÜR CHINA

Immerhin wird jetzt weiterproduziert in den Fabrikhallen aus der Wirtschaftswunderzeit. Viel Platz haben sie hier. Nur 50 oder 60 Geräte schrauben die verbliebenen Beschäftigten

an manchem Tag zusammen. 400 könnten sie problemlos schaffen. Knapp über 150 Leute werden hier bald nur noch arbeiten. Als Kotzbauer kam, waren es noch fünfmal so viele, damals aber noch mit den Sparten für Fotoblitze und Kunststoffteile, die im Zuge der Insolvenz verkauft wurden.

Auf den schlichten Fluren der Führungsetage warten sie nun auf die Chinesen. Bald soll die Finanzchefin aus Shenzhen einziehen. Skyworth, der neuen Eigner, beschäftigt 37000 Leute. Was will eine Firma, die 14 Millionen Fernseher im Jahr fertigt, mit einer, die 2014 auf 70 000 kam?

Die Chinesen müssen endlich jenseits ihrer Heimat Märkte finden, weil auch in China der Boom vorbei ist. Skyworth will gleichzeitig zu Hause mit einer High-End-Marke „Made in Germany“ punkten und, noch wichtiger: von Zirndorf aus die eigene Marke in Europa einführen – auch über Metz' Vertriebskontakte. Schon feilschen Deutsche und Chinesen darum, wie ihr neuer Gemeinschaftsstand zur Branchenmesse IFA aussehen soll. Die Chinesen wollen Show, die Deutschen lieber große Flächen für Händlergespräche. Kotzbauer versucht, dem neuen Eigentümer zu hohe Erwartungen auszureden. „Die Kunst ist, die nötige Dynamik zu entfalten und trotzdem Geduld zu behalten“, sagt er. Jetzt stellen sie ihre SAP-Betriebssoftware auf Englisch um. Bilden Projektteams. Nicht allen fällt das leicht. „Zwischen Bavian English und Chinese English muss man öfter mal nachhaken“, erzählt er.

Metz aber soll sich nach Kotzbauers Vorstellung nur behutsam ändern. Sie nehmen jetzt für ihre Kataloge auch mal Models Mitte 40 statt wie früher nur Grauhaarige. Sie wollen in größere Fachmärkte kommen. Und bei den Komponenten können

# „Die Dynamik hat uns am Schluss überfordert“

NORBERT KOTZBAUER  
Geschäftsführer Metz

sie stärker von der Einkaufspower der Chinesen profitieren. Aber: „Metz bleibt Metz!“, hat Kotzbauer mit Ausrufezeichen in eine Präsentation geschrieben, die er vor verunsicherten Händlern hielt. Denn die fragen bang, ob er nun künftig Chinesenfernseher mit Metz-Logo liefert.

„Im ersten Schritt ging es für die Chinesen darum, wie man gute Fernseher macht“, sagt Analyst Gray. Jetzt komme Phase zwei. „Es geht darum, wie man gute Fernseher überall vermarktet.“

Die chinesischen Ambitionen gehen auch bei Loewe in diese Richtung. 1931 hat die Firma, die heute in Kronach sitzt, die erste Fernsehübertragung der Welt präsentiert. „So wie Mercedes das Auto erfunden hat, haben wir den Fernseher erfunden“, sagt Mark Hüsches, der Geschäftsführer. Er will, dass Loewe der Mercedes unter den Fernsehern wird, dass man in Dubai und Shanghai deutsche Fernseher kauft, wie man deutsche Autos kauft – und die Kooperationspartner bei diesem Projekt kommen aus China. Er selbst sitzt eigentlich auch nicht in Kronach, ein- bis zweimal die Woche pendelt er aus München her. Dort ist

seine Investitionsfirma, die er mit einem Partner führt. 2014 haben sie Loewe aus der Insolvenz gekauft.

Man hätte vielleicht einen anderen Namen für ihr Münchner Unternehmen wählen sollen, überlegt er heute. Stargate Capital klingt doch arg nach Heuschrecke. Sie kaufen Mittelständler, übernehmen die Geschäftsführung, bringen sie auf Vordermann. Aber immer nur eine Firma auf einmal, und sie stecken eigenes Kapital hinein, nicht irgendwelche Fondsgelder. Jetzt ist Loewe das Projekt. „Wie ein inhabergeführtes Familienunternehmen“ wollen sie es leiten. Hüsches geht aber nicht so weit zu behaupten, dass sie ewig in genau dieser Konstel-

lation weitermachen müssen: „Wenn wir glauben, dass ein weiterer Eigentümer uns voranbringt, würden wir uns der Aufnahme eines Gesellschafters nicht verschließen.“

## „So wie Mercedes das Auto erfunden hat, haben wir den Fernseher erfunden“

MARK HÜSGES  
Geschäftsführer Loewe

Aber anders als klassische Finanzinvestoren denke er nicht ständig an den Exit, versichert Hüsches. Loewe hatte schon viele Gesellschaftler: Philips, Matsushita/Panasonic, Sharp. 1999, während der New-Economy-Euphorie, der Börsengang. Hüsches war damals Investmentbanker und organisierte die Platzierung.

Seitdem hatte er das Auf und Ab in Kronach im Blick, auch wenn es für die Aktionäre keine Erfolgsstory war.

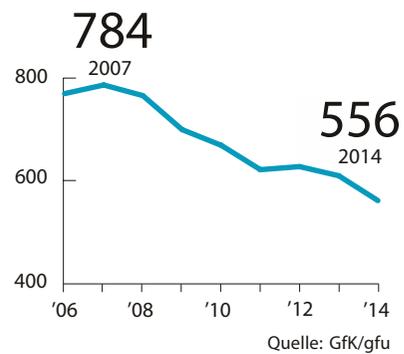
Sie haben heute schon mehr verändert als bei Metz. Gerade wird ein komplett neues Geräteprogramm eingeführt, Technikjournalisten sind voll des Lobes. Es werden sogar wieder ein paar Leute eingestellt, insgesamt sind sie nun rund 480. Eben schlurft ein Typ in Shorts durch die Hallen, das ist der App-Entwickler. Hüsches selbst verschwindet ständig in Designmeetings. Und trotz aller Widrigkeiten wollen sie immer noch mit Technik punkten. Wenn beim Bild nichts mehr zu machen ist, dann eben beim Ton, bei der Benutzerführung, bei der Vernetzung mit anderen Geräten. Über die Flure huschen sie noch, die Soundspezialisten und Elektroingenieure. Sie konferieren jetzt regelmäßig mit den Chinesen. Man könne hier noch einige Sachen, die die dort nicht können, sagen sie.

Die Chinesen bei Loewe sind nicht Miteigner, aber Kooperationspartner. Schon vor der Insolvenz hatten man in Kronach die Fühler zu Hisense ausgestreckt, einem anderen Großen der Branche, auch wenn man im Westen den Konzern aus

Qingdao meist ebenso wenig kennt wie Skyworth. Mithilfe von Hisense hat Hüsches die Produktionskosten so gedrückt, dass er seine Fernseher zu wettbewerbsfähigen Preisen anbieten kann – nicht auf dem Niveau der Preisbrecher, aber in der Nähe dessen, was High-End-Geräte von Samsung & Co. kosten. „Wir versprechen dem Kunden, dass er einen echten Mehrwert für sein Geld bekommt – und nicht nur einen Mehrpreis für das Vergnügen bezahlen

### IMFREIENFALL

Durchschnittspreis pro Fernsehgerät in Deutschland 2006–2015, in Euro



muss, ein Loewe-Gerät zu haben“, sagt Hüsches. Im Gegenzug helfen die Deutschen mit Ideen ihrer Techniker – und mit Unterstützung beim Markteinstieg. Denn auch Hisense hat erkannt: „Wenn wir überleben wollen, müssen wir eine globale Firma werden“, wie Konzernmanager Lan Lin auf der letzten Fachmesse CES in Los Angeles sagte.

Bei Loewe fertigen sie noch ungefähr 100 000 Geräte im Jahr, aber es soll wieder ein Vielfaches werden. Sie bleiben ein Nischenanbieter, aber ehrgeiziger als Metz, die froh wären, wenn sie wieder bei 100 000 stünden. Den Jahresumsatz, der auch bei Loewe in der Insolvenz auf unter 100 Mio. Euro gefallen ist, möchte Hüsches wieder in die Nähe von 400 Mio. treiben. Wenn Ende des Jahres alle neuen Geräte auf dem Markt sind, gibt sich der Chef sicher, dann werde Loewe ab 2016 wieder Gewinne schreiben. Fehler allerdings, sagt Hüsches, könne sich Loewe nicht mehr leisten.

In der überdimensionierten Werkskantine schieben sich derweil gemächlich die riesigen Zeiger der Uhr nach vorn. Es ist noch eine Weile hin bis zum 29.06.2017. Aber der Termin mit Joachim Exner steht. ◇